

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
**Шосткинський інститут**  
**Кафедра економіки та управління**

«До захисту допущено»  
В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ Мануйлович Ю. М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)  
«03» червня 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 051 «Економіка»,  
освітньо-професійної програми «Економіка і бізнес»

на тему: "Розвиток кадрового потенціалу підприємства"

---

Студента(ки) групи Ез-01ш Шолохман Анастасія Романівна  
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

А.Р.Шолохман  
(ініціали та прізвище студента)

Керівник В.о. зав. кафедри к.е.н. Мануйлович Ю.М. \_\_\_\_\_  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Шосткинський інститут  
Кафедра економіки та управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри економіки та управління Мануйлович Ю. М.

«26» січня 2024 р.

ЗАВДАННЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

за спеціальністю 051 Економіка,

освітньо-професійної програми «Економіка і бізнес»

студентці групи Ез-01ш

(шифр та номер групи)

Шолохман Анастасія Романівна

(ПІБ студента)

1. Тема роботи Розвиток кадрового потенціалу підприємства

затверджена наказом по ШІ СумДУ № 16-ОД від «01» квітня 2024 р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи 30.05.2024

3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідити кадровий потенціал підприємства та його структуру на прикладі конкретного підприємства

4. Об'єкт дослідження: показники діяльності ТОВ «Сільпо фуд».

5. Предмет дослідження: бізнес-процеси підприємства і його кадровий потенціал

6. Кваліфікаційна робота бакалавра виконується на матеріалах: статтях публікаціях українських та зарубіжних вчених, законодавчих та нормативно-правових актів України щодо трудових ресурсів підприємства, а також інструктивно-методичних документах та фінансово-економічній звітності ТОВ «Сільпо фуд».

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
1	Теоретичні основи процесу управління кадровим потенціалом підприємства	19.02.2024
2	Методичні підходи до вирішення питання розвитку кадрового потенціалу підприємства	25.03.2024
3	Аналіз розвитку кадрового потенціалу	17.05.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи бакалавра:

У розділі 1 студент має дослідити теоретичні підходи до процесу управління кадровим потенціалом підприємства \_\_\_\_\_

У розділі 2 студент має розглянути основні методичні підходи до вирішення питання розвитку кадрового потенціалу підприємства.

У розділі 3 студент має зробити аналіз розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо фуд».

8. Дата видачі завдання 26 січня 2024 року

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра \_\_\_\_\_ Мануйлович Ю.М.  
(підпис) (ПІБ керівника роботи)

Завдання до виконання одержала \_\_\_\_\_ Шолохман А.Р.  
(підпис) (ПІБ студентки)

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1. Економічна сутність кадрового потенціалу підприємства.....	8
1.2. Функції управління кадровим потенціалом підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	17
2.1. Показники оцінки розвитку кадрового потенціалу підприємства ..	17
2.2. Методи оцінювання кадрового потенціалу підприємства .....	19
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....	24
3.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	24
3.2. Визначення основних напрямів з розвитку кадрового потенціалу підприємства.....	31
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів .....	37
ВИСНОВКИ .....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	43

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 53 сторінки основного тексту, 3 розділи, 20 таблиць, список використаної літератури із 30 найменувань.

Мета роботи: Розглянути теоретичні та практичні аспекти взаємозв'язку факторів розвитку кадрового потенціалу підприємства з обґрунтуванням напрямів їх підвищення.

Об'єктом дослідження є розвиток кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Сільпо фуд»

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів розвитку кадрового потенціалу підприємства.

У першому розділі “Теоретичні основи процесу управління кадровим потенціалом підприємства” розглянута економічна сутність кадрового потенціалу та функції управління кадровим потенціалом підприємства.

У другому розділі “Методичні підходи до вирішення питання розвитку кадрового потенціалу підприємства” розглянуто показники оцінки розвитку кадрового потенціалу та методи оцінювання кадрового потенціалу підприємства.

У третьому розділі “Аналіз розвитку кадрового потенціалу ТОВ Сільпо фуд ” проведена організаційно-економічна характеристика підприємства, визначено основні напрямки з розвитку кадрового потенціалу підприємства, зроблено економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є теоретичні та науково-практичні дослідження українських та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативно-правові акти України щодо трудових ресурсів підприємства, а також інструктивно-методичні документи та фінансово-економічна звітність ТОВ «Сільпо фуд».

## ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми зумовлюється тим, що досягнення підприємством кількісних та якісних показників діяльності залежить від майстерності кадрів, сукупність яких відображається в кадровому потенціалі. На сьогоднішній день в Україні існує гостра демографічна проблема, яка виявляється у низькому рівні народжуваності та високому рівні смертності серед молодих людей, що зменшує основу майбутнього кадрового потенціалу. Також важливими є проблеми погіршення стану здоров'я та працездатності населення, низького рівня освітньо-професійної підготовки майбутніх кадрів та їх невідповідності потребам виробництва. Все це призводить до втрати людського капіталу, що безпосередньо впливає на можливості економічного зростання. Саме тому розвиток кадрового потенціалу підприємства є однією з найважливіших складових покращення діяльності підприємства, адже чим вищим є рівень кадрового потенціалу, тим ефективніше воно працює.

Проблемами сутності кадрового потенціалу підприємства займалися наступні зарубіжні науковці: Г. Десслер, І. Джаїн, Р. Марр, Г. Мартін, Е. Мейо, К. Мацусита, А. Моріта, М. Мескон, Д. Сульє, Ф. Тейлор, С. Хетрик, А. Файоль та інші. Серед українських науковців проблеми сутності кадрового потенціалу підприємства знайшли відображення у працях Т. Балановської, О. Бугуцького, Г. Дмитренка, Г. Купалова, В. Онікієнка, О. Федоніна, А. Шегли, Г. Щокіна та інших. Однак, на сьогоднішній день залишається не до кінця дослідженим сутність поняття та підходи до оцінки кадрового потенціалу, що потребує проведення подальших досліджень за даним напрямом.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти взаємозв'язку факторів розвитку кадрового потенціалу підприємства з обґрунтуванням напрямів їх підвищення.

Відповідно до мети дослідження було визначено ряд завдань:

- розкрити економічну сутність кадрового потенціалу підприємства;
- визначити функції управління кадровим потенціалом підприємства;

- методи оцінювання кадрового потенціалу підприємства;
- навести показники оцінки розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- дослідити методи оцінювання кадрового потенціалу підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сільпо фуд»;
- визначити основні напрями з розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- обґрунтувати запропоновані заходи з економічної точки зору.

Об'єктом дослідження є розвиток кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Сільпо фуд»

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів розвитку кадрового потенціалу підприємства.

У процесі проведення дослідження розвитку кадрового потенціалу підприємства було використано наступні методи: аналізу й синтезу, структурно-функціональний метод, статистичні методи, метод експертних оцінок та метод формалізації.

Інформаційною базою дослідження виступають теоретичні та науково-практичні дослідження українських та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативно-правові акти України щодо трудових ресурсів підприємства, а також інструктивно-методичні документи та фінансово-економічна звітність ТОВ «Сільпо фуд».

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, які охоплюють 7 підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи становить 40 сторінок.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна сутність кадрового потенціалу підприємства

На початку 21 століття кадри почали розглядатися як головний ресурс, який визначає ефективність роботи сучасних українських підприємств. Кадровий потенціал відіграє ключову роль у їх діяльності, адже саме від рівня використання кадрового потенціалу залежать можливості досягнення підприємствами конкурентних переваг, фінансово-економічні показники діяльності та забезпечення сталого розвитку. Все це обумовлює зростання уваги до кадрів, які складають основу діяльності будь-якого підприємства, дає змогу мотивувати їх до підвищення ефективності праці та допомагає організувати систему розвитку кадрового потенціалу.

У зв'язку з тим, що в процесі еволюції уявлення про людину як суб'єкта економічної діяльності змінювалися, змін зазнали і поняття, які визначали її роль та місце у цій діяльності. В табл. 1.1 наведено хронологію виникнення понять стосовно ролі людини як суб'єкта економічної діяльності.

