

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.032.02.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, групи 214-ЕП-324
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)



(підпис)

Діана КАЛАШНИК

Керівник: професор, д-р. екон. наук
Наталія КАЛИЧЕВА

Рецензент: професор, д-р. екон. наук
Олена ДИКАНЬ

2026

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма: «Підприємництво »

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ
«_____» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Калашник Діані Миколаївні

1 Тема «Управління кадровим потенціалом малого підприємства»

керівник Каличева Наталія Євгеніївна, д-р екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «27» лютого 2025 року № 70/25

2 Строк подання студентом закінченої роботи «06» січня 2026 року

3 Вихідні дані: Баланс ФОП за 2020-2024 рр.

Звіт про фінансові результати ФОП за 2020-2024 рр.

Звіт про рух грошових коштів ФОП за 2020-2024 рр.

Науково-методична література

Статистична інформація

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні положення управління кадровим потенціалом підприємств малого бізнесу

2 Аналіз діяльності малого підприємства

3 Напрямки реалізації системи забезпечення ефективності управління кадровим потенціалом малого підприємства

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, об'єкт та предмет дослідження

2 Схеми процесу забезпечення формування кадрового потенціалу підприємства

3 Чинники впливу на формування кадрового капіталу

4 -5 Аналіз стану зайнятості населення в Україні під час війни-

6-8 Аналіз господарської діяльності малого підприємства

9 Система управління кадровим потенціалом підприємства

10 Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом ФОП «Маковоз Ю.О.» у розрізі його суб'єктів

11 Модель розвитку кадрового потенціалу підприємства

12 Управлінські інструменти, спрямовані на вдосконалення кадрового потенціалу малого підприємства

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «24» лютого 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні положення управління кадровим потенціалом підприємств малого бізнесу	27.03.2025	викон.
2 Аналіз діяльності малого підприємства	14.05.2025	викон.
3 Напрямки реалізації системи забезпечення ефективності управління кадровим потенціалом малого підприємства	06.10.2025	викон.
Висновки	21.11.2025	викон.
Графічна частина	05.12.2025	викон.

Студент  Діана КАЛАШНИК

Керівник  Наталія КАЛИЧЕВА

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні положення управління кадровим потенціалом підприємств малого бізнесу	10
1.1 Теоретичні аспекти розвитку та управління кадровим потенціалом підприємства	10
1.2 Оцінювання кадрового потенціалу підприємства	18
1.3 Організаційно-економічні особливості забезпечення ефективності управління кадрами малих підприємств	26
Висновки до розділу 1	40
2 Аналіз діяльності малого підприємства	43
2.1 Стан зайнятості населення в малому бізнесі під час війни	43
2.2 Загальна характеристика малого підприємства	51
2.3 Аналіз використання основних виробничих фондів	52
2.4 Аналіз продуктивності праці і заробітної плати	57
2.5 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства	61
Висновки до розділу 2	66
3 Напрямки реалізації системи забезпечення ефективності управління кадровим потенціалом малого підприємства	68
3.1 Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проєктування підсистем	68
3.2 Управління кадровим потенціалом малого підприємства: особливості та напрями вдосконалення	75

					МРЕ. 032.02.06 ПЗ				
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Управління кадровим потенціалом малого підприємства	Літ.	Арк.	Аркуші	
Розроб.		Калашник							
Перевір.		Каличева					4	113	
Рецензент						УкрДУЗТ 4			
Н. Контр.		Назаренко							
Затверд.		Дикань							

3.3 Моделювання розвитку кадрового потенціалу малого підприємства	85
Висновки до розділу 3	97
Висновки	100
Список використаних джерел	105

					МРЕ. 032. 02.06 ПЗ	БАрк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		

Вступ

Актуальність теми. Ефективність економіки будь-якого суспільства значною мірою залежить від якості трудових ресурсів та способу їх залучення у виробничі процеси, адже люди зі своїми здібностями та потенціалом є основним джерелом продуктивності.

У сучасних умовах роль людини у виробництві зазнала значних змін: вона виступає не лише ключовим елементом виробничого процесу підприємства, а й його головним стратегічним ресурсом. Інвестиції в людський капітал стають довгостроковим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Фундаментом будь-якого підприємства є його кадровий потенціал. Саме кадри виступають активною складовою підприємства та двигуном змін. Результати діяльності підприємства, в тому числі малого, його успіхи у соціальній та економічній сферах, а також позиція на ринку праці багато в чому залежать від рівня кваліфікації персоналу, ефективності підбору та розстановки кадрів.

На кадровий потенціал впливають як зовнішні фактори (соціальні, технічні та економічні аспекти), так і внутрішні чинники, серед яких визначальними є особистісні якості, статусний потенціал та мотиваційні стимули

Сучасний розвиток економічної системи нашої держави, стрімкі зміни у виробничих умовах та пришвидшення науково-технічного прогресу зумовлюють необхідність оновлення вимог до використання трудових ресурсів, оцінки їхньої діяльності, а також адаптації запитів в економічній, технологічній та технічній підготовці робітників. Особлива увага приділяється рівню їхньої кваліфікації та професійних компетенцій. Динамічні зміни в кадровій роботі стають дедалі актуальнішими, адже кожен день потребує оперативного й професійного вирішення нових завдань.

Керівники провідних підприємств та організацій, намагаючись зберегти свої конкурентні переваги в умовах постійних змін, дедалі більше зосереджуються на питаннях ефективного управління кадровим потенціалом. Їхній пріоритет обумовлений нерозривним зв'язком між вирішенням кадрових питань і стратегічним розвитком підприємства. Помилки у цій сфері можуть загрожувати втратами як фінансових вкладень, так і репутації на ринку.

