

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

**Пояснювальна записка**  
до кваліфікаційної роботи  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему  
**«УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МІЖНАРОДНОЇ  
КОМПАНІЇ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти  
4 курсу групи ММК 2022-1  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент міжнародних  
компаній»

Наталія ЛЯШЕНКО  
(прізвище та ініціали)

Керівник Наталія КОНДРАТЕНКО  
(прізвище та ініціали)

Рецензент Лариса ОБОЛЕНЦЕВА  
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО  
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту  
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування  
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародних компаній»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
**проф. Марина НОВІКОВА**

---

«19» травня 2026 р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Ляшенко Наталії Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління кадровим потенціалом міжнародної компанії»
2. Керівник роботи Кондратенко Наталія Олегівна, д-р екон. наук, професор затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.05.2026 р. № 428-03  
Строк подання здобувачем роботи 18.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні засади управління кадровим потенціалом міжнародної компанії. Розділ 2. Аналіз сучасного стану управління кадровим потенціалом міжнародної компанії. Розділ 3. Напрями удосконалення управління кадровим потенціалом міжнародної компанії.
5. Перелік графічного матеріалу 1. Мета, об'єкт та предмет кваліфікаційної роботи. 2. Складові елементи управління персоналом підприємства. Методи управління персоналом. 3. Підходи до визначення поняття «кадровий потенціал». Класифікація видів поняття «кадровий потенціал». 4. Класифікація кадрових потоків. Підходи до оцінки кадрового потенціалу підприємства. 5. Інструментарій комплексної оцінки та управління кадровим потенціалом підприємства. 6. Чисельність та структура персоналу підприємства. Динаміка руху персоналу підприємства. Показники ефективності праці персоналу підприємства. 7. Аналіз структури персоналу підприємства та використання робочого часу. 8. Характеристика темпераменту персоналу підприємства. Діагностика інтелектуальної лабільності персоналу. Коефіцієнти рівня ділової активності персоналу. 9.

Ключові фактори макросередовища та їх вплив на підприємство. Стратегічні проблеми в управлінні кадровим потенціалом підприємства. 10. Складові елементи формування стратегії управління кадровими потоками. 11. Класифікація ризиків в системі управління кадровим потенціалом. 12. Місце ризиків в системі управління кадровим потенціалом підприємства. 13. Перелік імовірних ризиків в процесі реалізації стратегії управління кадровим потенціалом підприємства. 14. Результати оцінки імовірності появи ризиків при реалізації стратегії управління кадровим потенціалом ТОВ «Метро кеш енд кері Україна».

6. Дата видачі завдання 19 травня 2026 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	25.05.2026-01.06.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні засади управління кадровим потенціалом міжнародної компанії	25.05.2026-01.06.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз сучасного стану управління кадровим потенціалом міжнародної компанії	02.06.2026-08.06.2026	виконано
4.	Розділ 3. Напрями удосконалення управління кадровим потенціалом міжнародної компанії	09.06.2026-14.06.2026	виконано
5.	Висновки	15.06.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	16.06.2026-17.06.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	16.06.2026-17.06.2026	виконано
8.	Попередній захист	18.06.2026	виконано
9.	Захист	23.06.2026-24.06.2026	

Здобувачка вищої освіти \_\_\_\_\_  
(підпис)

Наталія ЛЯШЕНКО  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Наталія КОНДРАТЕНКО  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ.....	7
1.1 Сутність та основні підходи до управління персоналом та кадровим потенціалом.....	7
1.2 Особливості формування та оцінювання кадрового потенціалу підприємства .....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ.....	29
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз кількісних і якісних показників кадрового потенціалу .....	29
2.2 Комплексний аналіз кадрового середовища підприємства .....	44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ.....	53
3.1. Розробка стратегії управління кадровими потенціалом підприємства ....	53
3.2. Оцінка ризиків реалізації стратегії управління кадровим потенціалом підприємства .....	62
ВИСНОВКИ .....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції управління кадровим потенціалом міжнародних компаній набуває особливого значення. Швидкі зміни на глобальних ринках, активний розвиток технологій, зростання вимог до кваліфікації персоналу та загострення конкуренції вимагають від компаній ефективного використання людських ресурсів для забезпечення стабільного розвитку та довгострокового успіху.

Сучасна стратегія управління персоналом у міжнародних компаніях передбачає не лише адаптацію до різноманітних зовнішніх умов, але й активний вплив на них через формування конкурентних переваг, впровадження інновацій та інтеграцію корпоративної культури на глобальному рівні. Здатність ефективно координувати міжнародні кадрові ресурси, розвивати професійні компетенції співробітників, створювати сприятливий морально-психологічний клімат та враховувати культурні, економічні та правові особливості різних країн є ключовим фактором успішної діяльності на глобальному ринку.

Проблема управління кадровим потенціалом у міжнародних компаніях активно досліджувалася багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Серед них: Н. Бакало, Л. Балабанова, В. Крамаренко, О. Крушельницька, О. Кулініч, М. Новікова, Л. Михайлова, С. Пучкова та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління кадровим потенціалом міжнародної компанії.

Відповідно до мети дослідження поставлено та вирішено такі завдання:

- узагальнено сутність та основні підходи до управління персоналом та кадровим потенціалом;
- визначено особливості формування та оцінювання кадрового потенціалу підприємства;

- проведено аналіз сучасного стану управління кадровим потенціалом міжнародної компанії;
- проведено розробку стратегії управління кадровими потенціалом підприємства;
- проведено оцінку ризиків реалізації стратегії управління кадровим потенціалом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом міжнародної компанії.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення управління кадровим потенціалом міжнародної компанії.

Для вирішення поставлених у кваліфікаційній роботі задач і обробки первинних матеріалів застосовувалися загальнонаукові та емпіричні методи досліджень: абстрактно-логічний метод; аналізу та синтезу; економіко-статистичний; спостереження; опитування і порівняння; структурно-логічний; систематизації та узагальнення інформації.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є: нормативно-правові та законодавчі акти з питань управління персоналом, статистичні збірники, дані статистичної, фінансової та управлінської звітності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», наукова література, теоретичні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання, публікації в засобах масової інформації.

Практичне значення результатів полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом міжнародної компанії в умовах глобальної конкуренції. Пропонується комплексний підхід до оцінки, розвитку та мотивації працівників, що дозволяє оптимізувати використання людських ресурсів, зміцнити корпоративну культуру та підвищити адаптивність компанії до змін міжнародного середовища.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

#### 1.1. Сутність та основні підходи до управління персоналом та кадровим потенціалом

Одним із ключових чинників успішної діяльності підприємств у сучасних умовах є раціональне та ефективне використання трудових ресурсів. Це зумовлено тим, що персонал виступає стратегічним ресурсом організації та водночас є найбільш складним об'єктом управлінського впливу.

Як зазначає Крамаренко В. І., «персонал є найскладнішим об'єктом управління на підприємстві, оскільки, на відміну від матеріальних факторів виробництва, він є живим, здатним самостійно приймати рішення, критично оцінювати висунуті до нього вимоги, має власні інтереси тощо. Саме персонал виступає рушійною силою будь-якого підприємства» [1]. Працівники підприємства формують важливу складову його ресурсного потенціалу та водночас є вагомим стратегічним фактором забезпечення конкурентоспроможності в умовах постійної конкурентної боротьби.

Варто зазначити, що у процесі дослідження ефективності управління кадровим потенціалом на рівні підприємства доцільно використовувати саме поняття «персонал». Близьким за змістом є термін «кадри», однак під ним зазвичай розуміють штат кваліфікованих працівників, які мають відповідну професійну підготовку, спеціальні знання, практичні навички та досвід роботи у певній сфері діяльності.

У вітчизняній та зарубіжній літературі поняття «кадри» часто ототожнюється лише з окремою частиною працівників - зокрема, фахівцями або робітниками високої кваліфікації, які мають значний стаж роботи на підприємстві [2]. Отже, категорія «персонал» є більш широкою та доцільною для використання на рівні підприємства, оскільки охоплює всіх працівників

незалежно від їхнього досвіду чи кваліфікації, а також враховує вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників функціонування організації.

В табл. 1.1 представлено точки зору різних авторів стосовно визначення поняття «персонал».

Таблиця 1.1

### Підходи до визначення поняття «персонал»

Автор	Визначення терміну
Л. Балабанова [3]	Персонал підприємства - це сукупність усіх його працівників, як постійних, так і тимчасових, незалежно від рівня їхньої кваліфікації, які виконують роботу за наймом і перебувають у трудових відносинах із роботодавцем.
М. Виноградський [4]	Персонал - це сукупність людських ресурсів, якими володіє організація, що включає працівників із різним рівнем кваліфікації, досвідом та професійними навичками, необхідними для забезпечення її ефективної діяльності та розвитку.
Л. Михайлова [5]	Персонал - це сукупність працівників підприємства чи організації, або окрема їх частина, яка формується у групи за професійними, кваліфікаційними чи іншими ознаками залежно від характеру виконуваної діяльності.
Ф. Хміль [6]	Персонал є одним із ключових ресурсів, що забезпечує динамічний розвиток виробничо-господарських організацій. Саме завдяки професійним знанням, навичкам і компетенціям працівників формуються можливості підприємства до зростання, підвищення ефективності діяльності та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Джерело: узагальнено автором

З урахуванням підходів різних авторів до трактування поняття «персонал» було сформульовано авторське визначення: під персоналом слід розуміти не лише кваліфікованих, а й некваліфікованих працівників, незалежно від їх участі у виробничому процесі, професійної придатності, досвіду чи рівня знань, оскільки саме персонал виступає головною рушійною силою діяльності будь-якого підприємства, його стратегічним довгостроковим пріоритетом і основою стратегічного потенціалу, що забезпечує ефективність і прибутковість.

Отже, це визначення підкреслює не лише зазначені аспекти, а й стратегічну роль персоналу як ключової складової ресурсного потенціалу підприємства та необхідність застосування інноваційних підходів до управління ним.

Управління персоналом як наукова галузь тісно пов'язане з такими дисциплінами, як психологія, економіка праці, конфліктологія, соціологія праці, етика, організація управління персоналом та іншими.

Відомо, що управління людськими ресурсами є складовою загальної системи управління, яка вирізняється підвищеною складністю. Це зумовлено тим, що люди істотно відрізняються від інших видів ресурсів і потребують застосування спеціальних підходів та методів [7]. Особливість людських ресурсів полягає в наявності свідомості, необхідності врахування емоційного стану, який часто складно передбачити, що виключає можливість механічного підходу та зумовлює потребу постійної взаємодії. Крім того, працівники мають прагнення до розвитку й самовдосконалення.

У зв'язку з цим HR-процеси повинні бути орієнтовані на розгляд працівника як джерела формування доходу підприємства, а діяльність організації - спрямована на досягнення економічних результатів. Водночас досягнення успіху можливе лише за умови забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами.

Більшість науковців трактує сутність «управління персоналом» як невід'ємну складову управлінської діяльності (зокрема представники школи маркетингового менеджменту); інші автори розглядають його як систему заходів, спрямованих на формування трудового потенціалу підприємства належного рівня; також існує підхід, відповідно до якого управління персоналом передусім має бути орієнтоване на забезпечення потреб підприємства у працівниках необхідної чисельності та кваліфікації [8].

Суттєвим є те, що управління персоналом підприємства має власну концептуальну базу, яка включає такі основні складові елементи (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складові елементи управління персоналом підприємства (побудовано автором за [9])

Отже, управління персоналом можна визначити як цілеспрямований процес ефективного використання людського потенціалу підприємства через систему принципів, методів і механізмів оптимального підбору, розвитку та мотивації працівників. Воно має відповідати загальній стратегії розвитку підприємства, враховувати інтереси працівників і дотримуватися трудового законодавства, а також потребує впровадження інноваційних підходів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Для аналізу процесу управління персоналом підприємства доцільно визначити його методичні складові. Під методичними аспектами розуміється сукупність методів, прийомів та засобів, що забезпечують реалізацію управлінських процесів. Розглянемо основні методи управління персоналом (рис. 1.2).

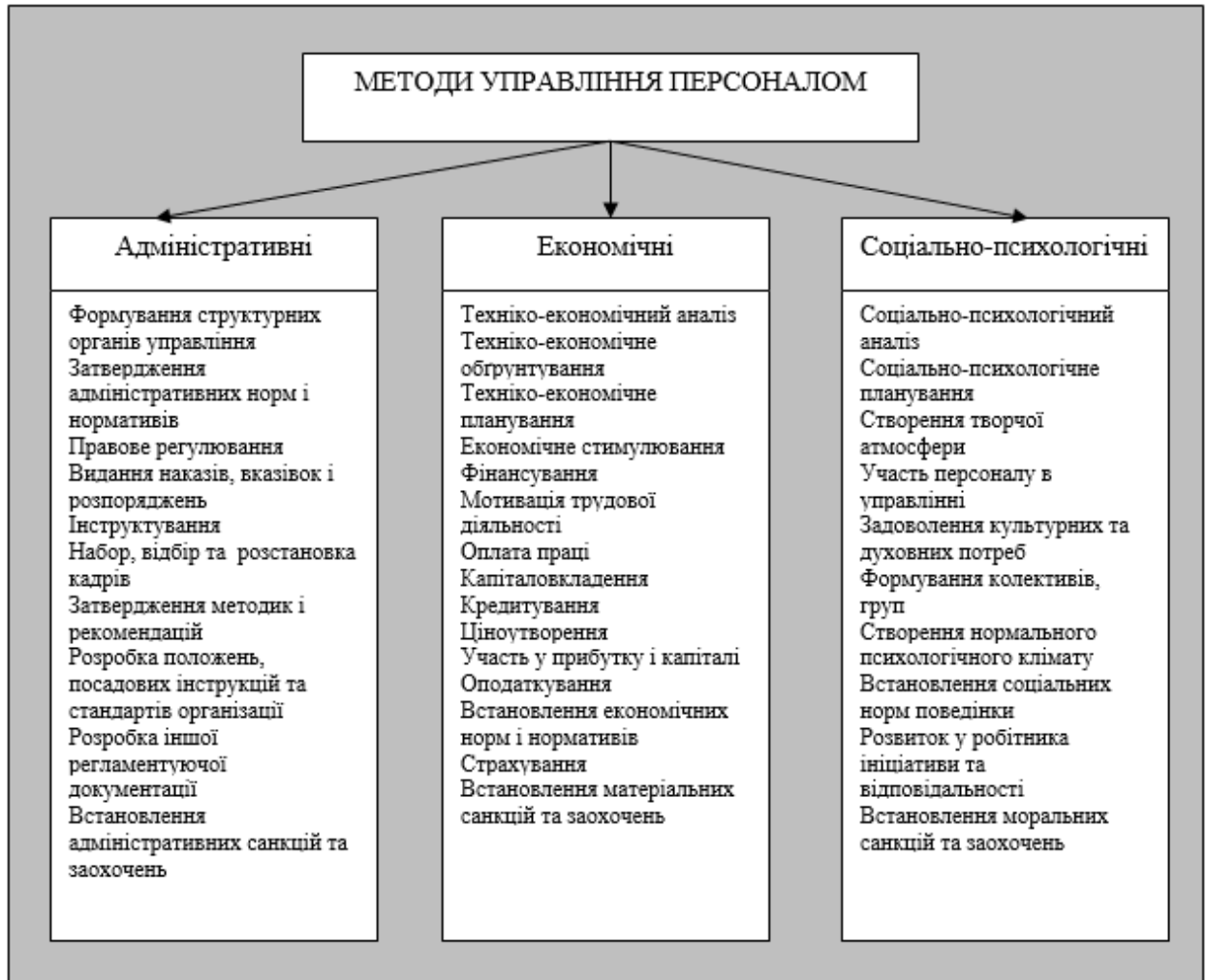


Рис. 1.2. Методи управління персоналом [10].

Кожне підприємство протягом свого існування проходить різні етапи розвитку - від зародження та функціонального росту до контрольованого зростання та стратегічної інтеграції. Управління персоналом, який є ключовим елементом ресурсного потенціалу підприємства, полягає в забезпеченні

досягнення його цілей через підбір, розвиток і використання працівників з відповідними здібностями та компетенціями. Воно передбачає планування, що враховує можливості зовнішнього середовища для зміцнення конкурентоспроможності підприємства, і є основою управління всією організацією.

З огляду на сучасну економічну ситуацію, високу конкуренцію та нестабільність ринку, ефективність управління персоналом є надзвичайно важливою. Людські ресурси, які займають центральне місце в діяльності підприємства, потребують швидкої, адаптивної та гнучкої організаційної підтримки.

Сучасні підприємства вимагають комплексного підходу до розвитку та управління персоналом. Для дослідження цього процесу доцільно застосовувати ресурсний підхід, аналізуючи кадрові потоки та здійснюючи кількісну й якісну оцінку ефективності управління. Кадрові потоки слід розглядати у трьох напрямках - вхідні, внутрішні та вихідні, що потребує розробки відповідної кадрової стратегії.

Підприємства прагнуть комплектувати свій штат працівниками, які не лише відповідають вимогам вакантних посад, а й мають високий потенціал, кваліфікацію, досвід, креативний підхід до роботи, всебічний розвиток та здатність до самовдосконалення. Вимоги до персоналу постійно зростають, водночас збільшується й конкуренція на ринку праці.

Ефективне управління персоналом будь-якого підприємства має бути спрямоване на формування висококонкурентного кадрового потенціалу. Для цього необхідно впроваджувати сучасні інноваційні методи та прийоми управління, аналізувати успішний досвід зарубіжних компаній-конкурентів і застосовувати комплексний підхід до роботи з персоналом.

Багато сучасних українських підприємств стикаються з проблемами в управлінні людськими ресурсами через відсутність інноваційності кадрової політики, ігнорування закордонного досвіду, дисбаланс на внутрішньому ринку праці, недостатню увагу керівників до особистісних якостей

працівників та відсутність системи розвитку та соціального забезпечення персоналу.

Окрім кадрового потенціалу, важливу роль відіграє трудовий потенціал підприємства, що потребує одночасного аналізу обох категорій та визначення їхніх спільних і відмінних характеристик. На сьогодні серед вчених немає єдиної думки щодо трактування понять «кадровий потенціал» і «трудовий потенціал»: одні вважають їх тотожними, інші - доцільним розглядати окремо.

Так, А. Ковальська під кадровим потенціалом пропонує розуміти «міру здатностей і можливостей працівників реалізовувати свої знання та навички для забезпечення ефективності, розвитку та життєздатності підприємства. Він формується через інтеграцію та динаміку різних аспектів життєдіяльності людини, таких як особистісні якості, загальна працездатність, професійні знання, уміння та досвід, а також творчі схильності, здібності та орієнтація особи» [11].