Таблиця 1.1 - Хронологія виникнення понять стосовно ролі людини як суб'єкта економічної діяльності

Поняття				
Робоча сила	Трудові ресурси	Трудовий потенціал	Людський фактор	Людський капітал
Започатковано				
XIX ст.	20-ті рр. XX ст.	70-ті рр. XX ст.	80-ті рр. XX ст.	90-ті рр. XX ст.
Визначення ролі людини				
Людина – носій здатності до праці	Людина – об'єкт забезпечення народного господарства необхідною кількістю робочої сили	Людина – суб'єкт суспільного виробництва з потребами та інтересами у сфері праці	Людина – провідний фактор суспільного виробництва, засіб піднесення його ефективності	Людина – об'єкт найефективніших інвестицій у її знання, професійність та здоров'я

Розроблено автором на основі [5, с. 178]

В діяльності сучасних українських підприємств персонал, як головна складова кадрового потенціалу, виходить на одне з перших місць за своєю значимістю. Керівництво підприємств на сьогоднішній день починає все більше усвідомлювати, що персонал – це найважливіший ресурс від їх ефективної роботи залежить якість організації робочих процесів в цілому.

Управління кадровим потенціалом є найважливішою функцією для будь-якого підприємства. Відповідальне управління персоналом дозволяє забезпечити досягнення конкурентних переваг на відповідному ринку, ефективності праці та максимальної віддачі від членів трудового колективу. В сучасних умовах кадровий потенціал можна розглядати з позиції сукупності можливостей та здібностей працівників, необхідних для здійснення покладених на них завдань, що дасть змогу забезпечити стратегічні переваги серед конкурентів [2, с. 11].

Термін «кадровий потенціал» найбільше почав використовуватися в часи, коли відбувався перехід від екстенсивного до інтенсивного розвитку виробництва. Це була своєрідна реакція науки на потребу забезпечення якісного вдосконалення процесу формування та шляхів використання можливостей працівників як сукупних об'єктів управління та виробництва.

Розглядаючи поняття кадрового потенціалу необхідно враховувати визначення поняття «потенціал» в цілому. Відповідно до цього, кадровий потенціал – це здатність певної категорії працівників, які можуть бути приведені в дію в процесі здійснення ними трудової діяльності відповідно до визначених посадових обов'язків [21].

Серед науковців існують й інші підходи до визначення сутності поняття «кадровий потенціал», що наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Підходи науковців до визначення сутності поняття «кадровий потенціал»

Джерело	Визначення
Балабанова Л.Б. [1, с. 36]	Кадровий потенціал підприємства – це максимально допустима величина участі персоналу підприємства у його діяльності, що враховує їх професійну компетентність, соціально-психологічні особливості, сфери інтересів та мотивації до праці
Безсмертна В.В. [3, с. 49]	Кадровий потенціал – це набір характеристик працівників підприємстві, які включають в себе їх чисельність, організаційну структуру, психологічні і фізичні можливості, рівень інтелектуального розвитку, набір необхідних знань та навичок, а також здатність до взаємодії в колективі тощо
Краснокутська Н.С. [14, с. 112]	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність можливостей персоналу забезпечити досягнення цілей розвитку підприємства
Калінін А.М. [11, с. 52]	Кадровий потенціал підприємства – це складова частина трудового потенціалу, що включає в себе матеріальні та нематеріальні властивості персоналу, особисті якості, можливості та здібності, які в процесі здійснення трудової діяльності здатні забезпечити досягнення цілей підприємства та дозволяють йому сформувати ряд конкурентних переваг
Маслов Є.В. [16, с. 128]	Кадровий потенціал підприємства – це цілісна характеристика дієздатності персоналу, їх ресурсних можливостей у сфері праці, що характеризується віком кожного окремого члена трудового колективу, фізичними можливостями, рівнем знань та професійних навичок, а також здатністю підвищувати свою професійну кваліфікацію в процесі роботи
Турчинов А.І. [26, с. 362]	Кадровий потенціал – це робоча сила, яка включає в себе набір кількісних та якісних характеристик, що реалізуються у певних процесах: історичних, соціально-економічних, організаційних, технічних, природних, а також духовних умовах діяльності
Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. [28, с. 10]	Кадровий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства

Розроблено автором на основі аналізу літературних джерел

Отже, проаналізувавши підходи науковців до визначення сутності поняття «кадровий потенціал підприємства», можна зробити висновок, що існує велика кількість різних думок щодо розуміння його сутності та у визначенні його складових.

З існуючих визначень можна сформулювати наступне: кадровий потенціал підприємства – це ресурсні можливості персоналу, які вони можуть використати для підвищення ефективності роботи всього підприємства.

Аналіз підходів науковців до сутності поняття «кадровий потенціал підприємства» показав, що останній, виступаючи в єдності просторових та часових характеристик, концентрує в собі одночасно три рівні зв'язків і відносин, що наведені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Три рівні зв'язків і відносин кадрового потенціалу підприємства в єдності просторових та часових характеристик [13]

Оскільки кадровий потенціал підприємства являє собою сукупність здібностей і можливостей працівників забезпечувати досягнення цілей розвитку підприємства, то в науковій економічній літературі виділяють групи, що відіграють різну роль у процесі досягнення цілей розвитку підприємства [8, с. 220]:

- кадрові ресурси, які здатні визначати цілі розвитку підприємства;
- кадрові ресурси, які виробляють продукцію, впроваджують нові наукові розробки та застосовують сучасні технології в процесі діяльності;

– кадрові ресурси, які визначають набір можливих засобів для досягнення цілей діяльності підприємства;

– кадрові ресурси, які створюють засоби для досягнення цілей діяльності підприємства;

– кадрові ресурси, які виконують роль обслуговування процесу створення засобів для досягнення цілей діяльності підприємства;

Цілком закономірно, що чим вищим є рівень компетентності працівників кожної групи та чим більшим є ефект від їх взаємодії один з одним, тим вищим є й сам кадровий потенціал, що дає змогу підприємству успішно демонструвати результати своєї діяльності на обраному ринку. Працівники, які мають комплекс знань та навичок, а також відповідні особисті якості, складають ядро кадрового потенціалу.

При цьому всі елементи системи розвитку кадрового потенціалу підприємства умовно можна поділити на такі блоки:

1) технології формування кадрового потенціалу (планування кількості потрібного персоналу, організація їх прийому на роботу, а також процесу адаптації);

2) технології розвитку кадрового потенціалу (професійне навчання на робочому місці і формування резерву кадрів);

3) технології раціонального використання кадрового потенціалу (оцінка діяльності колективу, визначення рівня мотивації та нормування праці) [13].

Для реалізації всіх поставлених завдань щодо розвитку кадрового потенціалу першочерговим завданням для підприємства є визначити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на роботу персоналу, що наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Фактори та передумови розвитку кадрового потенціалу підприємства

Вплив середовища	
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економіко-політична ситуація в країні;</li> <li>- низький рівень народжуваності та високий рівень смертності серед населення, що створює диспропорції на ринку праці;</li> <li>- невідповідність освітніх програм в ЗВО сучасним потребам підприємств;</li> <li>- недосконале володіння деякими працівниками засобами ІКТ;</li> <li>- постійні зміни трудового законодавства</li> </ul>
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільна ситуація на ринку праці;</li> <li>- конкурентоспроможність підприємства;</li> <li>- обрана стратегія розвитку підприємства;</li> <li>- особливості обраної сфери діяльності підприємства;</li> <li>- невідповідність інструментів управління кадровим потенціалом умовам сьогодення</li> </ul>

Розроблено автором на основі [13]

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу є одним з головних завдань будь-якого підприємства, яке може виявитися тим самим визначальним фактором, що дозволяє визначити ефективність функціонування підприємства. Саме тому в процесі створення дієвої системи розвитку кадрового потенціалу керівництво повинне оцінювати всі можливі фактори, які впливають на кадрову роботу та на ефективність використання кадрового потенціалу.

## 1.2. Функції управління кадровим потенціалом підприємства

Процес управління кадровим потенціалом на підприємстві включає реалізацію певних функцій, а саме планування потреби в кадрах, організація діяльності кадрів, ефективне керівництво кадровим потенціалом, мотивація персоналу та контроль за їх діяльністю [27, с. 28]. На сьогоднішній день науковці вважають, що дані функції слід доповнити ще однією – функцією узгодження, яка у повній мірі дасть змогу розкрити можливості оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства із завданнями його діяльності. Ця функція включає в себе розподіл працівників для виконання окремих завдань, можливість провести

аналіз кадрового потенціалу при виконанні даних завдань, а також здійснити оцінку ефективності використання персоналу.

Таблиця 1.2 - Зміст основних функцій управління кадровим потенціалом підприємства

Основні функції управління	Зміст управління реалізованою частиною кадрового потенціалу підприємства	Зміст управління прихованою (нереалізованою) частиною кадрового потенціалу підприємства
Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення потреби у трудових ресурсах;</li> <li>- розподіл персоналу для виконання завдань;</li> <li>- ведення звітності щодо персоналу підприємства;</li> <li>- розробка посадових інструкцій для персоналу, де визначають норми їх праці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аналіз перспектив розвитку підприємства;</li> <li>- виявлення вимог до поточного та перспективного рівнів кадрового потенціалу з урахуванням специфіки робочих місць працівників, змісту та характеру праці;</li> <li>- планування кар'єри працівників.</li> </ul>
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Встановлення вимог щодо дотримання трудового законодавства та охорони праці на робочому місці;</li> <li>- контроль за якістю виконання посадових обов'язків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оцінка рівня кадрового потенціалу та моніторинг ходу процесу розвитку;</li> <li>- корегування процесу через відхилення від плану.</li> </ul>
Організація розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Адаптація персоналу при прийнятті на роботу;</li> <li>- проведення заходів щодо збереження кадрів;</li> <li>- організація використання персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення системи навчання та розвитку кадрів;</li> <li>- вибір форми і методики розвитку кадрового потенціалу;</li> <li>- розробка програм з розвитку елементів кадрового потенціалу.</li> </ul>
Керівництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка та реалізація кадрової політики;</li> <li>- створення ефективної системи нарахування заробітної плати;</li> <li>- надання персоналу всіх соціальних гарантій та підтримки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Керівництво на основі лідерства;</li> <li>- розвиток співробітництва між керівництвом та персоналом;</li> <li>- стимулювання розвитку та навчання персоналу;</li> <li>- створення умов для максимального використання кадрового потенціалу.</li> </ul>
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення системи стимулювання та преміювання;</li> <li>- надання можливостей кар'єрного зростання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Створення умов для самовираження, поваги, визнання, влади та успіху.</li> </ul>
Узгодження	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розподіл і підбір співробітників для виконання окремих завдань.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оцінка кадрового потенціалу окремих завдань;</li> <li>- оцінка ефективності використання працівників.</li> </ul>

Розроблено автором на основі [28, с. 28-29]

Особливого значення в системі управління кадровим потенціалом підприємства набуває саме функція мотивації, яка є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета мотивації персоналу у системі управління кадровим потенціалом полягає в отриманні максимальної віддачі від використання наявного кадрового потенціалу, що дозволяє підприємству підвищувати загальну результативність діяльності і рівень прибутковості.

Контроль у системі управління кадровим потенціалом підприємства також має вирішальне значення та здійснюється за допомогою оцінки й атестації працівників. За допомогою проведення оцінювання кадрового потенціалу керівництво будь-якого підприємства має змогу своєчасно приймати управлінські рішення щодо формування, збереження та розвитку кадрового потенціалу.

Концепцію управління кадровим потенціалом підприємства наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Концепція управління кадровим потенціалом підприємства

Фактори	Підходи до управління кадровим потенціалом
Активи підприємства	Фізичний капітал, грошовий капітал, необхідні ресурси, висококваліфікований персонал
Витрати на формування	Довгострокові інвестиції в розвиток людського капіталу
Мотивація	Задоволення потреб працівників – економічних, соціальних, морально-психологічних
Витрати на навчання	Витрати визначаються критерієм «варіативність – вигода»
Підхід до управління	Безперервне управління кадровим потенціалом підприємства
Соціальна інфраструктура	Один з основних компонентів формування та використання кадрового потенціалу підприємства
Стиль управління	Ситуаційний, частіше за все демократичний
Організація праці	Оптимізація особистих, господарських та організаційних процесів
Горизонт планування	Життєвий цикл людських ресурсів

Розроблено автором на основі [7, с. 213]

Основними завданнями створення та функціонування системи управління кадровим потенціалом на підприємстві при цьому виступають:

- розробка кадрової політики підприємства в контексті розвитку персоналу;

- визначення потреби у персоналі відповідно до кадрової політики підприємства;
- розробка та впровадження освітньо-професійних програм для підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві;
- оптимальне поєднання кадрового потенціалу з іншими потенціалами (ресурсний, виробничий, економічний тощо);
- здійснення постійного моніторингу ринку праці в межах певного регіону;
- створення механізму управління кадровим потенціалом, що дасть змогу ефективно використовувати персонал та компенсувати витрати на його розвиток [23, с. 22].

Отже, для реалізації функцій управління кадровим потенціалом, керівництву підприємства необхідно знати, який кадровий потенціал наявний на даний момент, в якому напрямку його розвивати в подальшому та як закріпити персонал з високим потенціалом.

## РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Показники оцінки розвитку кадрового потенціалу підприємства

В умовах жорсткої конкуренції на ринку, на якому працює підприємство, керівництво має оптимізувати управління за всіма напрямками діяльності, в тому числі й розвиток кадрового потенціалу. Ефективний розвиток та використання потенціалу кадрів на підприємстві здатен забезпечити підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, а також стати запорукою стабільного функціонування в мінливих умовах. Все це є складним процесом, результати якого залежать від рівня залучення можливостей в процес управління.

До основних напрямів розвитку кадрового потенціалу на підприємстві належать:

- визначення пріоритетів підприємства у розвитку кадрового потенціалу;
- розподіл обов'язків між відповідальними особами за розвиток кадрового потенціалу та постійна координація їх діяльності;
- регламентація та контроль діяльності за розвитком кадрового потенціалу шляхом розробки та впровадження відповідної документальної бази [4].

Ефективна діяльність підприємства залежить від створеної на ньому системи розвитку кадрового потенціалу. Ця система в свою чергу залежить від ряду завдань, які мають реалізуватися:

- проведення на постійній основі заходів з підвищення кваліфікації персоналу;
- створення системи розвитку кар'єри для персоналу;
- здійснення мотивації персоналу з урахуванням їх потреб та індивідуальних особливостей;
- справедлива оцінка результатів роботи персоналу;
- надання працівникам можливостей для кар'єрного зростання [22].

Розвиток кадрового потенціалу на підприємстві можна оцінити та проаналізувати за допомогою системи показників внутрішньої діяльності, що наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Показники розвитку кадрового потенціалу підприємства

Напрями дослідження	Використовувані показники
Продуктивність праці	1. Обсяги реалізації продукції у розрахунку на одного працюючого 2. Обсяги доходів та їх динаміка у розрахунку на одного працюючого
Підвищення якості продукції	1. Питома вага продукції з браком 2. Претензійна робота зі споживачами
Витрати на персонал	1. Суми витрат на працівників за певний період часу 2. Витрати на працівників у загальному обсязі реалізації продукції підприємства за певний період часу
Ефективність менеджменту	1. Обсяг витрат на адміністративний персонал та програми з управління кадрами 2. Ефективність використання програм з управління кадрами та продуктивністю працівників
Соціально-психологічний клімат у колективі	1. Взаємодія між працівниками 2. Взаємодія з керівництвом 3. Взаємодія із суспільством
Рівень задоволеності колективу	1. Динаміка плинності кадрів 2. Кількість скарг від працівників та конфліктність між ними 3. Співвідношення цілей персоналу та цілей підприємства

Розроблено автором на основі [4]

Оцінку розвитку кадрового потенціалу на підприємстві потрібно здійснювати тоді, коли це передбачається комплексним оцінюванням діяльності всього підприємства. Дана оцінка повинна здійснюватися за умов виконання поставлених завдань відділом кадрів: планування діяльності працівників, моніторинг за процесом їх діяльності, удосконалення поточної кадрової політики, підвищення ефективності використання кадрів та ін. Але через відсутність

єдиного підходу до визначення та оцінювання кадрового потенціалу підприємства вимірювання його розвитку може проводитися неефективно або зовсім бути виключеним із загальної оцінки підприємства.

## 2.2. Методи оцінювання кадрового потенціалу підприємства

Методи оцінювання кадрового потенціалу та його розвитку, які використовують сучасні науковці є ефективними, однак серед них немає того самого єдиного універсального методу. Це означає, що кожне підприємство повинне враховувати свої індивідуальні показники діяльності, особливості господарювання в обраній галузі та економічних умовах країни в цілому.