Л. Фролова зазначає, що «трудовий потенціал - це загальна чисельність осіб працездатного віку, які за певними характеристиками (стан здоров'я, психофізіологічні особливості, рівень освіти, професійна підготовка, інтелектуальний розвиток, соціально-культурні та етнічні особливості) здатні та мають намір виконувати трудову діяльність» [12].

Кадровий потенціал і трудовий потенціал підприємства тісно пов'язані, але мають різні аспекти. Кадровий потенціал охоплює сукупність знань, навичок, компетенцій та особистісних якостей працівників, їхню здатність до професійного розвитку та ефективної діяльності в рамках організації. Трудовий потенціал, натомість, відображає загальну здатність працівників до виконання трудових функцій, тобто кількісні та якісні показники робочої сили, що забезпечують виробничий процес. Таким чином, кадровий потенціал акцентує увагу на якості і розвитку персоналу, тоді як трудовий потенціал - на його здатності реально виконувати роботу та досягати результатів підприємства.

Таким чином, більш доцільним буде дослідження саме кадрового потенціалу в межах окремого підприємства.

До визначення поняття «кадровий потенціал» застосовуються різні підходи, що дозволяють розглядати його з різних аспектів. Зокрема, у науковій літературі виділяють три основні підходи: ресурсний, факторний та ресурсно-факторний [13]. На наш погляд, до цього переліку доцільно додати також комплексно-оціночний та вартісний підходи, які дозволяють більш детально оцінювати потенціал персоналу підприємства. Пояснення і взаємозв'язок усіх зазначених підходів наведено у вигляді схеми на рис. 1.3.

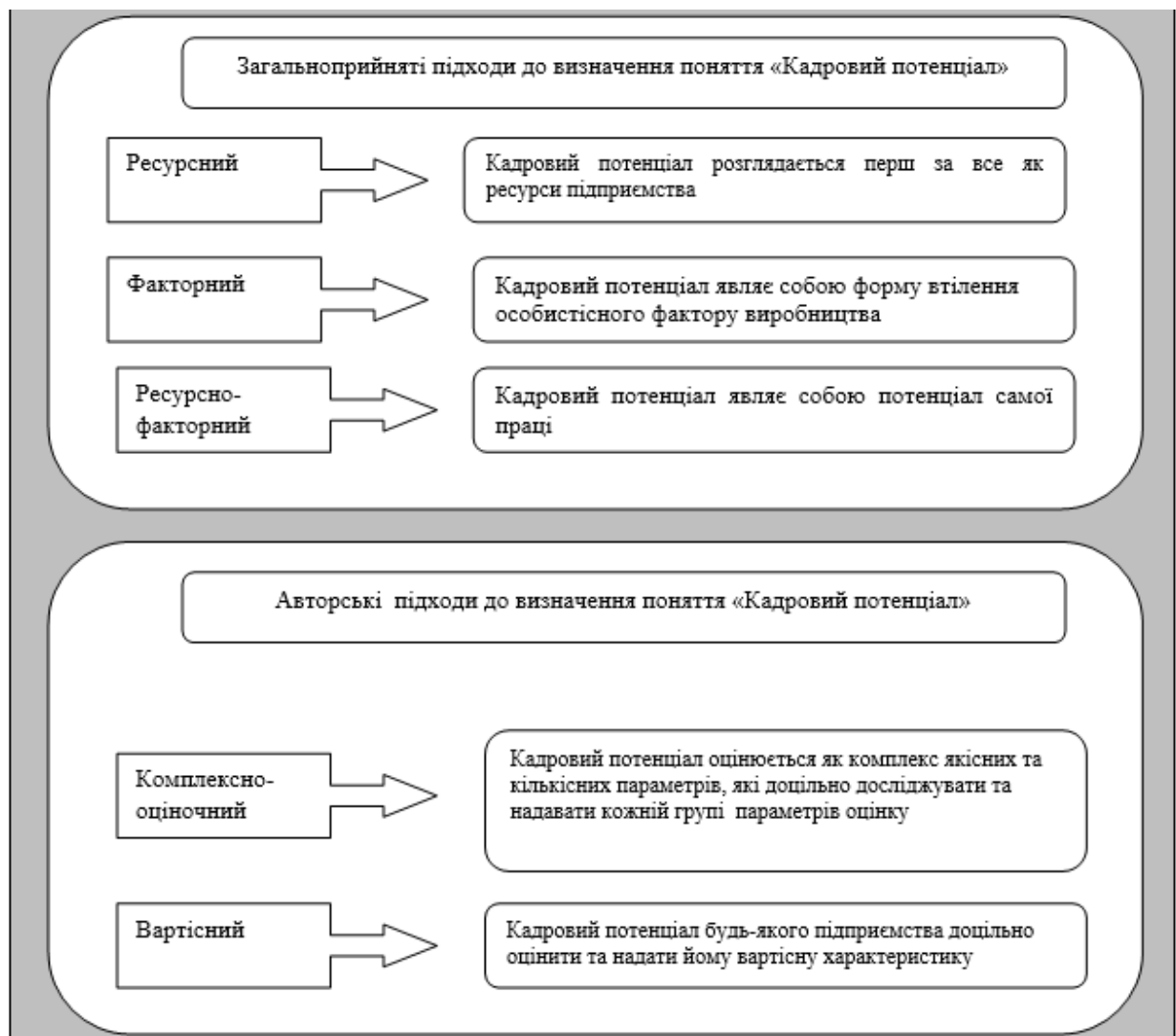


Рис. 1.3. Підходи до визначення поняття «кадровий потенціал» (узагальнено автором)

Отже, проаналізувавши погляди різних авторів щодо визначення поняття «кадровий потенціал», під ним слід розуміти сукупність наявних або потенційних можливостей, здібностей, а також особистісних, ділових, соціальних, психофізіологічних і професійних характеристик персоналу підприємства або окремого працівника, необхідних для виконання конкретного виду трудової діяльності.

Дослідження теоретичних основ кадрового потенціалу привернуло значну увагу науковців, проте донині не існує універсальної класифікації, яка б враховувала всі особливості та практичні аспекти управління персоналом підприємства. Саме тому на рис. 1.4 запропоновано класифікацію кадрового потенціалу за чотирма ознаками: залежно від масштабів дослідження, об'єкта дослідження, напряму оцінки та виду кадрових потоків.

Однією з ключових особливостей управління кадровим потенціалом сучасних підприємств є орієнтація на особистість кожного працівника з урахуванням його професійних, ділових, соціально-психологічних та фізіологічних характеристик. Ігнорування цих якостей може призвести до дисбалансу між професійно-кваліфікаційними характеристиками працівника та вимогами робочого місця, що, в першу чергу, негативно впливає на продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства. Для уникнення таких проблем важливо ретельно підходити до процесу відбору кандидатів на вакантні посади, а також детально розробляти посадові інструкції, кваліфікаційні характеристики, професіограми та карти компетенцій.

Сучасне зовнішнє економічне середовище висуває нові вимоги до управління кадровим потенціалом, що потребує застосування адекватних і гнучких підходів. Одним із таких підходів є управління кадровим потенціалом на основі аналізу та оцінки кадрових потоків.

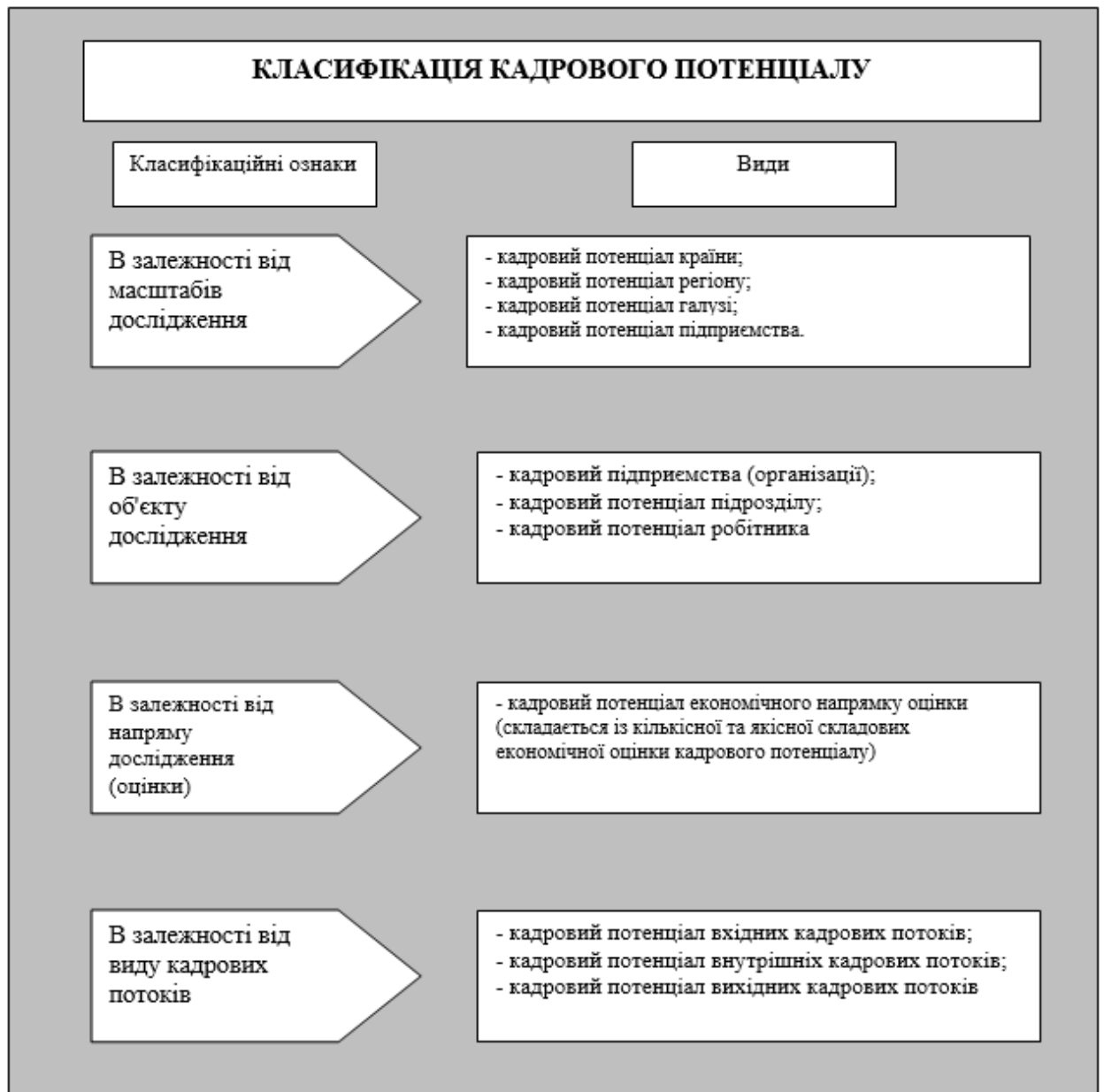


Рис. 1.4. Класифікація видів поняття «кадровий потенціал» (побудовано автором за [14])

Аналіз кадрових потоків дозволяє оптимізувати внутрішні кадрові зв'язки, зменшити витрати на управління персоналом та забезпечити формування кадрового потенціалу підприємства в кількісному та якісному вимірі, що максимально відповідає конкретним потребам організації. Такий підхід сприяє ефективному використанню людських ресурсів і підвищує загальну продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.

## 1.2. Особливості формування та оцінювання кадрового потенціалу підприємства

Традиційне управління людськими ресурсами та управління на основі аналізу кадрових потоків суттєво відрізняються. У традиційному підході основною метою є забезпечення підприємства працівниками необхідної кількості та якості, тоді як управління на основі кадрових потоків зосереджується на аналізі руху персоналу для раціонального використання людських ресурсів як окремих працівників, так і підприємства в цілому, з метою оптимізації потоків персоналу.

На основі проведеного дослідження розроблено порівняльну характеристику цих двох підходів до управління кадровим потенціалом (табл. 1.2).

Дослідження показують, що управління кадровим потенціалом підприємства з урахуванням кадрових потоків реалізується у три основні етапи:

- управління вхідними кадровими потоками – включає вивчення та аналіз ситуації на ринку праці, оцінку трудового законодавства, демографічних та соціально-культурних умов, а також інноваційних тенденцій; формування позитивного іміджу підприємства як роботодавця; визначення вимог до кандидатів; організацію набору персоналу із залученням внутрішніх або зовнішніх джерел та відбір кадрів;

- управління внутрішніми кадровими потоками – охоплює процес адаптації нових працівників, створення сприятливого морально-психологічного клімату, організацію системи розвитку та кар'єрного просування співробітників, оцінку та атестацію персоналу, а також ефективне управління ротацією та переміщеннями всередині підприємства;

- управління вихідними кадровими потоками – передбачає управління процесом звільнення працівників та оцінку потреби у наймі нових фахівців.

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика підходів до управління персоналом: традиційного та на засадах аналізу кадрових потоків**

Аспекти	Підходи до управління персоналом	
	Традиційний	На засадах аналізу кадрових потоків
Мета	Забезпечити підприємство працівниками необхідної кількості та кваліфікації для виконання завдань і досягнення цілей організації	Раціонально використовувати людські ресурси підприємства та окремих працівників, оптимізуючи кадрові потоки відповідно до стратегії та довгострокових цілей
Основні напрями	Планування потреб у персоналі; набір та відбір кадрів; оцінка і атестація персоналу; розвиток компетенцій; організація вивільнення працівників	Оптимізація вхідних кадрових потоків; розвиток внутрішніх потоків; управління вихідними потоками персоналу
Принципи управління	Науковість; плановість; адаптивність; комплексність; економічність; узгодженість дій	Системність; комплексний підхід; гнучкість і адаптивність; динамічність; безперервність; взаємозв'язок потоків; орієнтація на розвиток і довгострокові перспективи
Предмет управління	Взаємовідносини між працівниками під час виконання виробничих чи сервісних завдань	Процес оптимізації всіх кадрових потоків підприємства
Об'єкт управління	Окремий працівник або робочий колектив	Кадрові потоки підприємства
Методологічна основа	Класичний індуктивний підхід (від часткового до загального)	Системний дедуктивний підхід (від загального до часткового)
Характер формування потоків	Спонтанний, неузгоджений	Системний, скоординований та комплексний

Джерело: побудовано автором за [15].

Важливо розуміти, що кадровий потік підприємства – це сукупність трудових ресурсів, які виконують операції всередині системи та забезпечують взаємодію (матеріальну, інформаційну та фінансову) між підприємством і зовнішнім середовищем [16].

Кадровий потік визначається як рух трудових ресурсів різних напрямків усередині кадрової системи та між системою і зовнішнім середовищем. При

дослідженні кадрових потоків доцільно визначати їх класифікацію, яка відображає як загальні ознаки, так і специфічні характеристики кожного окремого потоку.

Серед основних класифікаційних ознак кадрових потоків можна виділити: напрям руху, ступінь взаємозв'язку з іншими потоками підприємства, відношення до організації, рівень стабільності, ритмічність, джерела формування, об'єкт управління, ціль управління, плановість та рівень кваліфікації персоналу. Детальна класифікація наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Класифікація кадрових потоків підприємства

№	Класифікаційна ознака	Види кадрових потоків
1	Напрямок руху	- Вхідні - Вихідні
2	Рівень пов'язаності з іншими потоками підприємства	- Пов'язані з іншими потоками - Відокремлені
3	Відношення до підприємства	- Внутрішні - Зовнішні
4	Рівень стабільності	- Стабільні - Нестабільні
5	Ритмічність	- Безперервні - Дискретні - Змішані
6	Джерела формування	- Внутрішні - Зовнішні - Комбіновані
7	Об'єкт управління	- Вхідні - Внутрішні - Вихідні
8	Ціль управління	- Стабілізуючі - Вдосконалюючі - Підтримуючі
9	Плановість	- Заплановані - Спонтанні - Вимушені
10	Рівень кваліфікації	- Висококваліфіковані - Кваліфіковані - Малокваліфіковані - Некваліфіковані

Джерело: побудовано автором за [17].

До основних інструментів управління внутрішніми кадровими потоками відносять: професійну та соціально-психологічну адаптацію працівників, професійну орієнтацію, ротацію та службово-професійне просування, підготовку та перепідготовку кадрів, підвищення кваліфікації, мотивацію та стимулювання персоналу, а також управління конфліктами.

Серед методів управління вихідними кадровими потоками виділяють процеси вивільнення персоналу та управління плинністю кадрів.

Управління кадровим потенціалом підприємства передбачає вирішення таких ключових завдань:

- визначення напрямів та принципів роботи з наявним персоналом;
- реагування на фінансові та кризові ситуації, включно зі звільненням працівників, наймом тимчасових співробітників або переведенням на скорочений робочий день;
- розробка ефективної системи розвитку та кар'єрного просування персоналу;
- вдосконалення існуючої або створення нової системи набору працівників;
- формування ефективної системи вивільнення персоналу;
- оптимізація витрат, пов'язаних із управлінням персоналом;
- створення цілісної системи управління рухом кадрів у межах підприємства.

Варто підкреслити, що підхід, заснований на аналізі кадрових потоків, сприяє розвитку кадрового потенціалу підприємства. Це пов'язано з тим, що розвиток потенціалу включає професійне навчання персоналу, перепідготовку, підвищення кваліфікації, професійний розвиток та ефективну систему мотивації, що є невід'ємною частиною управління трудовими потоками.

Переваги цього підходу до управління кадровим потенціалом підприємства включають:

- безперервну оптимізацію кадрових потоків;

- постійне управління змінами у складі трудових ресурсів;
- комплексний розвиток кадрового потенціалу окремих працівників та колективу в цілому;
- гнучкість та оперативність рішень у сфері кадрової політики;
- високу здатність адаптуватися до динамічних внутрішніх та зовнішніх змін;
- узгодженість із загальною стратегією підприємства;
- оптимізацію витрат на управління персоналом.

Сучасні складні умови господарювання вимагають від підприємств швидких адаптивних дій і комплексного впливу на рух усіх внутрішніх потоків – інформаційних, фінансових, товарних та кадрових. Оскільки кадри є ключовим стратегічним ресурсом підприємства, управління кадровими потоками потребує постійного вдосконалення, застосування інноваційних комплексних методів та ефективних засобів реагування на кадрові ситуації.

Підхід, заснований на аналізі кадрових потоків, є потужним і ефективним інструментом управління персоналом. Він дозволяє не лише ефективно керувати кадровим потенціалом, а й оптимізувати витрати на персонал, швидко вирішувати питання щодо вхідних та вихідних кадрових потоків, а також забезпечує наявність висококваліфікованих, креативних і талановитих працівників. Такі кадри здатні постійно підвищувати ефективність діяльності підприємства, що сприяє здобуттю стійких конкурентних переваг на ринку.