Серед найпоширеніших методів оцінювання кадрового потенціалу підприємства науковці виділяють кількісну та якісну оцінку. Якісна оцінка проводиться за допомогою визначення аналізу впливу соціально-психологічних чинників на задоволеність персоналу умовами трудової діяльності на підприємстві [17, с. 77]. В свою чергу кількісна оцінка є більш складною, тому доцільно розглянути найбільш поширені методи її проведення:

1) метод ринкової капіталізації: оцінка кадрового потенціалу здійснюється за допомогою порівняння ринкової вартості підприємства з його балансовою вартістю. Для цього підприємства аналізують свою фінансову звітність. Недоліком такого методу є відображення усіх позабалансових активів і відсутність змоги виокремити вартість кадрового потенціалу [25];

2) метод інвестиційного оцінювання: для оцінки кадрового потенціалу підприємства прийнято використовувати усю наявну інформацію про інвестиційні вкладення у розвиток кадрів, що аналізуються за категоріями та складовими елементами. Інвестиції у кадровий потенціал включають у себе:

- базові вкладення: зарплата та соціальні виплати;
- витрати на наукові розробки та навчання персоналу;
- витрати на охорону здоров'я та праці;
- транспортні видатки та ін.

Недоліками цієї методики визнають складність об'єктивного розрахунку вкладень у кадри та якісні характеристики персоналу (наприклад, рівень освіти або кваліфікації), що не завжди мають прямий вплив на прибутковість підприємства;

3) метод ділової репутації (гудвілу). Гудвіл є аналогічним методу ринкової капіталізації, але у цьому методі використовується показник оціночної вартості персоналу, яка розраховується за допомогою розміру зарплати працівника (реальної або прогнозованої) та гудвілу кадрового потенціалу, що відображено у формулах 2.1 і 2.2.

$$Г_{кп} = I_{пр} + I_{вар} + K_{ппп}, \quad (2.1)$$

Де  $G_{кп}$  – гудвіл кадрового потенціалу;

$I_{пр}$  – індекс прибутковості кадрового потенціалу (річна зміна співвідношення прибутку підприємства та номінального фонду робочого часу працівника);

$I_{вар}$  – індекс вартості кадрового потенціалу (річна зміна співвідношення витрат на персонал та номінального фонду робочого часу працівника);

$K_{ппп}$  – коефіцієнт професійної перспективності працівника (враховує професійний стаж, освіту, вік та ефективність роботи працівника). Розраховується окремо на кожному підприємстві через специфічні умови роботи кожного з них [17, с 78].

Відповідно, формула розрахунку кадрового потенціалу методом гудвілу виглядає так:

$$КП = ЗП * Г_{кп} + I_{кп}, \quad (2.2)$$

де  $КП$  – оціночна вартість кадрового потенціалу;

$ЗП$  – зарплата, що виплачується працівнику;

$G_{кп}$  – гудвіл кадрового потенціалу;

$I_{кп}$  – інвестиції у кадровий потенціал.

3) метод побудови матриці SWOT-аналізу управління розвитком кадрового потенціалу підприємства: поділ факторів та явищ на чотири категорії (сильні сторони, слабкі сторони, можливості і загрози) з використанням кількісних та якісних методик. В якості експертів для проведення аналізу виступають

співробітники підприємства, а об'єктом аналізу є управління розвитком кадрового потенціалу. Опитування проводиться усним шляхом для виявлення сильних і слабких сторін в діяльності підприємства з управління розвитком кадрового потенціалу, а також можливості та загрози, що йдуть від ринку, на якому працює підприємство.

Найбільш негативний вплив на розвиток кадрового потенціалу підприємства має саме втрата персоналу унаслідок його плинності. Інвестуючи у персонал та в розробку політики управління кадровим потенціалом будь-яке підприємство повинне забезпечувати мінімальний рівень плинності свого персоналу та створення умов для його стабільності, адже така плинність призводить до збитків та втрати часу на пошук нових співробітників, а також на їх професійну підготовку.

Для відповідності кадрів вимогам, які висуває ринок, підприємства мають бути адаптованими до зовнішніх умов, постійно реагувати на будь-які зміни та демонструвати готовність до перегляду системи взаємовідносин з персоналом.

Дослідниками І.В. Вотяковою та В.М. Брендаковим було розроблено стратегію інноваційного розвитку кадрового потенціалу, яка стає у нагоді підприємствам для планування створення та зростання ефективності використання кадрового потенціалу [6]. Дана стратегія повністю залежить від чотирьох основоположних чинників: фінансового стану підприємства, організації кадрового потенціалу, наявних трудових ресурсів та їх резервів, стану активності та адаптованості працівників підприємства.

До складових стратегії інноваційного розвитку кадрового потенціалу підприємства науковці відносять:

- розвиток, підготовку та навчання кадрів;
- єдину систему регулювання персоналу;
- урахування та можливе прогнозування попиту на кадри, їхні якісні та кількісні характеристики, структуру та кваліфікацію;
- упровадження найбільш ефективної системи мотивації персоналу;
- прогнозування та оцінку майбутніх інвестицій у розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Усвідомлення підприємством та прийняття цих етапів, а також розуміння очікувань від вкладання коштів у розвиток кадрового потенціалу, дозволять здійснити процес підвищення ефективності використання кадрових ресурсів з високими показниками фінансових результатів та позитивними змінами для всіх працюючих.

Загалом система підвищення ефективності використання кадрового потенціалу базується на шести основоположних принципах:

1. Принцип системності, який передбачає встановлення зв'язку між врахованими та аналізованими індивідуальними особливостями кадрів та показниками діяльності підприємства.

2. Принцип оптимізації, який допомагає розрахувати необхідну кількість кадрів, який повинен проводитися за допомогою удосконалення умов праці та видів виконуваних робіт.

3. Принцип безперервності, який передбачає розробку та реалізацію адаптованих управлінських рішень при зміні внутрішніх та зовнішніх умов діяльності підприємства.

4. Принцип наукового підходу, який передбачає використання актуальних в умовах сьогодення методик у сфері управління кадровим потенціалом підприємства.

5. Принцип пошуку альтернативи, який передбачає врахування всіх можливих змін, які можуть вплинути на підприємство, а також пошук шляхів подальшого його розвитку.

6. Принцип особливості, який передбачає розробку шляхів підвищення ефективності кадрового потенціалу і дає змогу враховувати індивідуальні особливості кожного працюючих і загальну динаміку персоналу підприємства.

Отже, оцінка якості та продуктивності діяльності підприємства є неможливою без оцінки ефективності роботи кожного працівника, адже людський потенціал на сьогоднішній день – один з найважливіших факторів успіху підприємства. Все це вимагає від керівництва забезпечення стабільно високої якості трудових резервів і проведення постійного моніторингу рівня ефективності працівників у зв'язку з тим, що кадровий потенціал підприємства відображає

бажання кожного окремого співробітника приймати участь у досягненні стратегічних цілей підприємства за умов високого рівня задоволеності умовами праці та рівнем винагороди за її здійснення.

Загалом можна сказати, що вивчення кадрового потенціалу на сьогоднішній день є досить актуальним, адже працівники є найважливішим ресурсом кожного підприємства, а від їх ефективності та якості праці залежать економічні результати діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

3.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» – входить до роздрібної корпорації FozzyGroup. FozzyGroup, на сьогоднішній день, являє собою одну з найбільших торгово-промислових груп України, налічує більше 600 торговельних точок на всій території країни та має у своєму складі близько 35 000 найменувань товарів. Компанія представляє власні торгові марки, які продаються у мережах, такі як «Премія», PremiyaSelect, «Повна Чаша» та EXTRA!. [20].

Таблиця 3.1- Загальна інформація про ТОВ "Сільпо-фуд"

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-фуд»
ЄДРПОУ	40720208
Скорочена назва	ТОВ «Сільпо-фуд»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Рік заснування	1998 рік
Основний вид діяльності	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Офіційна адреса	Україна, 02090, м. Київ, вул. Бутлерова, буд. 1
Контактні дані	+380445934617
Засновники	ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл Капітал»
Посадова особа	Лесько Юрій Анатолійович
Обсяг статутного капіталу	13047703 135,05

Розроблено автором на основі [10]

Фінансово-господарська діяльність ТОВ «Сільпо фуд» здійснюється відповідно до планів, які затверджуються керівником Товариства та погоджуються з вищим органом Товариства.

Для аналізу фінансової діяльності ТОВ «Сільпо фуд» було розраховано основні фінансово-економічні показники мережі, що наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Основні фінансово-економічні показники діяльності  
ТОВ «Сільпо-фуд» за 2020-2022 рр.

Стаття	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції	62 466 681	64 402 634	72 784 231
Собівартість реалізованих продукції	47 340 607	47 249 897	52 182 935
Валовий прибуток	15 106 074	17 152 737	-
Валовий збиток	-	-	-
Інші операційні доходи	292 502	323 521	412 331
Адміністративні витрати	814 406	1 658 089	2 775 764
Інші операційні витрати	56 162	8 685	121 299
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 638 317	153 528	
Інші доходи	1 025 781	578 354	563 547
Фінансові витрати	2 105 732	2 225 413	2 358 809
Інші витрати	306 599	1 843 445	16 678
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	268 583	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	-	3 157 847	1 926 148
Чистий фінансовий результат: прибуток	289 577	-	-
Чистий фінансовий результат: збиток	-	3 114 238	1 846 179

Розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо-фуд»

Отже, за результатами аналізу фінансових показників діяльності ТОВ «Сільпо фуд» можна зробити висновок, що чистий фінансовий результат компанії демонструє збитковість протягом 2021-2022 рр. Це пов'язано з розвитком мережі супермаркетів «Сільпо» та відкриттям нових магазинів на території України протягом даного періоду.

Для оцінки фінансового стану ТОВ «Сільпо-фуд» необхідно розрахувати показники ліквідності, платоспроможності, ділової активності і рентабельності.

На першому етапі аналізу фінансового стану проаналізуємо показники ліквідності, які розраховуються шляхом згрупування активів та пасивів підприємства, що наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Склад активів за рівнем ліквідності ТОВ «Сільпо-фуд» за 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Відхилення (+,-)	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Високоліквідні (А1)	2 528 047	2 398 496	1 798 948	-129 551	-599 548
Швидколіквідні (А2)	2 188 759	6 166 330	5 952 481	3 977 571	- 1 974 910
Повільноліквідні (А3)	5 691 908	5 742 788	6 599 182	50 880	856 394
Важколіквідні (А4)	14 690 205	15 409 290	23 652 373	719 085	8 243 083

Розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо-фуд»

За даними табл. 3.3 видно, що повільноліквідні та важколіквідні активи мають тенденцію до збільшення, а саме з 2020 по 2022 рік їх сума збільшення становила 907 274 тис. грн. та 8 962 168 тис. грн. відповідно. Це пояснює, що у ТОВ «Сільпо-фуд» не має достатньої кількості коштів, які готові до негайної реалізації та зменшується рівень абсолютної ліквідності. Також це пов'язано зі збільшенням дебіторської заборгованості за розрахунками. Збільшенню важколіквідних активів сприяє нарощення величини необоротних активів.

В табл. 3.4 наведено склад зобов'язань за терміновістю оплати ТОВ «Сільпо-фуд» за 2020-2022 рр.

Таблиця 3.4 - Склад зобов'язань за терміновістю оплати ТОВ «Сільпо-фуд» за 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Відхилення (+,-)	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Найбільш термінові (П1)	986 967	1 246 654	1 075 256	259 687	-171 398
Короткострокові (П2)	2 833 309	4 144 130	2 896 825	1 310 821	-1 247 305
Довгострокові (П3)	9 130 904	12 285 686	14 456 389	-7 845 2019	2 170 703
Постійні (П4)	1 804 908	1 107 692	1 023 459	-697 216	-84 223

Розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо-фуд»

Провівши аналіз складу зобов'язань, згрупованих за терміновістю оплати, можна відмітити, що найбільш термінові зобов'язання збільшились в динаміці на

88 289 тис. грн. завдяки зростанню кредиторської заборгованості за розрахунками. Сума короткострокових зобов'язань збільшується з 2 833 309 тис. грн. до 4 144 130 грн. та знову зменшується до 2 896 825 тис. грн. протягом аналізованого періоду, що пов'язане спочатку зі зростанням, а потім зменшенням товарної кредиторської заборгованості. Довгострокові зобов'язання збільшилися в динаміці на 5 325 485 тис. грн., що відбулося за рахунок приросту довгострокових зобов'язань. Сума постійних пасивів зменшилася на 781 449 тис. грн. через зменшення власного капіталу.

Отже, зіставивши відповідні групи активів, згрупованих за ознакою ліквідності з відповідною групою зобов'язань, згрупованих за терміновістю оплати визначимо ліквідність балансу ТОВ «Сільпо-фуд» за 2020-2022 рр., що наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Сільпо-фуд» за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022
За групою 1 (А1-П1)	1 541 080	1 151 842	1 539 261
За групою 2 (А2-П2)	-644 550	2 022 200	3 055 656
За групою 3 (А3-П3)	-3 438 996	-6 542 898	-7 857 207
За групою 4 (А4-П4)	12 885 297	14 301 513	22 628 914

Розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо-фуд»

Отже, баланс вважається ліквідним, якщо виконуються наступні умови:  $A1 > П1$ ,  $A2 > П2$ ,  $A3 > П3$ ,  $A4 < П4$ . Проте, перша умова ліквідності не виконується, оскільки найбільш термінові зобов'язання перевищують найбільш ліквідні активи. За 2 групою відбувається виконання умови ліквідності, це свідчить про те, що швидколіквідні активи перевищують короткострокові зобов'язання. Невиконання 3-ої умови пов'язано з перевищенням короткострокових зобов'язань над швидко ліквідними активами. Спостерігаємо порушення 4-ої умови, яка є гарантом мінімальної умови фінансової стійкості, а отже наявності власного оборотного капіталу.

Тому, можемо стверджувати, що баланс ТОВ «Сільпо-фуд» протягом 2020-2022 рр. не є ліквідним.

Наступними розрахуємо показники платоспроможності ТОВ «Сільпо-фуд» за 2020-2022 рр., що наведено в табл. 3.6.

Доцільним є також провести аналіз платоспроможності ТОВ «Метро кеш енд кері» за 2020-2022 рр., що наведено у табл. 3.4

Таблиця 3.6 - Аналіз платоспроможності ТОВ «Сільпо-фуд» за 2020-2022

Коефіцієнти	2020	2021	2022
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,59	0,61	0,53
Коефіцієнт фінансової залежності	1,21	1,37	1,25
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,05	-0,01	-0,23
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,09	0,22	0,11
Коефіцієнт фінансового ризику	0,14	0,37	0,70
Коефіцієнт фінансової стабільності	4,21	1,9	1,13
Фондовіддача	0,28	0,30	0,46
Коефіцієнт оборотності запасів	26,64	29,6	31
Тривалість одного обороту запасів, днів	13,53	11,78	8,58
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,67	3,31	4,61

Розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо-фуд»

На основі даного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Сільпо-фуд» є платоспроможним підприємством, оскільки переважна більшість показників є в межах нормативних значень.

У табл. 3.7 наведемо показники ділової активності ТОВ «Сільпо-фуд» за 2020-2022 рр.

Таблиця 3.7 - Показники ділової активності ТОВ «Сільпо-фуд» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2022/2020
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт оборотності активів	1,73	1,64	1,58	-0,15
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,47	4,83	4,83	0,36
Коефіцієнт оборотності запасів	-56,86	-98,67	0	-56,86
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,53	1,41	1,42	-0,11
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, дн.	236	255	254	18
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	-0,34	-0,35	-0,32	-0,66
Тривалість погашення обороту кредиторської заборгованості, дн.	-0,3	-0,3	-0,3	0
Тривалість операційного циклу	112	120	116	4

Розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо-фуд»

Відносно показників ділової активності ТОВ «Сільпо-фуд», можемо зазначити, що коефіцієнт оборотності активів в динаміці зменшується на 0,15 та у 2022 році становить 1,58, що означає зменшення суми грошових одиниць реалізованої продукції, що принесла кожна одиниця активів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшується з 4,47 у 2020 році до 4,83 у 2022 році, що відповідає бажаній тенденції показника.

Коефіцієнт оборотності запасів дорівнює має від'ємне значення і становить -56,86, тобто виробничі запаси і незавершене виробництво зменшується.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшується, що свідчить про несвоєчасне погашення покупцями заборгованості та збільшення комерційного кредиту наданого підприємством, тому термін погашення дебіторської заборгованості збільшився за 2020-2022 роки на 18 днів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості має мінусову тенденцію, що вказує на меншу швидкість обертання кредиторської заборгованості та збільшення комерційного кредиту підприємства.