Оцінка кадрового потенціалу є ключовим елементом ефективної кадрової політики будь-якого підприємства. Вона необхідна для визначення ефективності управління персоналом, виявлення оптимальних шляхів розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу, а також для підвищення загальної конкурентоспроможності організації.

Результати такої оцінки слугують основою для формування стратегій управління вхідними, внутрішніми та вихідними кадровими потоками підприємства.

Існують різні методики оцінки кадрового потенціалу. На рис. 1.5 показані підходи до оцінки, які класифікуються залежно від рівня управління та цілей оцінювання [18].

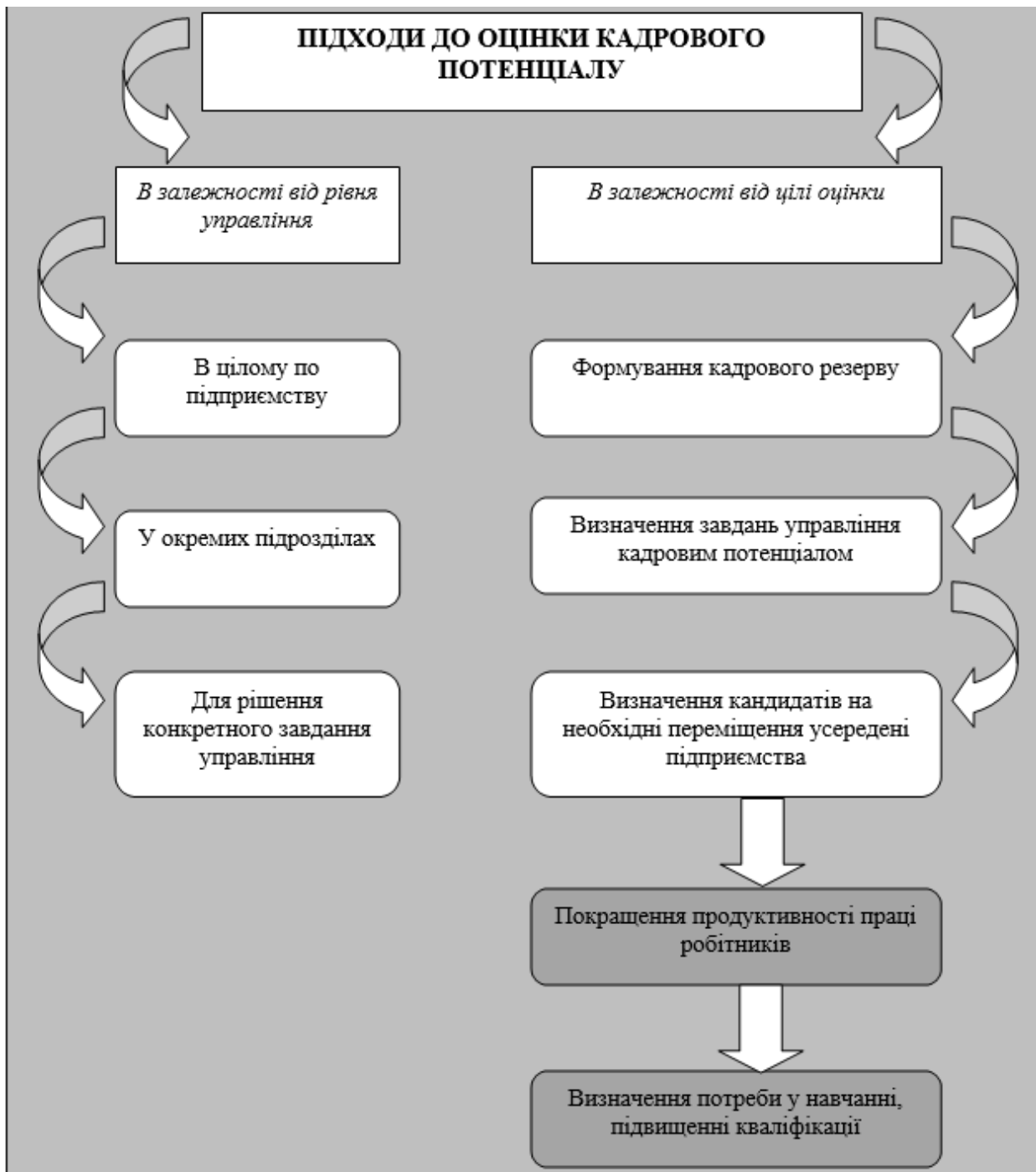


Рис. 1.5. Підходи до оцінки кадрового потенціалу підприємства (побудовано автором за [19]).

Для аналізу кадрового потенціалу підприємства використовують різноманітні показники. Доцільно розглядати їх у двох напрямках: економічному та соціальному. Економічна складова включає дві групи показників: кількісні характеристики, що відображають чисельність і структуру персоналу, та якісні характеристики, що оцінюють професійний рівень, компетентність і ефективність використання кадрів.

Слід зазначити, що наведені підходи охоплюють широкий спектр аспектів управління кадровим потенціалом, але не розглядають процес його оцінки як комплексну інтегровану систему, яка одночасно враховує особливості всіх кадрових потоків як на вході, так і на виході системи управління.

Система управління людськими ресурсами формується як сукупність взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою та з підсистемами різних рівнів під впливом зовнішніх факторів.

Перший рівень охоплює оцінку впливу підсистем управління персоналом і включає структурні елементи, такі як пошук, оцінка та відбір персоналу, адаптація та керівництво.

Другий рівень присвячений управлінню внутрішніми кадровими потоками, до складу якого входять: оцінка персоналу, управління конфліктами, мотивація, кар'єрний та професійний розвиток, навчання персоналу та управління кадровим резервом.

Третій рівень забезпечує функціонування підсистем, що відповідають за вихідні кадрові потоки, зокрема управління розміщенням персоналу та оборотом кадрів у компанії.

Кожен із трьох рівнів має постійний взаємозв'язок як між працівниками, так і із зовнішнім середовищем підприємства. При формуванні системи оцінки та управління кадровим потенціалом слід враховувати, що ефективність функціонування будь-якої системи безпосередньо залежить від впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище включає цілі, завдання, технології та персонал підприємства. Зовнішнє середовище формується мікро- та макрофакторами. До мікросередовища відносяться постачальники, клієнти, конкуренти, контактні аудиторії та посередники. Макрофактори, які впливають опосередковано, включають економічні, політичні, демографічні, міжнародні, соціально-культурні та науково-технічні чинники, що формують загальні умови діяльності підприємства.

Щоб ефективно функціонувати та досягати запланованих результатів, підприємства повинні враховувати зазначені фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, а також постійно їх аналізувати під час прийняття управлінських рішень у різних сферах діяльності.

З огляду на те, що «зовнішнє середовище сприймається як сукупність певних обмежень для підприємства, керівництво повинно визначати межі підприємства, тобто розрізнити фактори, які перебувають під його контролем, та ті, що залишаються поза його впливом» [20].

Безперервне відстеження факторів зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, повинно стати ключовим елементом у процесі своєчасного прийняття управлінських рішень щодо впливу цих факторів.

Внутрішнє середовище підприємства розглядається як частина його загального середовища, яка знаходиться всередині організації. Саме це середовище чинить постійний і прямий вплив на діяльність підприємства.

Л. Довгань, Ю. Каракай та А. Артеменко зазначають, що «без діагностики внутрішнього середовища підприємства неможливо обрати ефективну стратегію. Лише детальний аналіз усіх аспектів діяльності підприємства дозволяє визначити його сильні та слабкі сторони, а також оцінити можливості реалізації обраного напрямку розвитку» [21].

Комплексна система управління людськими ресурсами та оцінка їхнього потенціалу, або окремо кадровий потенціал, займають певне місце як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства. Схематичне представлення деяких із цих компонентів наведено на рис. 1.6.

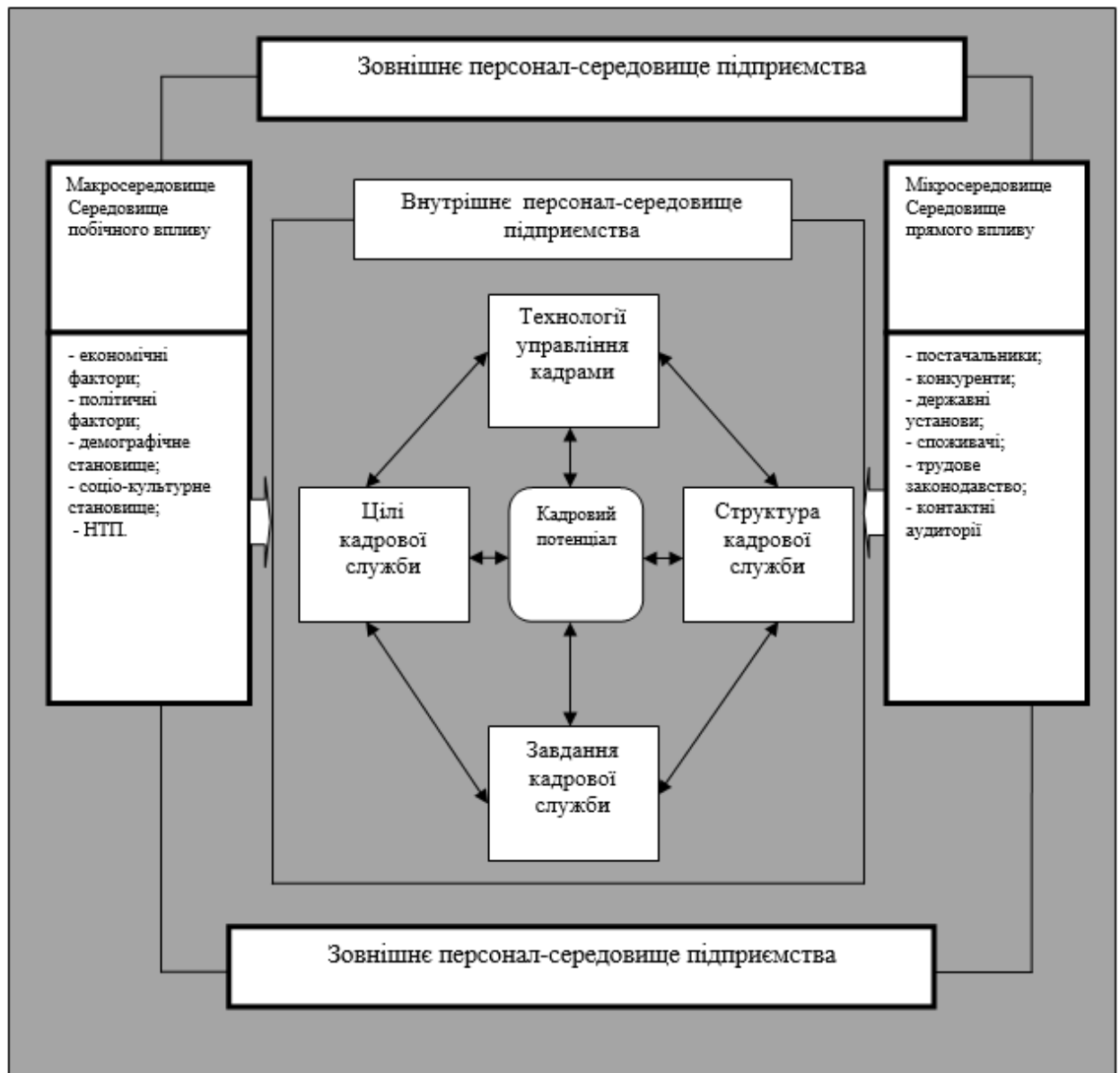


Рис. 1.6. Елементи зовнішнього та внутрішнього персонал-середовища підприємства (побудовано автором за [22]).

У межах даної системи виділено поняття «персонал-середовище підприємства», яке функціонує на двох рівнях:

- внутрішнє персонал-середовище – включає сукупність цілей відділів кадрів, їхні завдання, організаційну структуру та застосовувані технології управління персоналом;

- зовнішнє персонал-середовище – охоплює комплекс чинників макро- та мікросередовища, що впливають на персонал.

Отже, кожне підприємство має персонал-середовище, яке складається з різнорідних чинників, що впливають на стан і перспективи розвитку його кадрового потенціалу.

У світлі цього, комплексна оцінка ефективності управління кадровим потенціалом через аналіз потоків персоналу має починатися з вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Завершальним етапом такої оцінки є розробка стратегії управління людськими ресурсами, що враховує можливості та загрози, сильні та слабкі сторони підприємства. У цьому процесі активно застосовуються методи PEST-, SNW- та SWOT-аналізу як ключові інструменти для досліджень і формування функціональної стратегії.

Комплексна система управління та оцінки кадрового потенціалу базується на використанні інструментарію, адаптованого до особливостей кожної підсистеми. Цей інструментарій об'єднано в єдину систему, яка представлена в табл. 1.4. Для кожного напрямку оцінки та управління кадровим потенціалом передбачений відповідний набір інструментів.

Отже, розробка комплексної системи управління та оцінки кадрового потенціалу підприємства потребує врахування таких основних принципів:

- процес створення такої системи починається з формування набору показників для оцінки кадрового потенціалу, який включає дві складові: економічну та соціальну. Економічна складова, у свою чергу, поділяється на кількісні та якісні показники;

- система управління кадровим потенціалом формується як сукупність взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою та з кадровими підсистемами на різних рівнях, а також зазнають впливу факторів зовнішнього персонал-середовища;

- при створенні комплексної системи обов'язково слід враховувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів персонал-середовища.

**Інструментарій комплексної оцінки та управління  
кадровим потенціалом підприємства**

№	Підсистеми	Напрями оцінки/управління	Інструменти
1.	Підсистема аналізу кадрового середовища	1.1. Аналіз факторів макросередовища	PEST-аналіз
		1.2. Аналіз факторів мікросередовища	Профіль оцінки факторів; анкети та опитування
		1.3. Аналіз внутрішніх факторів	SNW-аналіз; профіль впливу факторів
2.	Підсистема управління вхідними кадровими потоками	2.1. Пошук кандидатів	Кадрові агентства; центри зайнятості; ярмарки вакансій; ЗМІ та Інтернет; дні відкритих дверей; внутрішні рекомендації; лізинг персоналу
		2.2. Відбір та оцінка	Профіль посади; інтерв'ю; CASE-інтерв'ю; тестування; індивідуальні та групові співбесіди; проектні завдання
		2.3. Адаптація та професійна орієнтація	Загальна та спеціалізована програми адаптації; професійні консультації
3.	Підсистема управління внутрішніми кадровими потоками	3.1. Оцінка та атестація персоналу	Експертна оцінка знань, навичок та якості праці
		3.2. Управління кар'єрним ростом	Мотивація; стабільність кадрів; підвищення кваліфікації; задоволеність робочим місцем
		3.3. Службово-професійне просування	Планування потреб у кадрах; організація просування; координація; мотивація та стимулювання
		3.4. Професійне навчання	Підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів
		3.5. Управління конфліктами	Прогнозування конфліктів; профілактика; організація управління; вирішення конфліктів; оцінка наслідків
		3.6. Мотивація персоналу	Комплексна система мотивації; матеріальні та нематеріальні стимули
		3.7. Кадровий резерв	Прогнозування змін; оцінка та відбір кандидатів; планування резерву
4.	Підсистема управління вихідними кадровими потоками	4.1. Вивільнення персоналу	Дотримання трудового законодавства; соціальні гарантії та виплати; аутплейсмент
		4.2. Контроль плинності кадрів	Аналіз причин плинності; вдосконалення управління внутрішніми кадровими потоками

Таким чином, розробка комплексної системи управління та оцінки кадрового потенціалу підприємства передбачає формування чіткої системи показників оцінки, врахування взаємозв'язку між підсистемами та впливу факторів внутрішнього й зовнішнього персонал-середовища, а також застосування спеціалізованого інструментарію для кожного напрямку управління, що забезпечує ефективність розвитку та використання кадрового потенціалу підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

2.1 .Загальна характеристика підприємства та аналіз кількісних і якісних показників кадрового потенціалу

Аналіз кадрового потенціалу підприємства є ключовим етапом у системі управління людськими ресурсами, оскільки він дозволяє оцінити ефективність використання персоналу, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити резерви для розвитку та підвищення продуктивності. Поєднання кількісних і якісних показників забезпечує комплексне розуміння стану кадрового потенціалу та створює основу для прийняття стратегічних управлінських рішень, що сприяють стабільності і конкурентоспроможності підприємства.

ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» є однією з провідних компаній на українському ринку гуртової торгівлі, яка спеціалізується на забезпеченні бізнес-клієнтів широким асортиментом товарів. Підприємство обслуговує представників різних секторів економіки, зокрема готельно-ресторанний бізнес, роздрібних торговців та приватних підприємців, що дозволяє йому займати унікальну нішу на ринку та задовольняти потреби професійних покупців у великих обсягах продукції.

Історія розвитку компанії в Україні розпочалася на початку 2000-х років, коли було відкрито перший оптовий центр під брендом METRO Cash & Carry. Відтоді компанія демонструє стабільне зростання, розширює мережу магазинів і впроваджує сучасні підходи до управління торгівлею, логістикою та обслуговуванням клієнтів. Наразі METRO в Україні представлена понад двадцятьма великими оптовими центрами та кількома магазинами нового формату, що дозволяє максимально охоплювати ключові регіони країни та забезпечувати доступ до продукції для широкого кола покупців.

Компанія приділяє значну увагу взаємодії з постачальниками, що включає як українських виробників, так і міжнародних партнерів. Це дозволяє формувати конкурентний асортимент продукції, підтримувати високу якість товарів та розвивати локальний бізнес. Водночас, компанія активно інвестує в розвиток торговельної інфраструктури, впроваджує сучасні технології обслуговування клієнтів, покращує логістичні процеси та створює нові робочі місця, що позитивно впливає на економіку регіонів присутності.

METRO Україна є частиною міжнародної групи METRO AG, яка відома своєю глобальною присутністю у понад 30 країнах світу. Це дає підприємству доступ до міжнародного досвіду, сучасних технологій та передових практик управління торговельними мережами. Така інтеграція з глобальним бізнесом дозволяє METRO не лише ефективно конкурувати на національному ринку, а й впроваджувати інноваційні рішення в сфері управління персоналом, логістики та клієнтського сервісу.

Отже, ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» є стабільною, розвинутою та динамічною компанією, яка поєднує потужну міжнародну підтримку та глибоке розуміння потреб локального ринку. Високий рівень організації, увага до розвитку персоналу та стратегічне планування забезпечують підприємству стійкі позиції та створюють умови для подальшого зростання і вдосконалення бізнес-процесів.

Класичні оптові торговельні центри METRO Cash & Carry в Україні орієнтовані на обслуговування професійних клієнтів - представників роздрібної торгівлі, підприємств ресторанно-готельного бізнесу, сервісних компаній та офісних структур. У таких центрах покупцям пропонується широкий асортимент продукції, що включає десятки тисяч найменувань товарів продовольчої та непродовольчої групи (як правило понад 25 000 позицій) для задоволення різноманітних потреб бізнес-клієнтів.