Операційний цикл збільшився в динаміці на 4 днів протягом 2020-2022 рр., що означає збільшення інтервалу часу протягом якого здійснюється виробництво продукції, її продаж та оплата.

Аналіз показників рентабельності дає змогу оцінити фінансові результати ТОВ «Сільпо-фуд» за 2020-2022 рр., що наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Динаміка показників рентабельності ТОВ «Сільпо-фуд» за 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Відхилення (+,-)	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Рентабельність активів	0,004	0,006	0,003	0,002	-0,003
Рентабельність власного капіталу	0,001	0,0002	0,002	0,0018	-0,0008
Чиста рентабельність продажів	0,0002	4,70	0,0003	-4,6997	4,6998
Рентабельність продукції	-0,13	-0,12	-0,12	-0,1	0

Розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо-фуд»

Провівши аналіз показників рентабельності можна зазначити, що виходячи із розрахунків ТОВ «Сільпо-фуд» протягом аналізованого періоду стало більш рентабельним.

Таким чином, було проведено аналіз господарсько-економічної діяльності ТОВ «Сільпо-фуд» і проаналізовано основні показники фінансового стану компанії. Загалом фінансовий стан компанії є стабільно на високому рівні з можливістю покращення фінансових показників.

### 3.2. Визначення основних напрямів з розвитку кадрового потенціалу підприємства

Для розуміння факторів, від яких залежить стан розвитку кадрового потенціалу, необхідно проаналізувати стан кадрової політики ТОВ «Сільпо-фуд» та фактори, які тією чи іншою мірою впливають на управління розвитком кадрового потенціалу.

Станом на 2022 рік кількість працівників в мережі супермаркетів «Сільпо» становила 42 935 осіб. Протягом аналогічного періоду було проведено навчання працівників за такими напрямками:

- 1260 лекцій, тренінгів, воркшопів і майстер-класів для 16 184 співробітників з 45 тем: «Надихаючий лідер», «Емоційний інтелект – стійкий фундамент щасливого та успішного життя», «Активні продажі», «Як приймати рішення і не кидати монетку»;

- 30 вебінарів для 7 192 співробітників за темами: «Рефреймінг. Погляд на світ під іншим кутом», «Work-life balance в епоху віддаленої роботи», «Чай Власного імпорту «Сільпо», «Секрети створення вражень», «Органічна продукція»;

- 3 274 міні-тренінги від керуючих та їхніх заступників для 31 860 співробітників з тем «Безпека продукції», «Бездоганний сервіс», «Командна робота», «Наставництво», «Цінності, які ми шануємо», «Здоровоїжа» (з дегустаціями), «Антипасті» (з дегустаціями), «Сири» (з дегустаціями).

ТОВ «Сільпо-фуд» впроваджує наступні види пільг для працівників:

- медичне страхування: після 3-х місяців роботи в компанії працівники офісів, а також керуючі супермаркетів та ресторанів мають можливість приєднатися до програми добровільного медичного страхування;

- страхування життя: усі працівники «Сільпо» можуть приєднатися до програми страхування життя. Для працівників офісів та керуючих магазинів і ресторанів програма доступна через 3 місяці роботи в компанії, для усіх інших працівників – через 6 місяців;

- спортзал та мовні курси: компанія дає можливість співробітникам придбати на спеціальних умовах абонементи до спортзалу, а також вивчати іноземні мови на курсах.

ТОВ «Сільпо-фуд» також реалізує наступні програми заохочення працівників:

- перевершник кварталу: на першому етапі визначається керівництвом магазину за показниками в роботі, на другому – шляхом таємного голосування колег. Фото найкращих працівників розміщуються на дошці пошани;

- welcome новачків: в перший робочий день кожний новачок отримує надихаючий лист, співробітники офісів набір корисних речей. У пакеті з унікальним дизайном для новачків – брендovanі блокнот, ручка, чашка, а також фанові наліпки для гаджетів;

- привітання з Днем народження: усі працівники в День свого народження отримують привітання (e-mail або SMS у месенджері);

- День народження магазину: урочисте привітання працівників магазинів з Днем народження магазину;

- мотивація наставників: підтримка та заохочення наставників в магазинах, які навчили хоча б одного працівника за останні півроку;

- програма «Лідер»: змагання між супермаркетами за основними показниками роботи;

- StudMovieSilpo: конкурс відеоробіт для студентів, які працюють у «Сільпо».

У ТОВ «Сільпо-фуд» у 2022 році працювали 5 633 студентів з понад 600 навчальних закладів України (найбільше студентів з Національного університету біоресурсів і природокористування України, Запорізького національного університету, Львівського національного університету ім. І. Франка, Київського політехнічного інституту ім. І. Сікорського, Львівської політехніки та Державного торговельно-економічного університету) [9].

На управління кадровим потенціалом ТОВ «Сільпо-фуд» впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Визначити вплив даних чинників можливо за

допомогою матриці SWOT-аналізу з використанням кількісних та якісних методик.

Для проведення кількісного аналізу було використано наступну шкалу оцінок в балах: негативний вплив: -3 (сильне), -2 (середнє), -1 (слабке); 0 (вплив відсутній); позитивний вплив: +1 (слабка), +2 (середня), +3 (сильна).

Матрицю кількісного SWOT-аналізу управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд» наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Матриця кількісного SWOT-аналізу управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд»

Внутрішнє середовище		Зовнішнє середовище								
Слабкі сторони		Сильні сторони								
- велика плинність кадрів - не виправдано високі витрати на навчання персоналу - недостатня робота в галузі управління знаннями персоналу		- привабливий образ підприємства у потенційних співробітників - наявність напрямів кадрової політики з управління кадровим потенціалом - співпраця з кадровими агентствами та закладами вищої освіти в Україні								
Можливості	Створення більш привабливих умов для працівників	-3	0	-2	-3	3	3	0	-3	1
	Впровадження сучасної системи навчання персоналу	-1	1	-2	-2	1	3	1	-3	3
	Залучення висококваліфікованих працівників	-2	0	-3	-3	3	3	2	-3	3
Загрози	Погіршення ситуації на ринку праці	-3	-1	-1	-3	0	0	-2	2	-3
	Погіршення якості надання освітніх послуг	0	0	-1	-1	0	-2	-3	3	-3
	Впровадження конкурентами ТОВ «Сільпо-фуд» більш сучасних систем навчання	-3	-3	-2	-3	-1	1	0	0	-3
ВСЬОГО		-12	-3	-11	-15	6	8	-2	-4	-2

Розроблено автором на основі власних досліджень

За даними табл. 3.9 можна зробити висновок, що найбільші бали отримала стратегія вдосконалення управління розвитком кадрового потенціалу шляхом впровадження сучасної системи навчання персоналу (8 балів).

Система розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд» має бути сформована на базі сучасних принципів, які дадуть змогу підприємству досягати як загальних цілей у межі ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування, так і високого рівня прихильності працівників. Ефективна система розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд» має складатися з постійної роботи з персоналом, у відповідності до концепції розвитку підприємства.

Головним етапом удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд» має стати саме розробка заходів щодо вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу. Навчання, яке проводиться на підприємстві в теперішній час має досить хаотичний та малоефективний характер, а окремі категорії персоналу мають слабе уявлення про його ефективність для подальшої діяльності.

Для вирішення даної проблеми можна запропонувати проводити нові бізнес-тренінги, які передбачають використання на практиці набутих знань, умінь і навичок, що сприятиме генерації нових ідей у персоналу, дозволить оптимізувати процес діяльності на підприємстві, підвищить рівень задоволеності клієнтів тощо. В цілому система навчання повинна бути створена з урахуванням потреб окремих співробітників, цільових груп і відділів, керівного складу компанії та включених до кадрового резерву працівників. Для проведення бізнес-тренінгу можна запропонувати тренінг під назвою «Генерація нових ідей».

Запропонуємо для ТОВ «Сільпо-фуд» використовувати наступну програму навчання персоналу, що наведено на рис. 3.1.