Типові торговельні площі класичних магазинів METRO становлять приблизно 8 000–10 000 кв. м, а загальна площа будівель - до 16 000 кв. м, що дозволяє розміщувати великий товарний набір і створювати зручні умови для

закупівель у великих обсягах. У більш компактних форматах («METRO База») торговельна площа менша - до 2 000 кв. м, але теж пропонує значну кількість товарів (понад 3 000 позицій), з фокусом на базові й тривало зберігаємі продукти.

Крім того, в торговельних центрах METRO передбачено зручну інфраструктуру для клієнтів, зокрема безкоштовні парковки великої місткості - до 900 місць біля кожного об'єкта, що підвищує комфорт відвідування та сприяє ефективній організації закупівель.

Компанія «METRO Кеш енд Кері Україна» належить до міжнародної групи METRO Group - одного з найбільших глобальних операторів гуртової торгівлі, що працює в багатьох країнах світу і обслуговує мільйони клієнтів як у форматі фізичних магазинів, так і через цифрові сервіси.

METRO Cash & Carry Харків - великий оптовий торговельний центр, розташований у м. Харків на просп. Аерокосмічний, 187/1. Цей об'єкт входить до національної мережі METRO, що спеціалізується на гуртовій торгівлі товарами широкого асортименту для бізнес-клієнтів та професійних покупців.

Центр обслуговує різноманітні категорії клієнтів, серед яких представники роздрібно торгівлі, підприємці готельно-ресторанного сектору (HoReCa), сервісних та офісних компаній. Для доступу до товарів і сервісів METRO клієнту необхідно зареєструватися та отримати картку учасника, що відкриває можливість здійснювати закупівлі за оптовими цінами.

Асортимент продукції охоплює широкий спектр товарних груп, включаючи продукти харчування, господарські та непродовольчі товари, з акцентом на потреби малих і середніх підприємств. Завдяки великій площі торгового залу та розширеному переліку позицій, покупці можуть забезпечити свої бізнес-потреби в одному місці.

Торгівельний центр працює щодня зранку до вечора, пропонуючи зручний графік роботи для відвідувачів, а також комфортну інфраструктуру, що включає паркінг і продумане розташування товарів.

METRO Cash & Carry Харків є частиною загальнонаціональної мережі, до складу якої входить понад 20 класичних оптових центрів по Україні, що свідчить про значний ступінь інтеграції компанії в національний ринок гуртової торгівлі та її важливість як складової частини роздрібного сектору країни.

У процесі кількісного аналізу використання кадрового потенціалу підприємства було проведено детальне дослідження чисельності та структури персоналу торговельного центру ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» у Харкові. Аналіз включає розподіл працівників за категоріями, визначення їх частки у загальній чисельності, а також оцінку співвідношення між торговельно-операційним та управлінським персоналом. Результати цього дослідження представлені у таблиці 2.1, що дозволяє наочно оцінити динаміку кадрового складу підприємства за 2023–2025 роки та визначити ключові тенденції у розвитку його кадрового потенціалу.

Таблиця 2.1

**Чисельність та структура персоналу підприємства ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» (Харків) за 2023–2025 рр.**

Показники	2023	2024	2025	Відхилення (+,-) 2024–2025
Загальна кількість працівників, осіб	310	315	320	+5
Чисельність за категоріями персоналу:				
Управлінський персонал	60	62	64	+2
Торговельно-операційний персонал	155	158	160	+2
Допоміжний персонал	95	95	96	+1
Структура за категоріями персоналу, %:				
Структура управлінського персоналу	19,4	19,7	20,0	+0,3
Структура торговельно-операційного персоналу	50,0	50,2	50,0	-0,2
Структура допоміжного персоналу	30,6	30,1	30,0	-0,1
Коефіцієнт співвідношення торговельно-операційного та управлінського персоналу	2,58	2,55	2,50	-0,05

Джерело: розраховано автором за офіційними даними підприємства [24].

Аналіз даних табл. 2.1 дозволяє зробити кілька важливих висновків щодо чисельності та структури персоналу ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» у Харкові за період 2023–2025 років. Загальна кількість працівників демонструє стабільну тенденцію зростання: від 310 осіб у 2023 році до 320 осіб у 2025 році, що свідчить про поступове розширення операційної діяльності підприємства та збільшення обсягів обслуговування клієнтів.

У розрізі категорій персоналу помітна збалансована динаміка: чисельність управлінського персоналу зросла з 60 до 64 осіб, торговельно-операційного - з 155 до 160 осіб, а допоміжного - з 95 до 96 осіб. Така динаміка свідчить про постійну увагу керівництва до оптимізації співвідношення між різними функціональними групами персоналу, що забезпечує ефективну роботу магазину та підтримку бізнес-процесів.

Структура персоналу у відсотковому співвідношенні також залишається стабільною: управлінський персонал займає приблизно 19–20 % від загальної чисельності, торговельно-операційний - близько 50 %, а допоміжний персонал становить близько 30 %. Така структура свідчить про традиційний баланс між операційними і управлінськими функціями, що характерний для великих торговельних підприємств.

Особливу увагу привертає коефіцієнт співвідношення торговельно-операційного та управлінського персоналу, який дещо зменшився з 2,58 у 2023 році до 2,50 у 2025 році. Це свідчить про незначне збільшення частки управлінців порівняно з операційними працівниками, що може відображати прагнення підприємства до підвищення контролю, якості управління та оптимізації бізнес-процесів.

Загалом, аналіз табл. 2.1 демонструє, що кадровий потенціал Харківського центру METRO зберігає стабільність і одночасно адаптується до мінливих умов ринку. Поступове зростання чисельності персоналу, підтримка пропорцій між категоріями працівників і увага до управлінських функцій

створюють основу для підвищення ефективності роботи підприємства та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Проаналізуємо динаміку руху кадрів, яка представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Динаміка руху персоналу підприємства

Показники	2023	2024	2025	Відхилення (+,-) 2024–2025
Коефіцієнт обороту з прийому	0,05	0,06	0,07	+0,01
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,04	0,05	0,05	0
Коефіцієнт плинності	0,045	0,05	0,055	+0,005
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,90	0,89	0,88	-0,01

Джерело: розраховано автором за офіційними даними підприємства [24].

Аналіз даних табл. 2.2 дозволяє оцінити динаміку руху персоналу Харківського центру ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за період 2023–2025 років. Коефіцієнт обороту з прийому демонструє поступове зростання: від 0,05 у 2023 році до 0,07 у 2025 році. Це свідчить про активну політику поповнення штату новими працівниками, що пов'язано з розширенням діяльності підприємства та необхідністю підтримки оптимальної чисельності персоналу для забезпечення ефективної роботи торговельного центру.

Коефіцієнт обороту зі звільнення залишається відносно стабільним, на рівні 0,04–0,05, що свідчить про контрольовану плинність кадрів і низьку частку вимушених або добровільних звільнень. Сумарний коефіцієнт плинності персоналу, який враховує прийоми та звільнення, демонструє невелике зростання з 0,045 у 2023 році до 0,055 у 2025 році, що відображає природну динаміку зміни кадрів у великих торговельних організаціях.

Водночас коефіцієнт стабільності кадрів поступово знижується з 0,90 у 2023 році до 0,88 у 2025 році. Це не є критичним показником і відображає нормальні процеси ротації персоналу, водночас підкреслюючи, що більшість працівників зберігають тривалу зайнятість у підприємстві. Така стабільність

кадрів сприяє збереженню корпоративного досвіду, підвищенню якості обслуговування клієнтів та ефективності бізнес-процесів.

Загалом, аналіз табл. 2.2 свідчить, що Харківський центр METRO підтримує оптимальний баланс між поповненням і плинністю персоналу, що є важливим чинником забезпечення стабільного функціонування підприємства та ефективного використання кадрового потенціалу. Показники динаміки руху кадрів залишаються у межах нормальної операційної активності, що підтверджує ефективну кадрову політику компанії.

Аналіз ефективності праці персоналу є важливою складовою оцінки кадрового потенціалу підприємства, оскільки дозволяє оцінити продуктивність працівників, прибутковість на одиницю персоналу та ефективність використання фонду оплати праці. Результати розрахунку основних показників ефективності праці працівників Харківського центру ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за 2023–2025 роки представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Показники ефективності праці персоналу підприємства

Показники	2023	2024	2025	Темп зміни 2024-2025, %
Прибуток на 1-го працівника, тис. грн.	10,0	10,3	10,6	103,0
Прибуток на 1-го торговельно-операційного працівника, тис. грн.	11,0	11,4	11,8	103,5
Прибуток на 1 грн. ФОП, тис. грн.	1,35	1,38	1,42	102,9
Середня продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн.	210,0	215,0	220,0	102,3
Середня продуктивність праці 1-го торговельно-операційного працівника, тис. грн.	460,0	470,0	482,0	102,6
Трудомісткість праці, год/тис. грн.	0,0040	0,0040	0,0040	100

Джерело: розраховано автором за офіційними даними підприємства [24].

Аналіз показників табл. 2.3 свідчить про поступове підвищення ефективності праці персоналу підприємства протягом 2023–2025 років.

Зокрема, спостерігається зростання прибутку на одного працівника та на одного торговельно-операційного працівника, що вказує на підвищення результативності діяльності персоналу. Також позитивною є динаміка показника прибутку на 1 грн фонду оплати праці, що свідчить про більш ефективне використання витрат на персонал.

Крім того, середня продуктивність праці має тенденцію до зростання як загалом по підприємству, так і серед торговельно-операційного персоналу, що підтверджує покращення організації праці. Водночас показник трудомісткості залишається незмінним, що свідчить про стабільність витрат праці на одиницю результату. У цілому це вказує на позитивні тенденції у використанні кадрового потенціалу підприємства.

Аналіз статево-вікової структури персоналу досліджуваного підприємства було здійснено шляхом розподілу працівників на чотири вікові групи: чоловіки та жінки віком до 30 років, від 30 до 45 років, від 45 до 55 років, а також старше 55 років. Результати дослідження наведено у табл.2.4.

Таблиця 2.4

#### Статевовікова структура персоналу підприємства, %

Вік	Стать	2023	2024	2025
до 30 років	чоловіки	10	11	12
	жінки	18	19	19
від 30 до 45 років	чоловіки	18	17	17
	жінки	17	16	16
від 45 до 55 років	чоловіки	16	15	15
	жінки	11	12	12
вище 55 років	чоловіки	6	6	5
	жінки	4	4	4

Джерело: розраховано автором за офіційними даними підприємства [24].

Проведений аналіз свідчить, що найбільшу частку у загальній чисельності персоналу підприємства займають працівники вікової категорії від 30 до 45 років, що характеризує колектив як найбільш активний і працездатний. Найменшу питому вагу становлять працівники віком понад 55

років, що є типовим для сучасного ринку праці, де переважає середній працездатний вік.

Додатково слід зазначити, що найбільш помітні зміни у структурі персоналу спостерігаються серед жінок вікової категорії 45–55 років, частка яких поступово зростає, а також серед молодших працівників до 30 років, що свідчить про оновлення кадрового складу підприємства. Водночас частка працівників старших вікових груп залишається відносно стабільною або має тенденцію до незначного зменшення.

Також варто відзначити, що у структурі персоналу переважають жінки, що є характерним для підприємств сфери торгівлі. Така особливість потребує врахування з боку керівництва специфіки управління персоналом, зокрема створення сприятливих умов праці, гнучких графіків та соціальних гарантій.

Одним із ключових показників, що характеризує якість кадрового потенціалу підприємства, є рівень освіти працівників. Високий освітній рівень сприяє ефективному застосуванню набутих знань у практичній діяльності, підвищує продуктивність праці та забезпечує якісне виконання службових обов'язків. Крім того, освіта є важливим фактором професійного розвитку персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому (табл. 2.5).

Аналіз даних табл.2.5 свідчить, що переважна частина персоналу підприємства має вищу освіту, частка якої зростає з 82 % у 2023 році до 84 % у 2025 році. Це є позитивною тенденцією та свідчить про високий рівень кваліфікації працівників, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Частка працівників із середньою спеціальною освітою має тенденцію до зменшення, що може бути пов'язано із зростанням вимог до кваліфікації персоналу та орієнтацією підприємства на залучення більш освічених кадрів. Водночас частка працівників із загальною середньою освітою залишається незмінною, що свідчить про стабільність цієї категорії персоналу.

Таблиця 2.5

**Аналіз структури персоналу підприємства за рівнем освіти за 2023–2025 роки**

Показники	2023	2024	2025	Темп зміни 2024–2025, %
Працівники з вищою освітою	82	83	84	101,2
Працівники із середньою спеціальною освітою	12	11	10	90,9
Працівники із середньою освітою	6	6	6	100,0
Разом	100	100	100	–

Джерело: розраховано автором за офіційними даними підприємства [24].

У цілому, суттєвих коливань у структурі персоналу за рівнем освіти не спостерігається, що вказує на стабільність кадрової політики підприємства та його орієнтацію на утримання кваліфікованих працівників.

Додатково можна зазначити, що найвищий рівень освіти характерний для молодших вікових груп працівників (до 30 років), що свідчить про залучення підприємством молодих спеціалістів із сучасною підготовкою. Водночас працівники середнього віку (30–45 років) переважно мають середню спеціальну освіту, а старші вікові групи характеризуються більшою часткою працівників із середньою освітою.

Аналіз використання робочого часу на підприємстві здійснено на основі розрахунку календарного, табельного та максимально можливого фондів робочого часу. На їх основі визначено відповідні коефіцієнти використання кожного фонду.

Крім того, розраховано відносні показники, які відображають ступінь використання робочого часу через частку фактично відпрацьованого часу у загальному фонді. Результати аналізу наведено у табл. 2.6.

Аналіз показує, що використання робочого часу на підприємстві є достатньо ефективним: більша частина фонду використовується, а втрати становлять близько 4–5 %. Це свідчить про належну організацію праці та ефективне управління персоналом.

Таблиця 2.6

**Показники використання робочого часу**

Показники	2023	2024	2025
Календарний фонд робочого часу, людино-дні	113150	114975	116800
Табельний фонд робочого часу, людино-дні	78000	79300	80600
Максимально можливий фонд, людино-дні	72000	73200	74400
Коефіцієнт використання календарного фонду, %	69	69	69
Коефіцієнт використання табельного фонду, %	92	92	93
Коефіцієнт використання максимально можливого фонду, %	96	96	96

Джерело: розраховано автором за офіційними даними підприємства [24].

Аналіз якісних характеристик кадрового потенціалу підприємства проведено за двома складовими - економічною та соціальною [25]. Економічна складова оцінювалася за трьома напрямками: психофізіологічним, діловим та інтелектуальним потенціалом працівників.

Для дослідження використано різні методи оцінки, вибір яких здійснюється з урахуванням особливостей кадрової політики підприємства. У дослідженні взяли участь близько 30 % персоналу підприємства, що становить 96 працівників.

Аналіз психофізіологічного потенціалу дає змогу розглядати його як сукупність двох складових: фізіологічної та психологічної. До фізіологічної складової належать такі характеристики, як стать, вік, тілобудова та індивідуальні особливості організму, тоді як психологічна охоплює темперамент, риси характеру, спрямованість особистості та здібності.

Загалом психофізіологічний потенціал працівника визначається його природними здібностями, станом здоров'я, рівнем працездатності, витривалістю та особливостями нервової системи [26].

У психофізіологічному потенціалі доцільно виділити ключові складові, зокрема: стать, вік, темперамент, тип нервової системи та риси характеру. Стать і вік працівників підприємства проаналізовані у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### Коефіцієнти діагностики темпераменту робітників підприємства

Характеристи ка типу нервової діяльності	Управлінський персонал			Торговельно- операційний			Допоміжний		
	Нижче норми	Норма	Вище норми	Нижче норми	Норма	Вище норми	Нижче норми	Норма	Вище норми
рівень сили процесів збудження	0,137	0,733	0,130	0,150	0,815	0,035	0,380	0,595	0,025
рівень сили процесів гальмування	0,220	0,690	0,090	0,223	0,720	0,067	0,375	0,605	0,020
рівень рухливості нервових процесів	0,220	0,705	0,110	0,220	0,720	0,065	0,403	0,555	0,017

Джерело: розраховано автором

Характеристика темпераменту працівників підприємства наведена на рис. 2.1. Розрахунки показують, що рівні збудження, гальмування та рухливості нервових процесів перебувають у межах норми. Найвищі показники спостерігаються серед управлінського персоналу, а найнижчі - серед допоміжного.

Для оцінки інтелектуального потенціалу застосовано методику «Інтелектуальна лабільність», що відображає здатність швидко переключати увагу та ефективно вирішувати різні завдання без помилок.

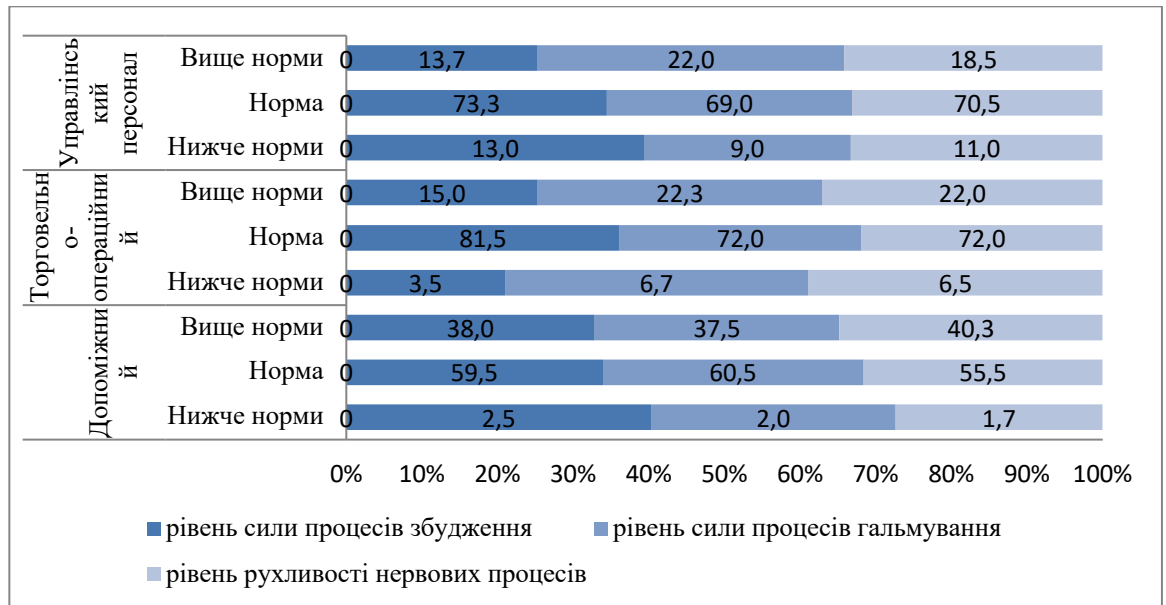


Рис. 2.1. Характеристика темпераменту персоналу підприємства (побудовано автором)

Найвищі показники інтелектуальної лабільності спостерігаються серед управлінського персоналу, нижчі - серед торговельно-операційних працівників, а найнижчі - у допоміжного персоналу. Результати діагностики інтелектуальної лабільності всього персоналу наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### Діагностика інтелектуальної лабільності персоналу підприємства

Категорії персоналу	Рівень лабільності			
	висока	середня	низька	дуже низька
Управлінський персонал	0,152	0,574	0,167	0,107
Торговельно-операційний персонал	0,14	0,505	0,283	0,072
Допоміжний персонал	0,1	0,432	0,378	0,09

Джерело: розраховано автором

Рівень ділової активності (ділового потенціалу) працівників оцінювався за допомогою анкетування. До анкети було включено 30 ключових характеристик ділового потенціалу, кожній з яких на основі експертних оцінок визначено відповідну вагомість. Зразок анкети наведено в додатку А. За

підсумками опитування отримано результати у вигляді коефіцієнтів, поданих у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

### Коефіцієнти рівня ділової активності персоналу

Категорії персоналу	Рівень ділової активності, коефіцієнт		
	Низький	Середній	Високий
Управлінський персонал	0,203	0,397	0,400
Торговельно-операційний персонал	0,324	0,406	0,270
Допоміжний персонал	0,378	0,396	0,226

Джерело: розраховано автором

Результати розрахунків рівня ділової активності персоналу свідчать, що значна частка працівників має низький рівень: 20,3% серед управлінського та 32,4% серед торговельно-оперативного персоналу, що є негативною тенденцією. Проведене дослідження якісних показників кадрового потенціалу показало, що найбільша частка працівників цих категорій перебуває в межах норми, однак підприємству доцільно посилити заходи щодо розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу.

Оцінювання кадрового потенціалу варто здійснювати з урахуванням не лише кількісних і якісних характеристик, а й рівня соціальної захищеності працівників [27]. У межах аналізу було розглянуто два ключові напрями: динаміку підвищення кваліфікації працівників та заходи з поліпшення умов праці і зміцнення їхнього здоров'я.

Оцінка соціального захисту працівників є особливо важливою в умовах нестабільності, адже підприємства повинні забезпечувати підтримку персоналу (матеріальна допомога, соціальні виплати тощо) [28].

Сучасні зміни на ринку праці вимагають постійного підвищення кваліфікації, тому розвиток персоналу стає пріоритетом для підприємств. Аналіз здійснювався на основі планових і звітних даних щодо підвищення кваліфікації та соціального розвитку. Для оцінки використано коефіцієнт підвищення кваліфікації - співвідношення фактичної та нормативної

тривалості навчання. Зведені дані про підвищення кваліфікації представлені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

### Підвищення кваліфікації на підприємстві за 2023 – 2025 рр.

Показники	2023	2024	2025
Загальна чисельність працівників, що підвищують кваліфікацію, осіб	190	205	220
Питома вага працівників, що підвищують кваліфікацію, %	59,4	61,2	63,0
Питома вага витрат на підвищення кваліфікації у ФОП, %	3,8	4,0	4,3
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,33	0,35	0,37

Джерело: розраховано автором за офіційними даними підприємства [24].

Наведені дані свідчать про позитивну динаміку підвищення кваліфікації працівників у 2023–2025 рр. Кількість працівників, що проходять навчання, зросла з 190 до 220 осіб, а їх питома вага - з 59,4% до 63,0%. Також збільшилась частка витрат на навчання у фонді оплати праці (з 3,8% до 4,3%) і коефіцієнт підвищення кваліфікації (з 0,33 до 0,37), що свідчить про посилення уваги підприємства до розвитку персоналу.

Таблиця 2.11

### Аналіз умов праці, частоти травматизму, захворюваності працівників у 2023 – 2005 рр.

Показники	2023	2024	2025	Середнє значення за період
Коефіцієнт відповідності робочих місць вимогам охорони праці	0,90	0,91	0,92	0,91
Коефіцієнт умов виробничого побуту	0,88	0,90	0,91	0,90
Коефіцієнт частоти захворювань	0,12	0,13	0,14	0,13
Коефіцієнт частоти травматизму	0,01	0,01	0,01	0,01
Коефіцієнт забезпеченості лікувально-оздоровчими закладами	0,12	0,13	0,13	0,13

Джерело: розраховано автором за офіційними даними підприємства [24].

Важливим елементом аналізу соціальної складової кадрового потенціалу є оцінка умов праці та забезпечення працівників лікувально-оздоровчими послугами, оскільки це впливає на клімат у колективі, лояльність і розвиток персоналу [29]. Для цього було проаналізовано заходи з поліпшення умов праці та зміцнення здоров'я працівників (табл. 2.11).

Наведені дані свідчать про загалом позитивний стан умов праці на підприємстві. Коефіцієнт відповідності робочих місць вимогам охорони праці зріс з 0,90 до 0,92, а показник виробничого побуту - з 0,88 до 0,91, що вказує на поступове покращення умов праці. Водночас спостерігається незначне зростання захворюваності (з 0,12 до 0,14), тоді як рівень травматизму залишається стабільно низьким (0,01). Забезпеченість лікувально-оздоровчими закладами також дещо покращилась. У середньому показники підтверджують достатній рівень соціальної складової, попри окремі негативні тенденції щодо захворюваності.

Доцільно зробити висновок про необхідність активнішого втручання керівництва у систему соціального захисту працівників. Це передбачає посилення заходів щодо поліпшення умов праці та виробничого побуту, а також розширення можливостей для оздоровлення персоналу, зокрема через забезпечення доступу до лікувально-оздоровчих закладів. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню добробуту працівників, їх лояльності та загальної ефективності діяльності підприємства.

## 2.2. Комплексний аналіз кадрового середовища підприємства

Комплексний аналіз кадрового середовища підприємства здійснюється шляхом моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення ключових факторів впливу на кадровий потенціал, а також виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для формування ефективної стратегії управління.

Оцінювання доцільно проводити у чотири етапи: аналіз макросередовища, дослідження мікросередовища, оцінка внутрішнього персонал-середовища та проведення SWOT-аналізу.

Першим етапом дослідження є аналіз макросередовища за допомогою PEST-аналізу, який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Оцінювання проведено експертним методом через анкетування керівників і працівників кадрових служб.

Отримані результати дозволили визначити ступінь і характер впливу факторів макросередовища на діяльність підприємства та кадрової служби, виокремити найбільш значущі з них і оцінити їх спрямованість (позитивну чи негативну). Підсумком став зведений профіль макросередовища (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

### Ключові фактори макросередовища та їхній вплив на підприємство

Група факторів	Основні фактори	Напрямок впливу	Зважений показник
Політичні	Зміни в трудовому законодавстві	+	0,26
	Політична нестабільність	-	0,39
	Державна політика у сфері зайнятості	+	0,27
Економічні	Стан економіки країни	-	0,25
	Доходи населення	-	0,28
	Фіскальна політика	±	0,21
Соціальні	Освітній рівень населення	+	0,25
	Екологічна та демографічна ситуація	-	0,25
	Соціальні умови життя	-	0,23
Технологічні	Новітні HR-технології	+	0,23
	Тенденції НДДКР та науково-технічні нововведення	+	0,17
	Державна технологічна політика	-	0,15

Джерело: розраховано автором

Наведені дані демонструють вплив ключових факторів макросередовища на діяльність підприємства та його кадровий потенціал. Зокрема, серед політичних чинників найбільш негативним є політична

нестабільність, що створює додаткові ризики для управління персоналом, водночас зміни в трудовому законодавстві та державна політика у сфері зайнятості мають позитивний ефект, сприяючи легітимності та стабільності кадрових процесів. У економічній сфері стан економіки країни та рівень доходів населення переважно негативно впливають на підприємство, тоді як фіскальна політика може мати як сприятливий, так і обмежений несприятливий вплив [30]. Соціальні фактори демонструють, що підвищений рівень освіти населення позитивно відображається на кадровому потенціалі, тоді як демографічні показники, екологічна ситуація та умови життя населення чинять стримуючий ефект на ефективність роботи персоналу. Технологічні фактори, зокрема впровадження новітніх HR-технологій та науково-технічні нововведення, створюють сприятливі умови для розвитку кадрового потенціалу, у той час як державна технологічна політика має обмежено негативний вплив. Загалом, результати аналізу дозволяють визначити пріоритетні напрями управлінських рішень для оптимізації кадрового потенціалу та підвищення ефективності роботи підприємства.

Результатом проведеного PEST-аналізу є формування переліку ключових можливостей і потенційних загроз зовнішнього середовища для діяльності кадрових служб та підприємства в цілому. Такий аналіз дозволяє ідентифікувати сприятливі фактори, які можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом, а також визначити ризики, що потребують уваги керівництва та запобіжних заходів (табл. 2.13).

Таким чином, наведені дані демонструють ключові можливості та загрози зовнішнього середовища для діяльності підприємства та його кадрових служб. Серед політичних факторів основними можливостями є підвищення правової обізнаності населення, вдосконалення трудового законодавства та стабільна політична обстановка, тоді як політична нестабільність і недосконала політика у сфері зайнятості становлять значні загрози. У економічній сфері сприятливими є зростання доходів населення, стабільність національної валюти та зниження податкового навантаження, а

негативні економічні тенденції, девальвація валюти та низькі доходи населення можуть обмежувати розвиток підприємства.

Таблиця 2.13

### Можливості та загрози зовнішнього середовища для підприємства

Категорія факторів	Можливості	Загрози
Політичні	Підвищення правової обізнаності населення у трудовому законодавстві; модернізація трудового законодавства; вдосконалення політики зайнятості; стабільна політична обстановка	Політична нестабільність; недосконала державна політика зайнятості; несприятливі зміни трудового законодавства; низький рівень правової обізнаності
Економічні	Зростання доходів населення; стабілізація національної валюти; зниження податкового навантаження; сприятлива економічна ситуація	Економічні спади; девальвація національної валюти; несприятлива фіскальна політика; низькі доходи населення
Соціальні	Сприятлива демографічна ситуація; підвищення рівня освіти; покращення соціальних умов; сприятливі екологічні умови	Негативні демографічні зміни; низький рівень освіти; погіршення соціальних стандартів; погіршення екологічної ситуації
Технологічні	Впровадження нових HR-технологій; державна підтримка технологій; використання науково-технічних нововведень; прогрес у НДДКР	Відсутність нових технологій; моральне старіння існуючих технологій; несприятлива державна технологічна політика; нестача прикладних науково-технічних розробок

Джерело: побудовано автором

Соціальні фактори свідчать про те, що високий рівень освіти, покращення соціальних умов та сприятлива демографічна ситуація створюють сприятливе середовище для кадрового потенціалу, тоді як погіршення демографічної ситуації, низький рівень освіти та соціальних стандартів, а також несприятлива екологічна обстановка можуть негативно впливати на персонал. Технологічні фактори, такі як впровадження нових HR-технологій та науково-технічні нововведення, сприяють розвитку підприємства, у той час

як відсутність інновацій та моральне старіння існуючих технологій становлять потенційні загрози. Загалом, результати аналізу дозволяють визначити пріоритетні напрями стратегічного управління кадровим потенціалом, використовуючи можливості та мінімізуючи негативний вплив зовнішніх чинників [31].

Наступним етапом дослідження є оцінка впливу мікросередовища на кадровий потенціал підприємства, тобто безпосереднього середовища, що формує умови роботи персоналу. Для цього було сформовано профіль факторів мікросередовища, який дозволяє кількісно оцінити ступінь їхнього впливу на розвиток кадрового потенціалу підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

### Профіль оцінки факторів мікросередовища підприємства

Фактори мікросередовища		Середній ступінь впливу (5 балів-дуже сильний вплив, 4 бали – сильний, 3 бали – незначний, 2 бали - дуже помірний вплив, 1 бал – вплив практично відсутній), бали	Ваговий коефіцієнт	Вагомість параметрів
1.	Постачальники:			
1.1.	Кадрові агентства	2,5	0,1	0,25
1.2.	Навчальні заклади	2,5	0,1	0,25
1.3.	Співробітники підприємства (рекомендації)	1,7	0,05	0,09
2.	Підприємства-конкуренти	4	0,05	0,20
3.	Державні установи	3	0,1	0,30
4.	Споживачі (співробітники підприємства)	4,3	0,15	0,65
5.	Трудове законодавство	3,7	0,1	0,37
6.	Контактні аудиторії	4	0,05	0,20
7.	Персонал-імідж	4,5	0,15	0,68
8.	Соціальні гарантії	4	0,15	0,60
Загалом:			1	3,58

Джерело: побудовано автором

Згідно з результатами аналізу, найбільший вплив на кадровий потенціал мають такі фактори, як імідж персоналу, соціальні гарантії та споживачі послуг, що вказує на важливість створення позитивного внутрішнього клімату та забезпечення належного рівня соціального захисту працівників. Менш

вагомий вплив чинять кадрові агентства, навчальні заклади та рекомендації працівників, що відображає відносну слабкість зовнішніх джерел персоналу у формуванні кадрового потенціалу. Загалом середній зважений вплив факторів мікросередовища становить 3,58 бали, що свідчить про помірно високий рівень їхнього впливу на діяльність підприємства.

Таблиця 2.15

### Ключові параметри SNW-аналізу внутрішнього персонал-середовища

№	Параметр	Середнє значення (макс. 1)	Коментар
<b>Сильні сторони</b>			
1	Оплата праці	1,00	Високий рівень матеріальної мотивації
2	Охорона праці	1,00	Забезпечення безпеки працівників
3	Умови праці	0,88	Комфортні та безпечні робочі умови
4	Рівень кваліфікації	0,88	Кваліфікаційна компетентність персоналу
5	Використання робочого часу	0,88	Ефективне планування робочого часу
<b>Слабкі сторони</b>			
6	Інноваційність працівників	0,28	Низький рівень впровадження нововведень
7	Комплексність управління персоналом	0,28	Відсутність системного підходу
8	Кадрова стратегія	0,34	Недостатнє стратегічне планування
9	Службове просування	0,34	Обмежені можливості кар'єрного росту
10	Імідж персоналу	0,40	Низька впізнаваність і привабливість персоналу

Джерело: побудовано автором

Для всебічної оцінки стану внутрішнього персонал-середовища підприємства було визначено ключові параметри, що впливають на ефективність кадрового потенціалу та функціонування системи управління персоналом. До них відносяться як соціальні та матеріальні складові, так і

професійні, мотиваційні та стратегічні аспекти діяльності персоналу. Аналіз цих параметрів дозволяє виділити сильні сторони підприємства, що забезпечують стабільність і продуктивність роботи, а також виявити слабкі місця, які потребують удосконалення. (табл. 2.15).

Аналіз показує, що підприємство має високі показники у базових соціальних та професійних складових: оплата праці, охорона праці, умови роботи та кваліфікація працівників є сильними сторонами, що формують стабільну основу кадрового потенціалу. Одночасно слабкими виявилися напрямки інноваційності, стратегічного управління та розвитку кар'єри, що визначає ключові резерви для підвищення ефективності кадрової політики. Компактна таблиця дозволяє швидко і наочно оцінити баланс сильних та слабких сторін внутрішнього середовища.

Перед тим як перейти до наступного етапу оцінки кадрового потенціалу – SWOT-аналізу, було складено перелік сильних та слабких сторін внутрішнього персонал-середовища, який представлено у таблиці нижче. Виявлені сильні та слабкі сторони є результатом проведеного SNW-аналізу (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Сильні та слабкі сторони внутрішнього персонал-середовища підприємства**

Сильні сторони		Слабкі сторони	
1	Ефективна система оплати праці	1	Відсутність комплексного підходу до управління персоналом
2	Дієва система охорони праці	2	Недостатній рівень інноваційності серед працівників
3	Високий рівень умов праці	3	Низький персонал-імідж підприємства
4	Раціональне використання робочого часу	4	Відсутність цілісної кадрової стратегії
5	Висока кваліфікація працівників	5	Відсутність ефективної системи кар'єрного просування
6	Система оцінки ефективності праці		

Джерело: побудовано автором

Проведений SWOT-аналіз дозволяє визначити ключові напрями формування ефективної кадрової стратегії підприємства. Створена SWOT-

матриця допомагає вирішувати питання стратегічного розвитку кадрової політики в цілому, а також окремих її елементів, що буде враховано при розробці кадрової стратегії.

Базуючись на результатах проведеного SWOT-аналізу та побудованих матриць, було визначено ключові стратегічні проблеми в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Вони представлені у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

### Стратегічні проблеми в управлінні кадровим потенціалом підприємства

Поле SWOT-матриці	Основні стратегічні проблеми, сформовані на основі поєднання внутрішніх сильних/слабких сторін та зовнішніх можливостей/загроз
Сили і Можливості (СіМ)	1. Використання ефективної системи оплати праці для підвищення рівня доходів та поліпшення соціальних умов працівників. 2. Залучення висококваліфікованих кадрів для впровадження нових технологій та науково-технічних інновацій в управлінні персоналом.
Слабкості і Можливості (СЛіМ)	1. Неможливість застосування новітніх технологій та інновацій у управлінні персоналом через недостатню інноваційну активність працівників. 2. Зниження персонал-іміджу підприємства через відсутність ефективної кадрової стратегії та інноваційних підходів.
Сили і Загрози (СіЗ)	1. Зниження ефективності системи оплати праці та охорони праці через політичну нестабільність та недосконалу державну політику у сфері зайнятості. 2. Погіршення умов праці через зміни у трудовому законодавстві та недостатній соціальний захист працівників.
Слабкості і Загрози (СЛіЗ)	1. Погіршення персонал-іміджу через відсутність дієвої системи кар'єрного просування. 2. Зниження ефективності управління кадровим потенціалом через відсутність комплексного підходу, інноваційних практик та стратегічного кадрового планування, а також через негативний вплив зовнішніх факторів, таких як політична нестабільність та зміни трудового законодавства.

Джерело: побудовано автором

Аналіз показав, що найбільший пріоритет у полі «Сили і Можливості» займає використання ефективної системи оплати та оцінки праці для підвищення доходів і поліпшення соціальних умов. Поле «Слабкості і Можливості» свідчить про критичну проблему низького рівня інноваційності серед працівників та недостатньо високого персонал-іміджу підприємства. У полі «Сили і Загрози» основні ризики пов'язані з погіршенням умов праці через зовнішні фактори, включно з політичною нестабільністю та змінами у

законодавстві. Поле «Слабкості і Загрози» характеризується комплексними проблемами у кадровому управлінні через відсутність стратегій, інноваційних підходів та негативний вплив зовнішніх загроз.