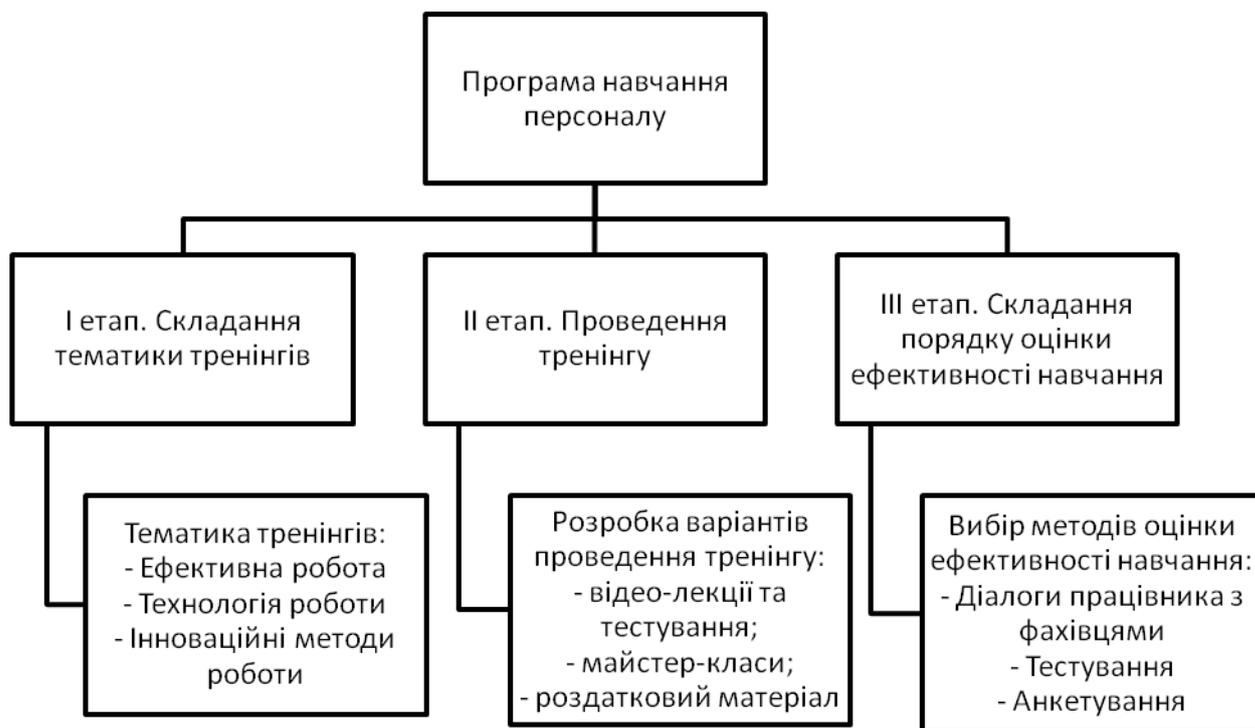


Рис. 3.1 – Програма навчання персоналу для ТОВ «Сільпо-фуд»

Розроблено автором на основі власних досліджень

Враховуючи усе викладене можна зробити висновок, що саме бізнес-тренінги мають стати початковим етапом у процесі створення нової системи корпоративного навчання ТОВ «Сільпо-фуд».

Також ТОВ «Сільпо-фуд» повинне удосконалити організаційну структуру відділу кадрів для кращих показників управління розвитком кадрового потенціалу на підприємстві, а саме:

- внести зміни в організаційну структуру підприємства та додати новий перелік посад у відділі кадрів;
- розробити Положення про відділ кадрів;
- розробити Кодекс корпоративної культури та організаційної поведінки підприємства.

Безумовно, ще одним важливим елементом програми удосконалення розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд» має стати запровадження в його діяльність нових інформаційних технологій та програмного забезпечення. Для цього доцільним є запропонувати підприємству запровадити програмний

продукт ISF-Персонал – система управління персоналом та кадрового обліку. Використання сучасних технологій та досвіду дозволить зробити розвиток кадрового потенціалу підприємства досконалим інструментом, який використовуватиме відділ управління персоналом. Вартість даного програмного продукту становить 20 000 тис. грн.

Автоматизована система управління персоналом «ISF-Персонал» призначена для комплексної автоматизації бізнес-процесів відділу кадрів. Використання системи значно підвищує ефективність управління персоналом і полегшує HRM-процеси (Human Resource Management).

Система дозволить ТОВ «Сільпо-фуд» формувати наступні кадрові звіти:

- штатний розклад у розрізі посад і співробітників;
- звіт про рух співробітників;
- звіт за вакантними посадами;
- звіт про стаж роботи;
- перелік дітей для надання допомоги;
- друк статистичних звітів;
- формувати відомості про військовозобов'язаних, укомплектованості і вакантним посадам на підприємстві.

Підводячи підсумок щодо визначення основних напрямів з розвитку кадрового потенціалу підприємства, можна говорити про те, що ТОВ «Сільпо-фуд» займає досить стійку позицію в сфері своєї діяльності. В компанії ведеться постійна робота за напрямом кадрової політики з управління розвитком кадровим потенціалом. Однак, незважаючи на наявні сильні сторони, було виявлено й істотні недоліки кадрової політики, а саме: вкладання невиправдано великих коштів в навчання співробітників, тоді як досягти аналогічного результату можливо шляхом зменшення витрат та впровадження нових систем навчання персоналу.

### 3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Навчання персоналу ТОВ «Сільпо-фуд» є найважливішим чинником, що впливає на майбутню трудову діяльність працівника, його заробітну плату, на його відношення до роботи, на продуктивність та ефективність праці. ТОВ «Сільпо-фуд» повинне вкладати в навчання, адже це важливо як для співробітників, так і для самого підприємства, оскільки ефективна система розвитку кадрового потенціалу здатна допомогти персоналу оволодіти необхідними знаннями й уміннями, які знадобляться для подальшої трудової діяльності в галузі торгівлі. Успіх навчання буде визначатися додатковою вартістю, яку воно принесе підприємству.

Показники ефективності навчання персоналу ТОВ «Сільпо-фуд» наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 - Показники ефективності навчання персоналу ТОВ «Сільпо-фуд»

	Учасники процесу навчання та результат	Ефективність
Підрозділи, що беруть участь у розрахунках ефективності навчання	1. Фінансовий відділ 2. Відділ кадрів	Розробка звітів, що містять результати проведення навчання
Бажані кінцеві результати	- збільшення обсягу наданих туристичних послуг; - скорочення витрат підприємства; - підвищення ступеня задоволеності клієнтів; - підвищення продуктивності праці; - підвищення ступеня задоволеності працівників; - скорочення плинності кадрів.	- підвищення мотивації персоналу; - підвищення лояльності персоналу до підприємства
Показники виміру ефективності навчання	1. Рівень впровадження 2. Рівень компетентності 3. Рівень задоволення	Показники часу й витрат на навчання

Розроблено автором на основі власних досліджень

Витрати на навчання ТОВ «Сільпо-фуд» повинні оцінюватися фінансовими показниками: вартісне вираження витрат на навчання згідно з фактичним кошторисом; вартісне вираження витрат на навчання згідно з

особистою карткою обліку витрат на навчання; кількість співробітників, що пройшли навчання; кількість людино-днів навчання.

У результаті проведення розрахунків відділ кадрів має робити обробку представлених показників і заповнених форм, формулювати загальний висновок та надавати всю інформацію керівнику ТОВ «Сільпо-фуд».

Проведемо оцінку ефективності запропонованого бізнес-тренінгу для персоналу «Генерація нових ідей», що наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 - Оцінка ефективності бізнес-тренінгу «Генерація нових ідей»

Показники	Результати розрахунків
Вартість навчання 1 працівника, грн.	1000
Кількість працівників, які проходять навчання	35
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн.	1800
ROI (ефективність навчання персоналу), %	25,4

Отже, в результаті реалізації запропонованого заходу за бізнес-тренінгом «Генерація нових ідей» прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-фуд» на 25,4%.

Для розрахунку економічного ефекту від запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд» проаналізуємо видатки на фінансування програми з удосконалення даної системи, що наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12 - Видатки на фінансування програми з удосконалення системи управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд»

Витрати	Сума, тис. грн.
Витрати на вдосконалення організаційної структури відділу кадрів	7000
Витрати, пов'язані з процесом організації системи навчання та впровадження бізнес-тренінгів	35000
Впровадження в діяльність підприємства програмного продукту «ISF-Персонал»	20000
Всього:	62000

Отже, на реалізацію програми з удосконалення системи управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд» на початковому етапі її реалізації повинне витратити 62 тис. грн.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що у даний час саме організація сучасної та ефективно діючої системи розвитку кадрового потенціалу та підвищення її ефективності виступає одним із найвагоміших чинників підвищення показників діяльності й конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-фуд».