Проведений аналіз кадрового середовища підприємства дозволив виявити його сильні та слабкі сторони, а також визначити ключові проблеми у сфері управління персоналом. Основними перевагами є ефективна система оплати праці, високий рівень кваліфікації працівників та належні умови праці. Водночас існують слабкі місця, зокрема відсутність комплексного підходу до управління кадрами та низький персонал-імідж. Для підвищення ефективності кадрової політики підприємству слід використовувати сильні сторони та мінімізувати вплив слабких.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

### 3.1. Розробка стратегії управління кадровими потенціалом підприємства

Сучасні підприємства змушені діяти в умовах постійної невизначеності та нестабільності, відчуючи одночасно вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. У таких умовах особливого значення набуває стратегічна спрямованість діяльності підприємства, розвиток стратегічного мислення серед персоналу та безперервне планування всіх аспектів його функціонування. Важливим є формування чітких стратегічних цілей, визначення орієнтирів розвитку та створення або вдосконалення існуючої стратегії управління кадровим потенціалом.

Ефективне стратегічно орієнтоване управління персоналом починається з аналізу сучасного стану та оцінки рівня використання кадрового потенціалу [32]. Для більш повного розуміння ефективності управлінських процесів необхідно здійснити детальну оцінку внутрішнього персонал-середовища підприємства, центральним елементом якого є кадровий потенціал. Проведений SNW-аналіз дозволив ідентифікувати сильні та слабкі сторони персоналу, що створює основу для подальшого стратегічного планування.

При розробці довгострокової стратегії управління кадровим потенціалом доцільно використовувати поєднання виявлених сильних та слабких сторін персоналу з характеристиками внутрішнього персонал-середовища. Це поєднання оформлено у вигляді 3×3 матриці (рис. 3.1), на перетині елементів якої визначені ключові стратегічні напрями. Саме ці напрями мають стати основою майбутньої кадрової стратегії, забезпечуючи системний розвиток персоналу та підвищення загальної ефективності управління підприємством.

Кадровий потенціал	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє персонал-середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабільний кадровий склад із мінімальною плинністю;</li> <li>- високий загальний показник мобільності персоналу;</li> <li>- раціональне та продуктивне використання робочого часу;</li> <li>- високий рівень кваліфікації та освіти працівників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обмежена здатність до інтелектуальної гнучкості;</li> <li>- недостатня ділова активність працівників;</li> <li>- низький рівень впровадження заходів соціального захисту;</li> <li>- відсутність програм підвищення кваліфікації персоналу;</li> <li>- недостатній рівень заходів щодо покращення умов праці.</li> </ul>
<b>Сильні сторони</b>	<u>Поле SS</u>	<u>Поле SW</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- дієва система оплати праці;</li> <li>- належна організація охорони праці;</li> <li>- високий рівень робочих умов;</li> <li>- ефективне використання робочого часу;</li> <li>- високий рівень професійної підготовки працівників;</li> <li>- ефективна система оцінювання продуктивності праці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення високого рівня якісних показників економічної складової;</li> <li>- підтримка стабільності кадрового складу та низької плинності за рахунок ефективної системи оплати, охорони праці та належних умов праці;</li> <li>- залучення лише висококваліфікованих працівників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення ефективності праці через удосконалення систем оплати та охорони праці, поліпшення умов роботи, реалізацію заходів соціального захисту та залучення висококваліфікованих фахівців;</li> <li>- впровадження програм підвищення кваліфікації працівників;</li> <li>- покращення якісних показників економічного компонента кадрового потенціалу.</li> </ul>
<b>Слабкі сторони</b>	<u>Поле WS</u>	<u>Поле WW</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатнє комплексне управління персоналом;</li> <li>- обмежена інноваційна активність працівників;</li> <li>- низький рівень персонального іміджу підприємства;</li> <li>- відсутність дієвої кадрової стратегії;</li> <li>- відсутність ефективної системи службово-професійного просування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення високого рівня руху робочої сили через ефективну систему службово-професійного просування;</li> <li>- залучення висококваліфікованих та інноваційно орієнтованих працівників до впровадження комплексного підходу в управлінні персоналом та розробки кадрової стратегії з метою підвищення персонал-іміджу підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка та впровадження дієвої стратегії управління кадровим потенціалом;</li> <li>- використання комплексного підходу в управлінні персоналом;</li> <li>- залучення висококваліфікованих працівників із інноваційним підходом до роботи;</li> <li>- формування позитивного персонал-іміджу підприємства.</li> </ul>

Рис. 3.1. Матриця аналізу «сили та слабкості кадрового потенціалу «внутрішнє персонал-середовище» підприємства (побудовано автором)

Матриця виступає як один із етапів розробки та формування стратегії управління кадровим потенціалом підприємства, демонструючи ключові комбінації стратегічних напрямів. Створення таких матриць дозволило визначити основні стратегічні напрями, які є базою для розробки та впровадження кадрової стратегії. Кожен із цих напрямів має важливе значення і є обов'язковим до виконання, проте доцільним є визначення їхньої пріоритетності.

Фахівці кадрової служби здійснили ранжування стратегічних напрямів за рівнем впливу на загальну кадрову стратегію підприємства:

- перший рівень – розробка та впровадження ефективної стратегії управління кадровим потенціалом;

- другий рівень – залучення висококваліфікованих та інтелектуально розвинених працівників; підвищення кваліфікації персоналу; формування позитивного персонал-іміджу; застосування комплексного підходу до управління кадрами;

- третій рівень – підтримка високого рівня якісних показників економічної складової; залучення працівників, здатних до інновацій; підвищення інтегрального показника ефективності праці [33];

- четвертий рівень – забезпечення оптимального рівня показників руху робочої сили; покращення якісних характеристик економічної складової кадрового потенціалу;

- п'ятий рівень – підтримка низького рівня плинності кадрів.

Таке ранжування дозволяє чітко визначити пріоритети при формуванні кадрової стратегії та спрямувати ресурси на найважливіші напрями розвитку персоналу.

Таким чином, детальний аналіз внутрішнього персонал-середовища підприємства дав змогу побудувати матрицю, яка наочно відобразила сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу. Крім того, цей аналіз дозволив визначити ключові стратегічні напрями управління персоналом, які у процесі ранжування були систематизовані за ступенем важливості. Отримані стратегічні напрями формують основу для розробки конкретних заходів у рамках кадрової стратегії управління персоналом підприємства.

На сучасному етапі будь-яке торговельне підприємство у системі управління кадровим потенціалом повинно приділяти особливу увагу забезпеченню стійких конкурентних переваг на ринку праці, підвищенню персонал-іміджу та безперервному зростанню ефективності управління кадровим потенціалом. Успішне вирішення цих завдань можливе лише за

умови розробки та впровадження дієвої та стратегічно орієнтованої системи управління кадровим потенціалом.

Основою для формування та розробки заходів у межах кадрової стратегії стала розроблена система показників оцінки кадрового потенціалу підприємства, яка включає результати оцінки за такими складовими блоками:

1. Блок економічної складової кадрового потенціалу, який містить дві групи показників: кількісні та якісні;
2. Блок соціальної складової кадрового потенціалу, що характеризує соціальні аспекти розвитку персоналу.

Відповідно до принципу комплексності підходу до формування кадрових стратегій, механізм розробки стратегії повинен враховувати значення кожного окремого показника усіх трьох блоків кадрового потенціалу.

З огляду на стратегічну спрямованість управління кадровими потоками було визначено основні завдання та призначення кадрової стратегії. Призначення кадрової стратегії полягає у постійній, довгостроково орієнтованій підтримці ділових, корпоративних та функціональних стратегій підприємства через оптимальне та максимально ефективне управління кадровими потоками.

Об'єктом стратегії розвитку виступають кадрові потоки підприємства, а головною задачею - формування такого кадрового потенціалу, який забезпечував би досягнення стратегічних цілей підприємства.

Стратегія управління кадровими потоками є комплексним планом організації та ефективного використання людських ресурсів підприємства [34]. Вона охоплює всі етапи руху персоналу: від залучення нових працівників, планування їхніх компетенцій та адаптації, до управління професійним розвитком, внутрішніми переміщеннями, підвищенням кваліфікації, мотивацією та формуванням корпоративної культури, а також до процесів звільнення, виходу на пенсію та оптимізації заміщення вакантних посад.

Мета кадрової стратегії полягає у забезпеченні стабільного розвитку підприємства через максимальне використання потенціалу персоналу та формування конкурентних переваг на ринку праці. Вона інтегрує взаємопов'язані елементи, такі як оцінка продуктивності, управління плинністю кадрів, розвиток професійних компетенцій та створення позитивного персонал-іміджу. На рис. 3.2 представлено основні складові кадрової стратегії та їх взаємозв'язки, що дає змогу визначити пріоритетні напрями її реалізації.

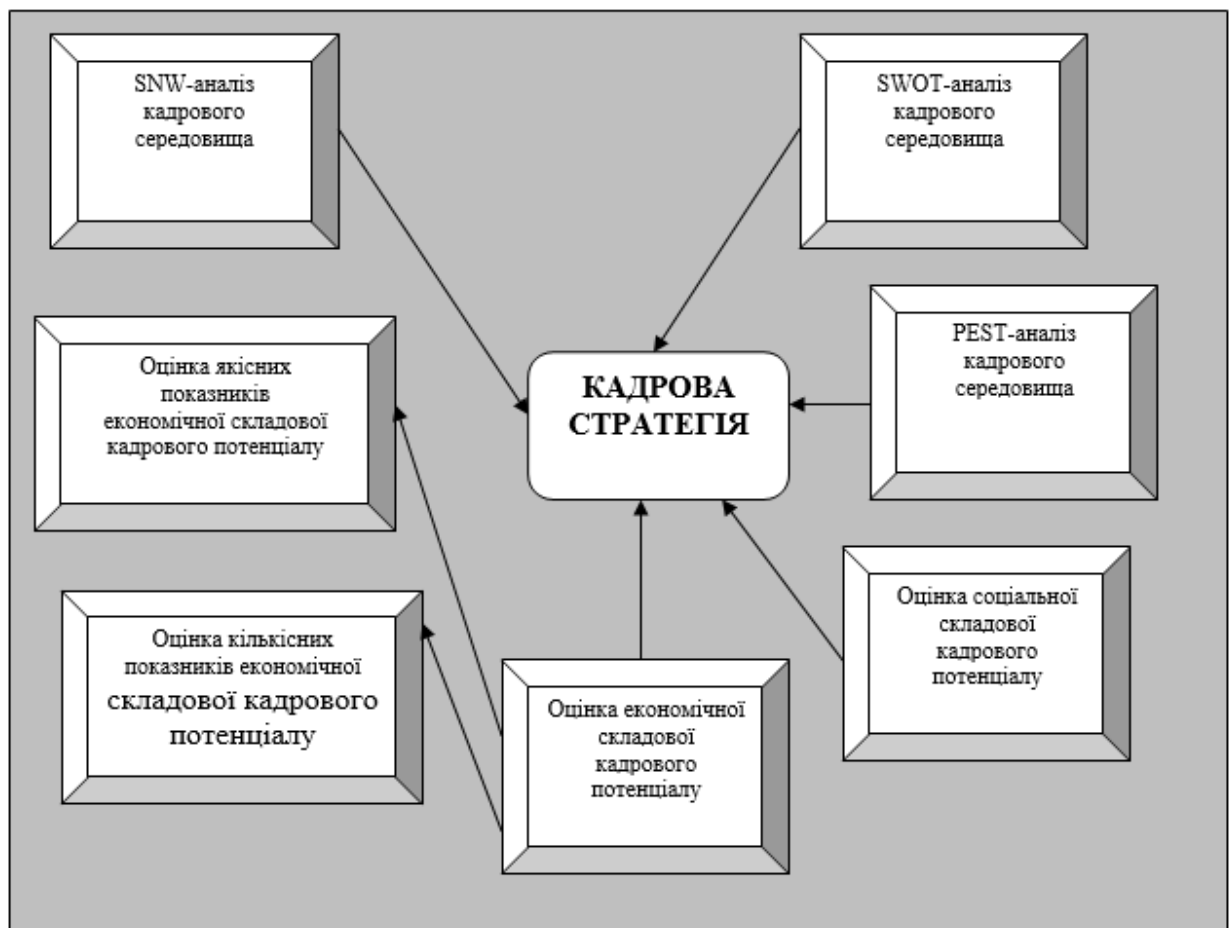


Рис. 3.2. Складові елементи формування стратегії управління кадровими потоками (побудовано автором за [35])

Таким чином, кадрова стратегія управління кадровими потоками є ключовим інструментом забезпечення стратегічної стабільності та

довгострокового розвитку підприємства, що дозволяє поєднати всі рівні управління персоналом в єдину систему та спрямувати діяльність працівників на досягнення корпоративних цілей.

Процес формування та розробки кадрової стратегії управління кадровими потоками включає кілька послідовних етапів [36]. Спершу формується інформаційна база, яка містить всі необхідні дані для розробки стратегії. Далі здійснюється систематизація та групування аналітичної інформації для її подальшої обробки. Наступним кроком є детальна оцінка отриманих даних, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу. Після цього розробляються стратегічні напрями, які враховують особливості трьох основних видів кадрових потоків підприємства – вхідних, внутрішніх та вихідних. Завершальним етапом є створення системи рекомендованих стратегічних заходів, що забезпечує ефективну реалізацію кожного з напрямів кадрової стратегії.

В якості вхідної інформаційної бази для формування кадрової стратегії розвитку кадрового потенціалу використовуються результати SWOT-, SNW- та PEST-аналізів персонал-середовища підприємства, дані анкетування керівників і співробітників (загалом 35 анкет), поточна кадрова політика, а також показники кількісного, якісного та соціального стану персоналу.

Для більш ефективного та комплексного формування кадрової стратегії було проведено детальний аналіз оцінки рівня ефективності кадрового потенціалу підприємства, який передбачав діагностику проблем у розрізі окремих складових кадрового потенціалу.

Підтримання та підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства можливе лише за умови безперервного розвитку кадрового потенціалу його працівників. Досягнення цього можливо при прагненні до максимально високого рівня всіх ключових показників, що характеризують ефективність та соціальну захищеність персоналу.

Розробка стратегічних напрямів у межах трьох видів кадрових потоків підприємства повинна ґрунтуватися на визначенні пріоритетних завдань, які

забезпечать ефективне управління персоналом [37]. До таких завдань належать:

- зменшення плинності кадрів та усунення причин її виникнення;
- впровадження заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці;
- організація програм підвищення рівня освіти та професійної компетенції працівників;
- оптимізація використання робочого часу для забезпечення максимальної ефективності діяльності персоналу;
- створення умов для професійного та кар'єрного росту працівників;
- розвиток у персоналу творчого, ініціативного, креативного та самостійного підходу до виконання трудових обов'язків;
- застосування сучасних методів морального та матеріального стимулювання й заохочення;
- підвищення рівня реалізації соціальних програм та заходів;
- покращення умов праці та організації відпочинку робітників для забезпечення їхнього комфорту та мотивації.

Запропоновані стратегічні напрями кадрової стратегії мають враховувати особливості кожного виду кадрових потоків. До стратегічних заходів кадрової стратегії в розрізі вхідних, внутрішніх та вихідних кадрових потоків торговельного підприємства відносяться наступні.

Вхідні кадрові потоки передбачають:

1. Формування та реалізація кадрової стратегії управління персоналом на підприємстві.
2. Приплив висококваліфікованих та інтелектуально розвинених працівників.
3. Залучення персоналу, здатного впроваджувати інноваційні підходи та рішення.

Внутрішні кадрові потоки передбачають:

1. Формування та підтримка позитивного іміджу підприємства як роботодавця, що сприяє підвищенню привабливості організації для потенційних та існуючих працівників.

2. Реалізація заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації та професійного розвитку робітників для забезпечення високого рівня компетенцій персоналу.

3. Використання комплексного підходу до управління кадровим потенціалом, що включає інтеграцію всіх складових процесу: від залучення та адаптації персоналу до його професійного зростання та мотивації.

4. Підтримка високих показників економічної та соціальної складової кадрового потенціалу, що включає: підвищення ефективності використання робочого часу та продуктивності праці; забезпечення оптимального рівня руху робочої сили для гнучкого реагування на зміни в потребах підприємства; підтримку низького рівня плинності кадрів для збереження досвіду та стабільності в організації.

Вихідні кадрові потоки передбачають:

1. Розробка та впровадження ефективної системи управління процесом звільнення персоналу.

2. Забезпечення повного дотримання чинного законодавства під час процедур звільнення працівників.

3. Надання звільненим працівникам всіх необхідних соціальних гарантій та фінансових виплат, передбачених трудовим договором і законодавством.

4. Проведення аналізу причин звільнення працівників, як у випадках порушень трудових договорів, так і за їхнім власним бажанням.

5. Забезпечення прозорості та відкритості підприємства щодо мотивів і підстав для звільнення персоналу.

Отже, запропонована методика формування кадрової стратегії управління кадровими потоками надає можливість:

- формалізовано оцінити ефективність управління кадровим потенціалом як у цілому, так і за окремими його складовими;
- забезпечити комплексний підхід до визначення пріоритетних стратегічних напрямів кадрової стратегії;
- розробляти цілісні та узгоджені стратегічні заходи для кожного виду кадрових потоків підприємства;
- враховувати специфіку вхідних, внутрішніх та вихідних кадрових потоків під час планування кадрової стратегії [38];
- досягати поставлених цілей підприємства шляхом постійного підвищення ефективності управління кадровим потенціалом, що сприяє розвитку організації та зміцненню її конкурентних позицій;
- гарантувати безперервну підтримку ділових, корпоративних та всіх функціональних стратегій підприємства шляхом оптимального та максимально ефективного управління всіма видами кадрових потоків;
- забезпечити високий рівень позитивного іміджу підприємства як роботодавця серед конкурентів на ринку праці, підвищуючи його привабливість для кваліфікованих фахівців.

Слід підкреслити, що під час розробки стратегічних заходів кадрової стратегії, спрямованих на управління кадровим потенціалом, обов'язковим є врахування особливостей кадрової політики підприємства, результатів оцінки його персонал-середовища, виявлених сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз, з урахуванням їхньої пріоритетності при вирішенні проблемних питань. У сучасних умовах, коли торговельні підприємства функціонують у динамічному та мінливому середовищі, особливо важливо проводити оцінку ризиків їх діяльності. Саме тому наступним етапом нашого дослідження стане детальна оцінка ризиків, що можуть виникнути під час реалізації стратегії управління кадровим потенціалом підприємства.

### 3.2. Оцінка ризиків реалізації стратегії управління кадровим потенціалом підприємства

Реалізація стратегії на сучасних підприємствах завжди пов'язана з певними ризиками. На їх виникнення впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники діяльності компанії. Повністю уникнути ризиків практично неможливо, проте їх можна передбачати, аналізувати та оцінювати на етапі розробки стратегії, що дозволяє сформувати ефективну систему ризик-менеджменту. Перед керівниками сучасних українських підприємств постає складне завдання - впровадження ефективної системи управління ризиками, яка реалізується у міру розвитку та впровадження стратегій у сфері управління людськими ресурсами.

Ризики в управлінні людськими ресурсами є досить значними. Дослідження свідчать, що на сьогодні теоретичні та прикладні роботи з управління ризиками кадрового потенціалу в компаніях практично відсутні; більшість наявних досліджень обмежується загальною інформацією про вивчення людських ресурсів та висвітлює переважно соціально-економічні ризики [39]. Для створення найбільш ефективного та універсального підходу до управління ризиками у сфері управління персоналом необхідно систематично шукати, аналізувати та оцінювати наявну інформацію за відповідними питаннями. Саме від повноти та достовірності отриманих даних залежатиме успіх реалізації кадрової стратегії та ефективність управління персоналом підприємства [40].

При дослідженні кадрового потенціалу необхідно враховувати всі можливі ризики, які можуть виникати при управлінні людськими ресурсами на підприємстві. Обов'язковими є проведення їх оцінки та розробка класифікації. Пропонується оцінку ризиків реалізації стратегії управління кадровим потенціалом проводити з урахуванням кадрових потоків. На рис. 3.3 представлено класифікацію ризиків у системі управління кадровим потенціалом, виділену за дев'ятьма ключовими критеріями.

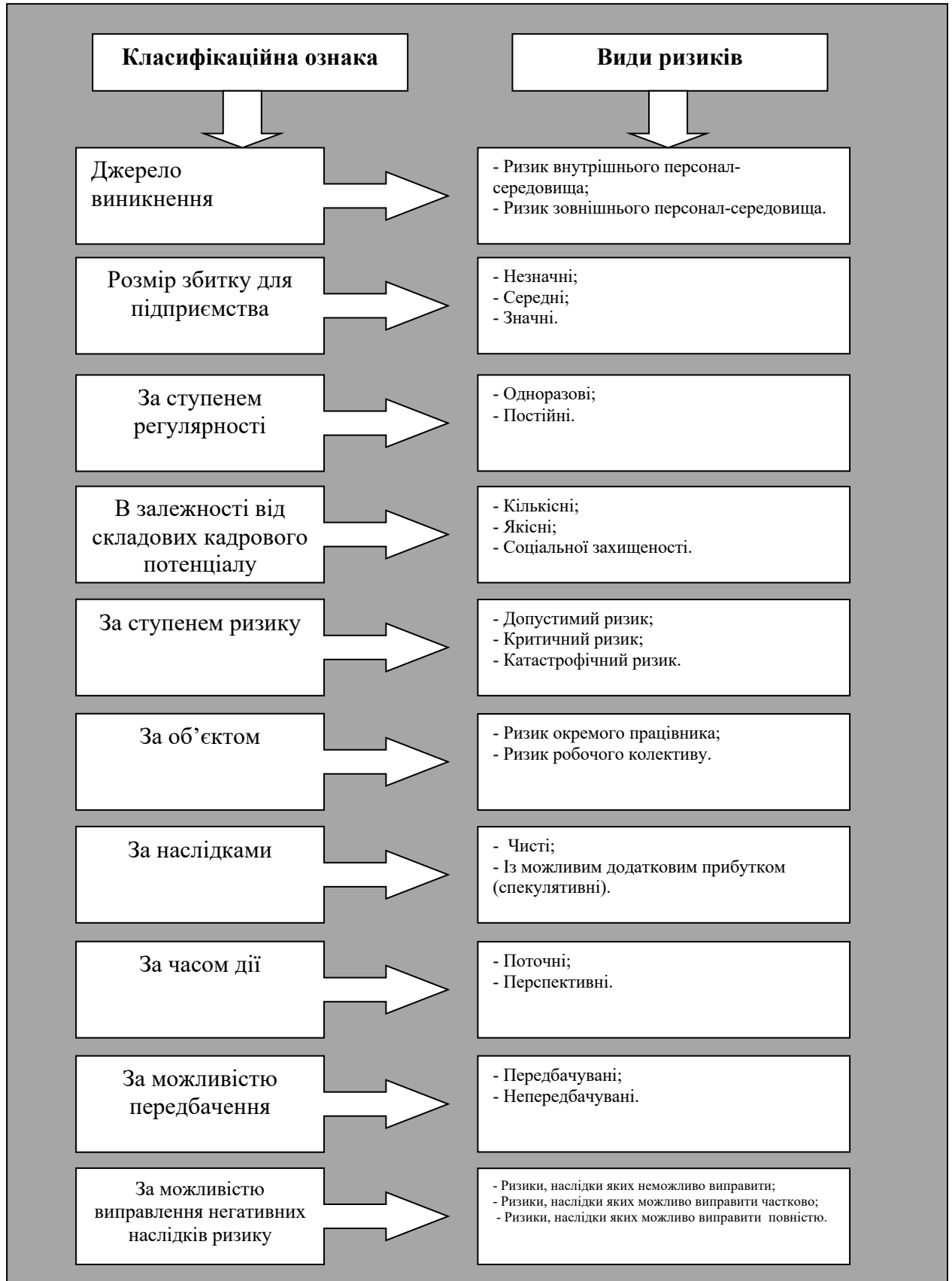


Рис. 3.3. Класифікація ризиків в системі управління кадровим потенціалом (побудовано автором за [41]).

У процесі реалізації стратегії управління кадровим потенціалом доцільно також провести класифікацію ризиків, оскільки вони значною мірою залежать від конкретного виду кадрових потоків і можуть бути досить різноманітними. В результаті розроблено та представлено класифікацію ризиків, яка наведена на рис. 3.4.

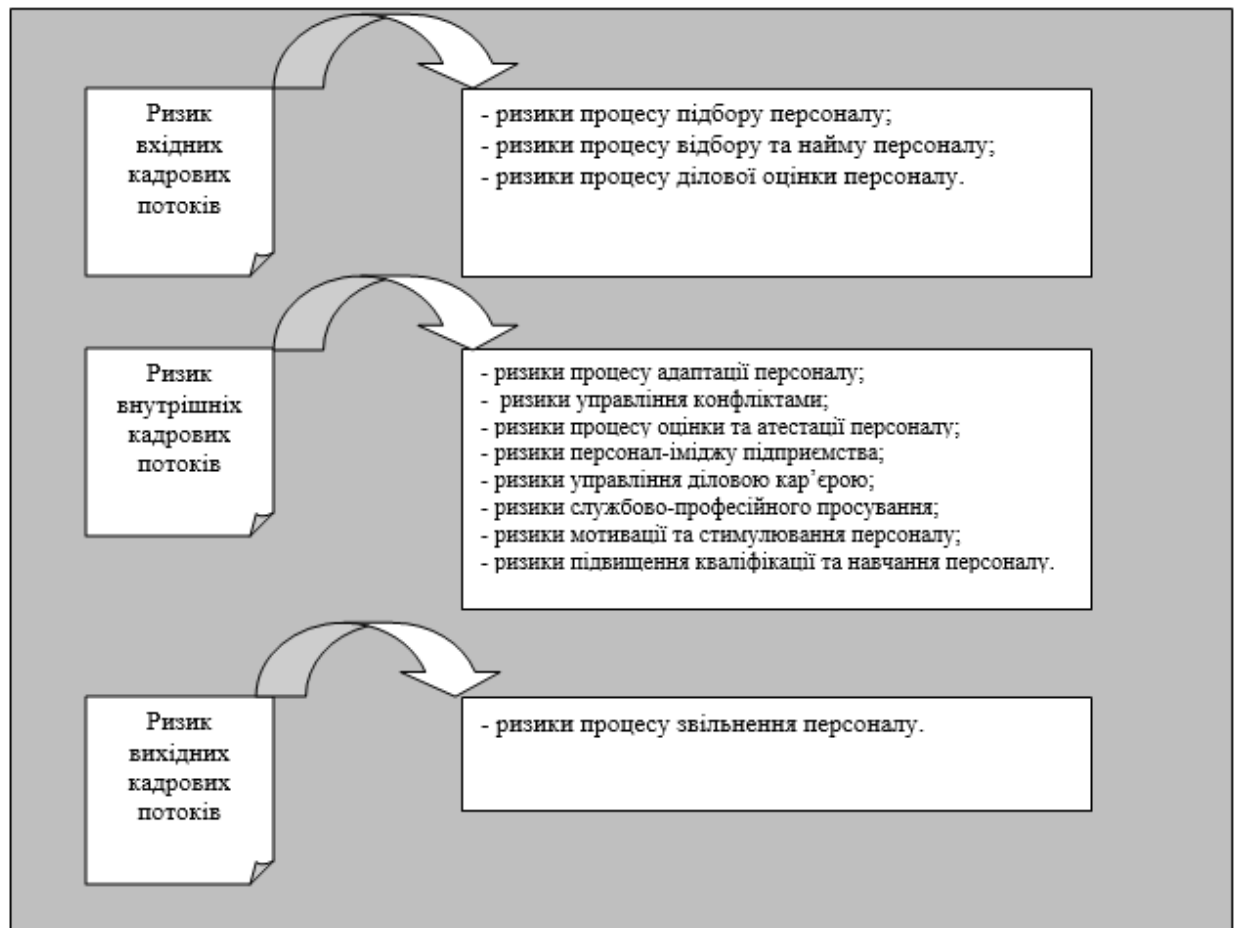


Рис. 3.4. Класифікація ризиків в залежності від виду кадрових потоків підприємства (побудовано автором за [42]).

Управління ризиками в сфері управління персоналом завжди має залишатися пріоритетом для керівництва, оскільки ефективність роботи співробітників безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства в усіх його напрямках. Людські потоки є одними з найважливіших та водночас непередбачуваних ресурсів компанії, і від ефективності їх використання

залежить як успіх підприємства та його конкурентоспроможність на ринку, так і можливі збитки чи ризик банкрутства.

Особливої уваги потребують ризики, пов'язані з вхідними кадровими потоками, оскільки якість і кількість прийнятих працівників безпосередньо впливають на подальші результати діяльності компанії. Помилки під час набору персоналу можуть мати серйозні наслідки, які проявляються лише через тривалий час. Ризик помилкового вибору кандидата виникає з кількох причин:

- неправильно обрані джерела набору персоналу;
- некоректно сформульовані завдання для підбору, що може бути наслідком порушень у передачі інформації між виконавцем та замовником, відсутності посадових інструкцій або налагоджених процесів;
- неправильна оцінка кандидатів під час відбору, що включає низький професійний рівень, недостатню мотивацію або невідповідність цілей кандидата та підприємства;
- відсутність перевірки безпечності кандидата, що може призвести до ризику наявності психічних порушень або негативного впливу попереднього досвіду роботи на підприємство [43].

Цей підхід підкреслює важливість ретельного та системного управління ризиками на всіх етапах підбору персоналу.

Ризики, пов'язані з внутрішніми кадровими потоками, відзначаються великою різноманітністю та низькою передбачуваністю. Зокрема, ефективність адаптаційного процесу визначає те, як працівник почуватиметься в команді та компанії надалі. Ризики, пов'язані з підготовкою та перепідготовкою персоналу, виникають ще на етапі оцінки доцільності навчання та очікуваного ефекту від нього.

Що стосується вихідних кадрових потоків, ці ризики характеризуються високим ступенем непередбачуваності, особливо коли працівники звільняються за власним бажанням. Причинами можуть бути незадоволеність умовами праці, низька мотивація, поганий морально-психологічний клімат у

колективі, недостатня оплата праці, відсутність професійного розвитку, порушення прав працівників або недостатнє регулювання конфліктів.

В економічній літературі з управління ризиками [44]. виділяють чотири основні функції ризику: інноваційну, регулятивну, захисну та аналітичну. На нашу думку, ці функції можна застосувати до управління персоналом із врахуванням специфіки різних кадрових потоків:

- інноваційна функція – спрямована на заохочення пошуку та впровадження нових, нетрадиційних ідей та підходів у сфері управління персоналом;

- регулятивна функція – допомагає протидіяти консерватизму та стимулює впровадження інновацій у кадрових процесах, хоча може мати й деструктивний ефект, якщо управлінське рішення ухвалене без достатньої інформаційної обґрунтованості;

- захисна функція – управління ризиками кадрових потоків є невід’ємною складовою управлінського процесу, тому керівники повинні бути готові до можливих невдач;

- аналітична функція – передбачає детальний аналіз усіх можливих варіантів управління кадровими потоками для вибору найбільш оптимального рішення з мінімальним ризиком.

Для забезпечення ефективного та результативного управління ризиками, пов’язаними з управлінням кадровими потоками на підприємстві, надзвичайно важливо ретельно вивчити та систематизувати причини виникнення цих ризиків. Лише розуміння кореневих джерел ризиків дозволяє розробити ефективні заходи щодо їх мінімізації та запобігання негативним наслідкам для організації.

Слід враховувати, що фактори ризику у сфері реалізації стратегій управління людськими ресурсами не обмежуються внутрішніми процесами підприємства, а також включають вплив зовнішніх чинників. До внутрішніх відносяться особливості кадрової політики, рівень професійної підготовки та кваліфікації працівників, ефективність комунікаційних та мотиваційних

механізмів, стан морально-психологічного клімату в колективі та організаційна структура. Зовнішні чинники охоплюють економічну ситуацію, ринок праці, законодавчі норми та регулювання, соціально-політичні умови та конкурентне середовище.

Для наочності та кращого розуміння, взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх факторів ризику, які можуть впливати на реалізацію стратегії управління кадровими потоками, представлено у вигляді структурованої схеми на рис. 3.5. Така класифікація дозволяє керівництву підприємства систематично оцінювати ризики, визначати пріоритети у їхньому мінімізації та планувати стратегічні управлінські заходи для забезпечення стабільного функціонування кадрової системи.



Рис. 3.5. Причини ризиків управління кадровими потоками (побудовано автором)

Рис. 3.5 ілюструє основні причини ризиків у управлінні кадровими потоками, розділені на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори включають кадрову політику, рівень кваліфікації, мотивацію працівників та морально-психологічний клімат у колективі.

Зовнішні фактори відображають умови ринку праці, економічну та законодавчу ситуацію, а також конкурентне середовище. Такий поділ допомагає оцінити комплексність ризиків і підготувати ефективні заходи управління ними.

Ризики, що виникають під час реалізації кадрових стратегій управління кадровими потоками, є невід'ємною складовою загальної системи управління кадровим потенціалом підприємства. Вони охоплюють усі рівні організаційної та управлінської діяльності, починаючи від планування та підбору персоналу, і закінчуючи утриманням, розвитком і звільненням працівників.

Для зручності аналізу та систематизації ці ризики доцільно розглядати у рамках багаторівневої структури, яка дозволяє послідовно оцінювати вплив кожного виду ризику на ефективність кадрової стратегії.

На рис. 3.6 представлено п'ятирівневу модель управління ризиками в системі кадрового потенціалу, яка дає можливість чітко визначити пріоритетні напрями впливу та розробити відповідні заходи для їх мінімізації або нейтралізації.

Така структурована система допомагає керівництву підприємства враховувати взаємозв'язок між різними компонентами кадрового потенціалу та підвищує ймовірність успішної реалізації стратегічних завдань у сфері управління персоналом.

Процес управління ризиками під час реалізації стратегій управління кадровими потоками спрямований на досягнення низки ключових завдань. Серед них – перетворення потенційних ризиків, пов'язаних із управлінням кадровими потоками, у реальні можливості або конкурентні переваги для підприємства.

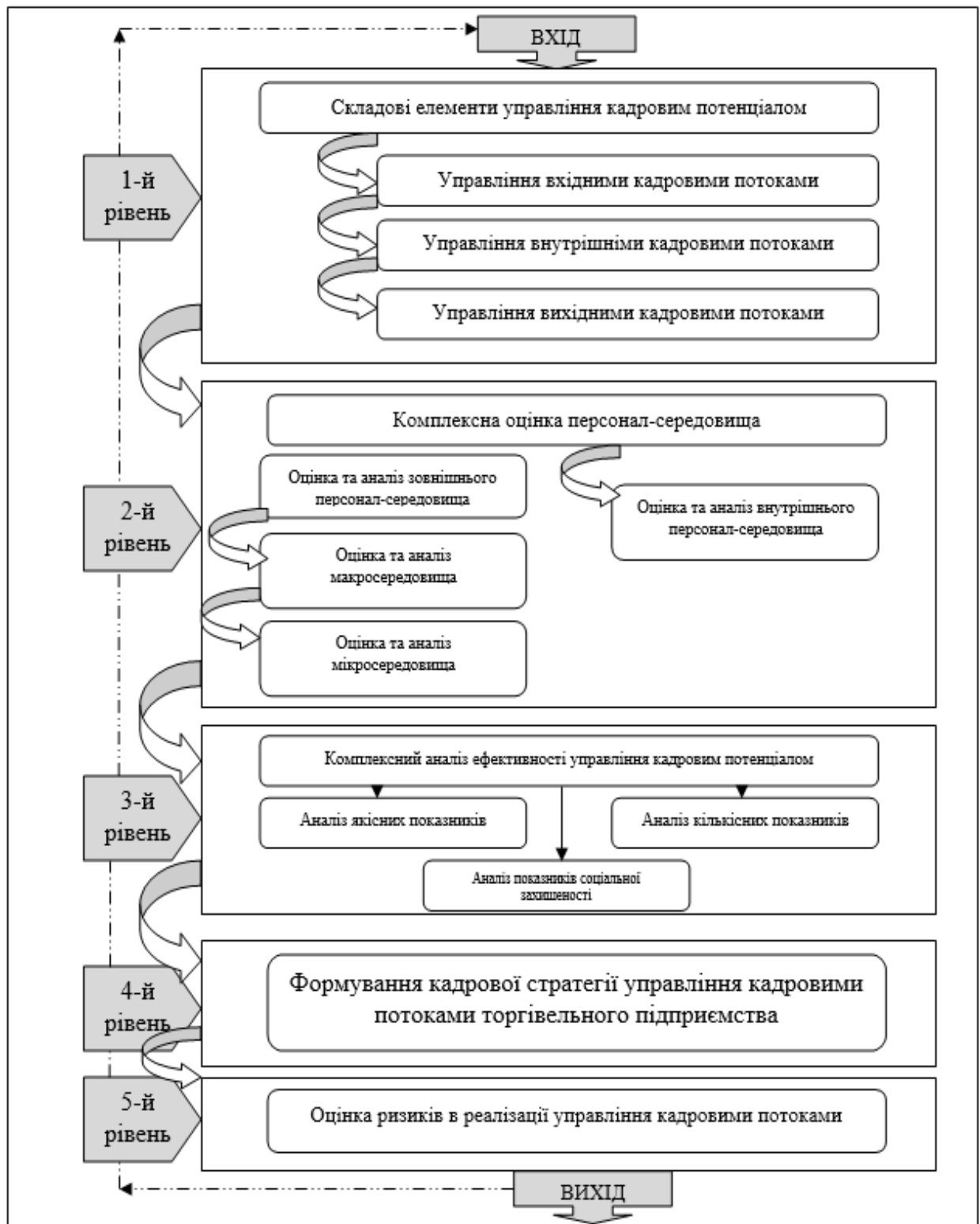


Рис. 3.6. Місце ризиків в системі управління кадровим потенціалом підприємства (побудовано автором за [45]).