## ВИСНОВКИ

1. Розвиток кадрового потенціалу є одним з головних завдань будь-якого підприємства, яке може виявитися тим критичним фактором, що визначає ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. У результаті дослідження теоретичних підходів науковців до визначення сутності поняття «кадровий потенціал» було з'ясовано, що існує велика кількість розбіжностей в розумінні його сутності та у визначенні його складових. З існуючих визначень поняття можна зробити висновок, що кадровий потенціал підприємства – це ресурсні можливості працівників, які вони використовують для підвищення ефективності функціонування підприємства.

2. Процес управління кадровим потенціалом на підприємстві включає реалізацію відповідних функцій: планування, контроль, організація, мотивація та керівництво та узгодження. Особливого значення в системі управління кадровим потенціалом підприємства набуває саме функція мотивації, яка є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Контроль у системі управління кадровим потенціалом підприємства також має вирішальне значення та здійснюється за допомогою оцінки й атестації працівників. Для реалізації функцій управління кадровим потенціалом, керівництву підприємства необхідно знати, який кадровий потенціал наявний на даний момент, в якому напрямку його розвивати в подальшому та як закріпити персонал з високим потенціалом.

3. Розвиток кадрового потенціалу на підприємстві можна оцінити та проаналізувати за допомогою системи показників внутрішньої діяльності: продуктивність праці, підвищення якості продукції, витрати на персонал, ефективність менеджменту, соціально-психологічний клімат у колективі та рівень задоволеності колективу. Дані показники доцільно поділити на дві основних групи: економічна складова, що включає співвідношення показників витрат на персонал та результати його праці та показник внеску кадрів у розвиток та стабільне функціонування підприємства; соціальна складова, що включає рівень

потреб працівників, збіг цілей підприємства з інтересами працівників, задоволеність персоналу працею та її оплатою, безпеку праці та кількість скарг від працівників. Однак через відсутність єдиного підходу до визначення та оцінювання кадрового потенціалу організації вимірювання розвитку кадрового потенціалу може проводитися довільно або зовсім не включатися до загальної суми оцінки підприємства.

4. Серед методів оцінювання кадрового потенціалу прийнято виділяти кількісну та якісну оцінки. В свою чергу кількісна оцінка є найбільш складною, однак ефективною. Серед методів оцінювання було виділено наступні: метод ринкової капіталізації, метод інвестиційного оцінювання, метод ділової репутації (гудвілу) та метод кількісного аналізу розвитку кадрового потенціалу підприємства за допомогою матриці SWOT-аналізу.

5. За результатами аналізу фінансових показників діяльності ТОВ «Сільпо фуд» можна зробити висновок, що чистий фінансовий результат компанії демонструє збитковість протягом 2021-2022 рр. Це пов'язано з розвитком мережі супермаркетів «Сільпо» та відкриттям нових магазинів на території України протягом даного періоду. ТОВ «Сільпо-фуд» є платоспроможним підприємством, оскільки переважна більшість показників є в межах нормативних значень. Провівши аналіз показників рентабельності можна зазначити, що виходячи із розрахунків ТОВ «Сільпо-фуд» протягом аналізованого періоду стало більш рентабельним.

6. Станом на 2022 рік в ТОВ «Сільпо-фуд» кількість працівників становила 42 935 осіб. Протягом аналогічного періоду компанія проводила для працівників навчання за різними напрямками, однак воно носить хаотичний характер. В компанії діють пільги для працівників (медичне страхування, страхування життя та надання можливості співробітникам займатися спортом або вивчати іноземні мови). Також ТОВ «Сільпо-фуд» впроваджує програми заохочення працівників (перевершник кварталу, welcome новачків, привітання з Днем народження, День народження магазину, програма «Лідер» та StudMovieSilpo). Також у ТОВ «Сільпо-фуд» у 2022 році працювали 5 633 студентів з понад 600 навчальних закладів України.

Провівши кількісне дослідження управління розвитком кадрового потенціалу за допомогою використання матриці SWOT-аналізу було визначено, що найбільші бали отримала стратегія вдосконалення управління розвитком кадрового потенціалу шляхом впровадження сучасної системи навчання персоналу (8 балів).

Головним етапом удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд» була визначена розробка заходів щодо вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу. Для цього було запропоновано проведення бізнес-тренінгу під назвою «Генерація нових ідей». Також було запропоновано запровадити на підприємстві програмне забезпечення «ISF-Персонал» та удосконалити організаційну структуру відділу кадрів.

7. В результаті удосконалення системи управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд» зможе отримати прогнозований дохід у розмірі 1800 грн. у результаті навчання одного працівника. При цьому витрати на навчання одного такого працівника становитимуть 1000 грн., що є економічно вигідним для підприємства. В результаті реалізації запропонованого заходу за бізнес-тренінгом «Генерація нових ідей» прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-фуд» на 25,4%.

На реалізацію програми з удосконалення системи управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд» на початковому етапі її реалізації повинне витратити 62 тис. грн. (витрати на удосконалення структури відділу кадрів – 7000 грн.; витрати на створення системи навчання персоналу – 35000 грн.; витрати на придбання програмного продукту «ISF-Персонал» – 20000 грн.).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.Б. Управління персоналом: навч. посібник / Л.Б. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Професіонал, 2016. – 512 с.
2. Беззубко Л.В. Трудовий і кадровий потенціали: монографія / Л.В. Беззубко, Л.О. Гончарова, Б.І. Беззубко. – К.: Норд прес, 2019. – С. 10-18.
3. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Економіка та управління: науково-практичний журнал. 2007. №3. С. 48-53.
4. Бессонова А.В. Сучасні методи визначення та шляхи підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Entrepreneurship and Trade. No 29, 2022. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/>
5. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Герб. – К.: КНЕУ, 2015. – 403 с.
6. Вотнякова І.В. Брендаков В.М. Оцінка ефективності інвестицій в кадровий потенціал при формуванні стратегії інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації. Управління персоналом. 2019. №16. URL: <https://www.top-personal.com/issue.html?1715>
7. Джан І.О. Оцінка кадрового потенціалу : монографія / І.О. Джан. – Суми: ІТД «Університетська книга», 2002. – 250 с.
8. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. – 2-е вид., випр. і доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 232 с.
9. Звітність ТОВ «Сільпо-фуд». URL: <https://silpo.ua/reports>
10. Звітність українських підприємств. ТОВ «Сільпо фуд». URL: [https://zvitnist.com/40720208\\_TOVARYSTVO\\_Z\\_OBMEZHENOUDPOVDALNSTU\\_SILPOFUD](https://zvitnist.com/40720208_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOUDPOVDALNSTU_SILPOFUD)
11. Калінін А.М. Концептуальні підходи до визначення сутності кадрового потенціалу підприємства / А. М. Калінін // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2014. – Т. 19. вип. 2/5. – С. 51-54.

12. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 46-50.

13. Корінь М.В., Шевченко О.О., Шовкопляс О.О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості № 60, 2017. URL: <http://lib.kart.edu.ua/>

14. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навчальний посібник]. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 350 с.

15. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. Посібник. Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.

16. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства: [навч. посібн.]. К.: Інфра-М, 2013. 312 с.

17. Мілохіна І.В. Особливості кількісної оцінки кадрового потенціалу підприємства. Альманах сучасної науки і освіти. 2016. №4 (106). С. 76-80.

18. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу : навчально-методичний посібник. Ірпінь : Академія ДПС України, 2016. 252 с.

19. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт. 2019. № 14. С. 41.

20. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-фуд». URL: <https://silpo.ua/>

21. Савченко А.Ю. Оцінка кадрового потенціалу в мінли-вих умовах зовнішнього середовища / А.Ю. Савченко. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/>

22. Сайт «Корпоративний менеджмент». URL: <https://www.cfin.com/bandurin/article/sbrn08/07.shtm>

23. Самойленко С. М. Формування трудового потенціалу суб'єктів господарювання : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / С. М. Самойленко. – Х. : Рейтинг, 2015. – 18 с.

24. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. С. 91–95.

25. Сучасні наукоємні технології. URL: <https://www.top-technologies.com/article/view?id=22960>.
26. Турчинов А.І. Управління персоналом: підручник. – 2-ге вид., доп. і перероб. / А.І. Турчинов. – К.: Вид-во РАГС, 2019. – 608 с.
27. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
28. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 316 с.
29. Шаульська Л.В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. Економіка і організація управління. 2019. С. 7-16.
30. Шкоробот М.В., Ведута Л.Л. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 270 с.