Важливим є також розробка ефективних механізмів і практичних заходів, спрямованих на мінімізацію та зниження рівня ризиків у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Перелік імовірних ризиків в процесі реалізації стратегії управління кадровим потенціалом ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»**

№	Ризики в залежності від виду кадрових потоків підприємства
<b>Ризики вхідних кадрових потоків</b>	
1	Несумірність попиту та пропозиції робочої сили на ринку
2	Використання методів підбору персоналу, що не узгоджуються з корпоративною стратегією
3	Недосконалість чинного трудового законодавства
4	Відбір кандидатів, які не відповідають вимогам майбутніх посад
5	Відсутність чітко визначених критеріїв до кандидатів
6	Недостатньо ефективна система пошуку та підбору кадрів
<b>Ризики внутрішніх кадрових потоків</b>	
7	Неефективність системи мотивації та стимулювання персоналу
8	Невідповідність кадрової стратегії загальній стратегії підприємства
9	Недосконалість механізмів управління внутрішніми кадровими потоками
10	Поганий морально-психологічний клімат у колективі
11	Відсутність ефективного управління конфліктами
12	Обмежені можливості просування та кар'єрного зростання
13	Суб'єктивність оцінки та атестації персоналу
14	Недостатній рівень системи освіти в країні
15	Низькі або неприйнятні умови праці
16	Можливість витоку важливої комерційної інформації
17	Формування негативного іміджу підприємства серед персоналу
18	Ризики, пов'язані з психофізіологічним станом працівників
19	Морально-психологічні загрози для персоналу
20	Неефективне нормування робочого часу
21	Порушення вимог трудового законодавства
22	Порушення кримінально-правових норм
23	Підвищена плинність кадрів
24	Зниження продуктивності праці
25	Недостатній рівень соціального захисту працівників
26	Відсутність інноваційних підходів у керуванні кадрами
<b>Ризики вихідних кадрових потоків</b>	
27	Недотримання вимог трудового законодавства при звільненні
28	Втрата цінних та висококваліфікованих працівників
29	Недосконалість процедури вивільнення персоналу
30	Звільнення працівників, які можуть завдати збитків підприємству

Джерело: сформовано автором

Наступним етапом дослідження є визначення ймовірності виникнення ризиків та оцінка ступеня їх впливу із застосуванням методу експертних оцінок.

Одним із найбільш доцільних підходів до оцінювання ризиків в умовах обмеженості або відсутності достатньої інформації є саме метод експертних оцінок. Його використання передбачає попереднє ранжування критеріїв, за якими здійснюється оцінка кожного ризику, визначення їх вагомості та проведення комплексної оцінки.

Варто зазначити, що поряд із методом експертних оцінок існує низка інших підходів до аналізу ризиків, зокрема статистичний метод, метод аналізу чутливості, нормативний підхід, метод аналогій, дерево рішень, метод Монте-Карло, імітаційне моделювання та рейтинговий метод. Проте з урахуванням наявної інформаційної бази найбільш доцільним у даному випадку є саме застосування експертного методу [46].

Початковим етапом оцінювання ймовірності виникнення ризиків при реалізації стратегії управління кадровим потенціалом стало проведення експертного опитування. У дослідженні взяли участь десять фахівців-менеджерів у сфері торгівлі, які здійснили оцінювання ризиків за шкалою від 0 до 1 (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Шкала ймовірності появи ризиків

Значення експертної оцінки	Ступінь ймовірності появи ризику
0,0 – 0,1	Ймовірність мінімальна
0,2 – 0,3	Ймовірність незначна
0,4 – 0,5	Ймовірність середня
0,6 – 0,7	Ймовірність висока
0,8 – 1,0	Критична ймовірність

Джерело: сформовано автором

Для оцінки ймовірності виникнення ризиків використовується шкала експертних оцінок у діапазоні від 0 до 1, де кожному інтервалу відповідає певний рівень ймовірності.

Значення від 0,0 до 0,1 характеризують мінімальну ймовірність появи ризику, що свідчить про його практично незначний вплив. Інтервал 0,2–0,3

відображає незначну ймовірність, коли ризик може виникати, але його вплив є обмеженим.

Значення 0,4–0,5 відповідають середньому рівню ймовірності, що вказує на необхідність врахування ризику при прийнятті управлінських рішень. У межах 0,6–0,7 ризик оцінюється як високий, тобто його виникнення є досить імовірним і потребує розробки відповідних заходів реагування. Значення в інтервалі 0,8–1,0 свідчать про критичну ймовірність, що означає високу загрозу та необхідність негайного управлінського впливу.

Нижче наведено результати проведеного аналізу та оцінки ймовірності виникнення ризиків у процесі реалізації стратегії управління кадровим потенціалом ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА».

Отримані дані узагальнено та систематизовано у вигляді зведеної таблиці 3.3, що дозволяє наочно оцінити рівень ризиків і визначити найбільш критичні з них.

Такий підхід сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень та формуванню ефективних заходів щодо мінімізації можливих негативних наслідків.

На другому етапі здійснюється визначення ймовірності виникнення кожного з відібраних видів ризиків у відсотковому вираженні із використанням відповідної формули.

$$V_i = \frac{\Sigma_i}{\Sigma_{max}} \quad (3.1)$$

де  $V_i$  – відсоткове значення ймовірності  $i$ -го ризику;

$\Sigma_i$  – сума експертних оцінок за  $i$ -м ризиком (бали);

$\Sigma_{max}$  – максимально можлива сума експертних оцінок (бали).

Таблиця 3.3

**Експертна оцінка ймовірності появи ризиків при реалізації  
стратегії управління кадровим потенціалом ТОВ «МЕТРО КЕШ  
ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»**

Номер ймовірного ризиків (з таблиці 3.1.)	Експерти										Σ (10)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0,5	0,4	0,2	0,4	0,2	0,2	0,5	0,3	0,3	0,4	3,4
2	0,1	0,2	0,3	0,2	0,2	0,4	0,2	0,2	0,2	0,3	2,3
3	0,4	0,5	0,6	0,5	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	4,8
4	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,5	0,1	0,5	0,3	0,4	3,4
5	0,5	0,4	0,5	0,6	0,6	0,3	0,5	0,6	0,3	0,5	4,8
6	0,6	0,4	0,5	0,6	0,5	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	4,5
7	0,3	0,3	0,5	0,5	0,4	0,5	0,3	0,4	0,4	0,4	4,0
8	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3	0,4	0,2	0,3	0,4	0,4	3,0
9	0,5	0,6	0,4	0,3	0,5	0,6	0,5	0,5	0,6	0,5	5,0
10	0,3	0,3	0,2	0,1	0,3	0,4	0,2	0,3	0,2	0,1	2,4
11	0,1	0,2	0,3	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2	0,3	0,3	1,9
12	0,2	0,3	0,2	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	2,8
13	0,2	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3	0,2	3,3
14	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5	0,6	0,5	3,6
15	0,2	0,2	0,2	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	3,0
16	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	1,0
17	0,2	0,1	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,4	2,5
18	0,3	0,3	0,3	0,2	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4	3,2
19	0,2	0,2	0,3	0,3	0,4	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	2,7
20	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	1,2
21	0,3	0,3	0,2	0,3	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	3,3
22	0,3	0,2	0,0	0,1	0,2	0,1	0,1	0,0	0,0	0,2	1,4
23	0,3	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,5	0,3	0,5	0,5	4,0
24	0,6	0,5	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6	0,5	0,6	0,5	5,6
25	0,4	0,4	0,5	0,6	0,7	0,6	0,5	0,6	0,5	0,6	5,4
26	0,4	0,5	0,4	0,3	0,3	0,3	0,5	0,4	0,3	0,3	3,7
27	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	0,4	0,3	0,2	0,4	2,4
28	0,8	0,6	0,6	0,5	0,6	0,7	0,6	0,7	0,7	0,7	6,5
29	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,5	0,3	0,3	4,0
30	0,4	0,4	0,3	0,4	0,2	0,4	0,3	0,4	0,2	0,4	3,4
Σ (макс. = 300)											102,5

Джерело: розраховано автором

Відповідно до результатів проведеної експертної оцінки ймовірності виникнення ризиків у процесі реалізації стратегії, встановлено, що підприємство загалом перебуває в зоні середнього рівня ризиковості. Це свідчить про наявність помірної ймовірності виникнення ризикових ситуацій, які потребують контролю та своєчасного реагування.

Таблиця 3.4

**Результати оцінки імовірності появи ризиків при  
реалізації стратегії управління кадровим потенціалом ТОВ  
«МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»**

№	Ризики в залежності від виду кадрових потоків підприємства	Імовірність появи, %
1	2	3
<b>Ризики вхідних кадрових потоків</b>		
1	Несумірність попиту та пропозиції робочої сили на ринку	34
2	Використання методів підбору персоналу, що не узгоджуються з корпоративною стратегією	23
3	Недосконалість чинного трудового законодавства	48
4	Відбір кандидатів, які не відповідають вимогам майбутніх посад	34
5	Відсутність чітко визначених критеріїв до кандидатів	48
6	Недостатньо ефективна система пошуку та підбору кадрів	45
<b>Ризики внутрішніх кадрових потоків</b>		
7	Неефективність системи мотивації та стимулювання персоналу	40
8	Невідповідність кадрової стратегії загальній стратегії підприємства	30
9	Недосконалість механізмів управління внутрішніми кадровими потоками	50
10	Поганий морально-психологічний клімат у колективі	24
11	Відсутність ефективного управління конфліктами	19
12	Обмежені можливості просування та кар'єрного зростання	28
13	Суб'єктивність оцінки та атестації персоналу	33
14	Недостатній рівень системи освіти в країні	36
15	Низькі або неприйнятні умови праці	30
16	Можливість витоку важливої комерційної інформації	10
17	Формування негативного іміджу підприємства серед персоналу	25
18	Ризики, пов'язані з психофізіологічним станом працівників	32
19	Морально-психологічні загрози для персоналу	27
20	Неефективне нормування робочого часу	12
21	Порушення вимог трудового законодавства	33
22	Порушення кримінально-правових норм	14
23	Підвищена плинність кадрів	40
24	Зниження продуктивності праці	56
25	Недостатній рівень соціального захисту працівників	54
26	Відсутність інноваційних підходів у керуванні кадрами	37
<b>Ризики вихідних кадрових потоків</b>		
27	Недотримання вимог трудового законодавства при звільненні	24
28	Втрата цінних та висококваліфікованих працівників	65
29	Недосконалість процедури вивільнення персоналу	40
30	Звільнення працівників, які можуть завдати збитків підприємству	34

Джерело: розраховано автором

Аналіз імовірності появи ризиків у розрізі кадрових потоків показав, що найбільш значущими є такі ризики: неефективність системи управління кадровими потоками (50%), зниження продуктивності праці (56%),

недостатній рівень соціального захисту персоналу (54%), а також ризик втрати цінних і висококваліфікованих працівників (65%). Саме ці ризики потребують першочергової уваги з боку керівництва, оскільки вони можуть суттєво вплинути на результати діяльності підприємства.

З огляду на отримані результати, керівництву підприємства спільно з фахівцями кадрової служби доцільно розробити та впровадити комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію та нейтралізацію можливих негативних наслідків зазначених ризиків. Проведене дослідження створює підґрунтя для своєчасного виявлення потенційних загроз, встановлення причин їх виникнення, а також оцінки можливих втрат, що в цілому сприятиме підвищенню ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження управління кадровим потенціалом міжнародної компанії зроблено наступні висновки.

1. Однією з визначальних особливостей сучасного управління кадровим потенціалом є орієнтація на індивідуальні характеристики працівників, зокрема їх професійні, ділові, соціально-психологічні та фізіологічні якості. Ігнорування цих аспектів може призвести до невідповідності між вимогами робочого місця та можливостями персоналу, що негативно впливає на продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства. У зв'язку з цим особливого значення набуває вдосконалення процесів підбору персоналу, чітке визначення вимог до кандидатів, а також розробка посадових інструкцій, кваліфікаційних характеристик і карт компетенцій. Водночас підвищення ефективності управління кадровим потенціалом потребує формування комплексної системи його оцінювання, яка враховує взаємозв'язки між складовими, а також вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

2. Проведений аналіз кадрового середовища підприємства дав змогу не лише визначити його сильні та слабкі сторони, а й виявити ключові проблемні аспекти у сфері управління персоналом. До основних переваг підприємства слід віднести ефективно функціонуючу систему оплати праці, високий рівень кваліфікації працівників, а також належні умови праці, що створюють сприятливе підґрунтя для стабільної діяльності та розвитку. Разом із тим, дослідження виявило низку недоліків, серед яких особливої уваги потребують відсутність комплексного підходу до управління кадровим потенціалом, недостатній рівень впровадження сучасних управлінських підходів, а також низький персонал-імідж підприємства. Наявність таких проблем може стримувати подальший розвиток та знижувати конкурентні позиції на ринку праці.

3. Розробка ефективної кадрової стратегії повинна базуватися на комплексному врахуванні особливостей кадрової політики, результатів оцінки персонал-середовища, сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз підприємства з урахуванням їх пріоритетності. В умовах динамічного зовнішнього середовища важливим є проведення оцінки ризиків, пов'язаних із реалізацією стратегії, та впровадження заходів щодо їх мінімізації. Це забезпечує своєчасне виявлення потенційних загроз, визначення причин їх виникнення і можливих втрат, що сприяє підвищенню ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крамаренко В.І., Холод Б.І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. - 272 с.
2. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2006.– 308 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : навч. посіб. -К. : ВД «ЦУЛ», 2011- 468с.
4. Управління персоналом : навч. посіб. М. Д. Виноградський, С. В Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 504 с.
5. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. – К. : Центр учбової л-ри, 2007. – 248 с.
6. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закл.– К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
7. Пучкова С. І. Розробка комплексної системи розвитку трудового потенціалу: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 економіка, організація і управління підприємствами. Одеса : ОДЕУ. 2002. 21 с.
8. Кулініч О., Єсінова Н., Зарецька Л. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 2. Т. 1. С. 42–50.
9. Бакало Н., Струцька К. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка і регіон*. 2016. № 6 (61). С. 71–75.
10. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52-57.
11. Ковальська А.І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

12. Фролова Л. В., Н.В. Ващенко Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2009. – 145 с.
13. Новікова М.М. Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: підручник. Х: ХНАМГ, 2016. 215 с.
14. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Інтелект XXI. 2017. № 3. С. 74-79. URL : [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_3/10.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf)
15. Хандій, О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. 240 с.
16. Економічний ризик: методи оцінки та управління : навч.посібник/ [Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.] ; під заг. ред. Т.А. Васильєвої, М. Кривич.– Суми: ДВНЗ“УАБС НБУ”, 2015.–208 с.
17. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств : теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. №. 2. С. 570–572.
18. Горбоконь В. Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2016. - Вип. 17(1). - С. 64-69. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2016\\_17%281%29\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17%281%29_18)
19. Дерунець Я.В. Еволюція основних складових управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2017. № URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 26.05.2026).
20. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 336 с.
21. Стратегічне управління : навч. посіб. Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр учбової л-ри, 2011. –440 с.

22. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
23. Копець Г.Р., Рачинська Г.В., Дзюбіна К.О. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика*. 2014. №. 811. С. 168–175.
24. Електронне джерело  
[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/26524858/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/26524858/)
25. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] : навчальний посібник.— К. : Центр навчальної літератури, 2007. — 352 с.
26. Череп А.В., Зубрицька Я.О. Основи формування трудового потенціалу в державі, регіоні, на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету*. - 2011. - № 1(19). — С. 245—254.
27. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
28. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*. №68. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119> (дата звернення: 17.05.2026).
29. Філімонова Н. О. Аналіз кадрового потенціалу як елемент управління персоналом. 2012. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/28422/1/Filimonova.pdf> (дата звернення: 17.05.2026).
30. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ. 2012. 228 с.
31. Носань Н., Фенічева Т., Кісільов О. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство*. (68). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19> (дата звернення: 10.05.2026).

32. Даниленко С.В. Підходи до управління кадровою безпекою підприємства в ході реструктуризації. *Проблеми економіки.* – 2012. – № 4. – С. 146-150.
33. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Формування та використання інтелектуального капіталу. – Х.: ХНЕУ, 2006. – 252 с.
34. Білорус Т.В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту. *Актуальні проблеми економіки.* – 2004. – № 4 (34). – С. 170-175.
35. Писаревська Г.І. Аналіз кадрового потенціалу підприємства. Харківська національна академія міського господарства. 2023 URL: <https://eprints.kname.edu.ua/30697/1/51.pdf> (дата звернення: 17.05.2026).
36. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом: навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – 403 с.
37. Верхоглядова Н.І., Іваннікова Н.А., Лавріченко О.В. Управління трудовим потенціалом підприємств. – К.: Пороги, 2007. – 284 с.
38. Корнієнко О.В. Сутність та структура персоналу підприємства / О.В. Корнієнко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2009\\_31/Zmist/20PDF.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_31/Zmist/20PDF.pdf)
39. Яворська А. Особливості зайнятості та відродження кадрового потенціалу. *Україна: аспекти праці.* – 2017. – № 6. – С. 46- 51.
40. Шаульська Л.В. Соціально-трудова відносина як чинник розвитку трудового потенціалу: удосконалення соціально-трудова відносин в Україні. *Актуальні проблеми економіки.* – 2015. – № 6. – С. 136-143.
41. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал.* – 2006. – № 5 // [www.personal.in.ua](http://www.personal.in.ua).
42. Симонова І.Ф. Деякі аспекти формування системи управління розвитком персоналу організації. *Управління персоналом.* – 2016. – № 1. – С. 16-18.

43. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл.; за ред. Є.В. Кліменчук. – К.: Кондор, 2003. – 223 с.

44. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління. Вісник СумДУ.– Економіка. – 2016. – № 1. – С. 63-71.

45. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.

46. Згалат-Лозинська Л.О. Економічний механізм ефективного використання кадрового потенціалу за умов формування ринкових відносин: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.02.03 – організація управління, планування і регулювання економікою. – К.: Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, 2002. – 19 с.