У зв'язку з цим виникає нагальна потреба створення такої системи організації праці та виробництва, яка забезпечувала би не лише оптимальне використання обмежених економічних ресурсів, але й ефективне формування та реалізацію кадрового потенціалу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних та практичних аспектів поняття «кадровий потенціал», ідентифікація чинників, які сприяють його зростанню, а також розробка управлінських інструментів для коригування та спрямування розвитку кадрового потенціалу малого підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних **завдань**:

- розкрити положення управління кадровим потенціалом підприємств малого бізнесу;
- обґрунтувати організаційно-економічні особливості забезпечення ефективності управління кадрами малих підприємств;
- сформулювати систему управління кадровим потенціалом підприємства;
- розкрити особливості управління кадровим потенціалом малого підприємства;
- змодельовати процес розвитку кадрового потенціалу малого підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом малого підприємства.

Предмет дослідження: визначення шляхів удосконалення системи управління кадровим потенціалом малого підприємства.

Інформаційною основою роботи є публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері управління кадрами, монографічні дослідження з питань розвитку кадрового потенціалу підприємства, статистичні дані та дані фінансової і статистичної звітності підприємств, ресурси Інтернету, що відображено у джерелах [1-88] наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення встановленої мети та розв'язання визначених завдань у кваліфікаційній роботі використано такі методи наукових досліджень: класифікації та систематизації, порівняльний та статистичний аналіз, графічний метод.

Наукова новизна полягає у формулюванні теоретико-методичних основ і розробці рекомендацій щодо управління кадровим потенціалом малого підприємства в сучасних умовах. Запропоновані підходи спрямовані на адаптацію кадрового потенціалу малих підприємств до викликів воєнного стану, цифровізації та глобальних трансформацій ринкової економіки.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у напрацюванні цілісних методологічних положень та науково обґрунтованих рекомендацій щодо управління кадровим потенціалом малого підприємства з урахуванням сучасних вимог в умовах війни, цифрової трансформації та інших викликів. Ці рекомендації можуть слугувати інструментом для підвищення ефективності економіки України та стимулювання розвитку малого бізнесу як у поточних реаліях, так і під час післявоєнного відновлення.

Результатами роботи автора є моделювання розвитку кадрового потенціалу малого підприємства.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Розвиток методів управління та господарювання на транспорті» загальним обсягом 12 сторінок (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 85-й студентській науково-технічній конференції СНТК Українського державного університету залізничного транспорту (10-11 грудня 2025 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі досліджено теоретичні основи розвитку та управління кадровим потенціалом підприємства, методи оцінювання кадрового потенціалу та організаційно-економічні аспекти підвищення ефективності управління персоналом на малих підприємствах

У другому розділі виконано аналіз зайнятості працівників на малих підприємствах в умовах воєнного стану та проведено аналіз господарської діяльності малого підприємства.

У третьому розділі сформовано систему управління кадровим потенціалом підприємства та розкрито особливості та напрями вдосконалення кадрового потенціалу малого підприємства.

1 Теоретичні положення управління кадровим потенціалом підприємств малого бізнесу

1.1 Теоретичні аспекти розвитку та управління кадровим потенціалом підприємства

Категорія "кадровий потенціал" не може бути застосована до окремої особи, адже це узагальнена характеристика системи, яка охоплює процеси формування, розподілу та використання кадрів. До складу кадрового потенціалу входять як працівники, зайняті у суспільному виробництві, так і ті, хто в даний момент може бути незайнятий, але має здатність працювати відповідно до своїх можливостей [45].

Забезпечення підприємства кадровим потенціалом має базуватися на відповідності потребам підприємства та націленості на формування стабільної мотивації працівників до досягнення високих результатів у своїй діяльності. Кадровий потенціал підприємства слугує основою для виконання всіх підготовчих і основних робіт, які відповідають вимогам сучасної економіки.

Таким чином, кадровий потенціал є ключовим чинником у забезпеченні ефективної діяльності підприємства й відіграє важливу роль у його сталому розвитку.

Державна політика з розвитку кадрового потенціалу має на меті створення сприятливих правових, економічних, соціальних і організаційних умов для його збереження, відтворення й розвитку. Це передбачає поліпшення основ формування робочої сили, доступ до професійної освіти й перепідготовки кадрів відповідно до потреб суспільства, забезпечення повної зайнятості, запобігання масовому безробіттю, поліпшення охорони праці й умов роботи, соціальну підтримку населення, гарантії у сфері соціально-трудова відносин тощо. Формування кадрового потенціалу має велике значення для успішного функціонування підприємств у конкурентному середовищі. Кадрові служби

повинні активно сприяти керівникам у розробці стратегій підвищення ефективності роботи підрозділів підприємства через застосування методів групової роботи та соціологічних досліджень.

Швидкі темпи старіння професійних навичок роблять постійне підвищення кваліфікації співробітників критично важливим фактором успіху підприємств. Управління професійним розвитком стає ключовою складовою загального управління підприємствами. Основні форми розвитку включають планування кар'єри, підготовку резерву керівників та професійне навчання.

В управлінні персоналом як цілеспрямованій діяльності задіяні всі рівні управлінської ієрархії підприємства. Управління охоплює як розробку концепції й стратегії кадрової політики, так і методи управління співробітниками для максимізації їхнього потенціалу.

На рисунку 1.1 представлено структурну схему процесу забезпечення формування кадрового потенціалу підприємства [31].

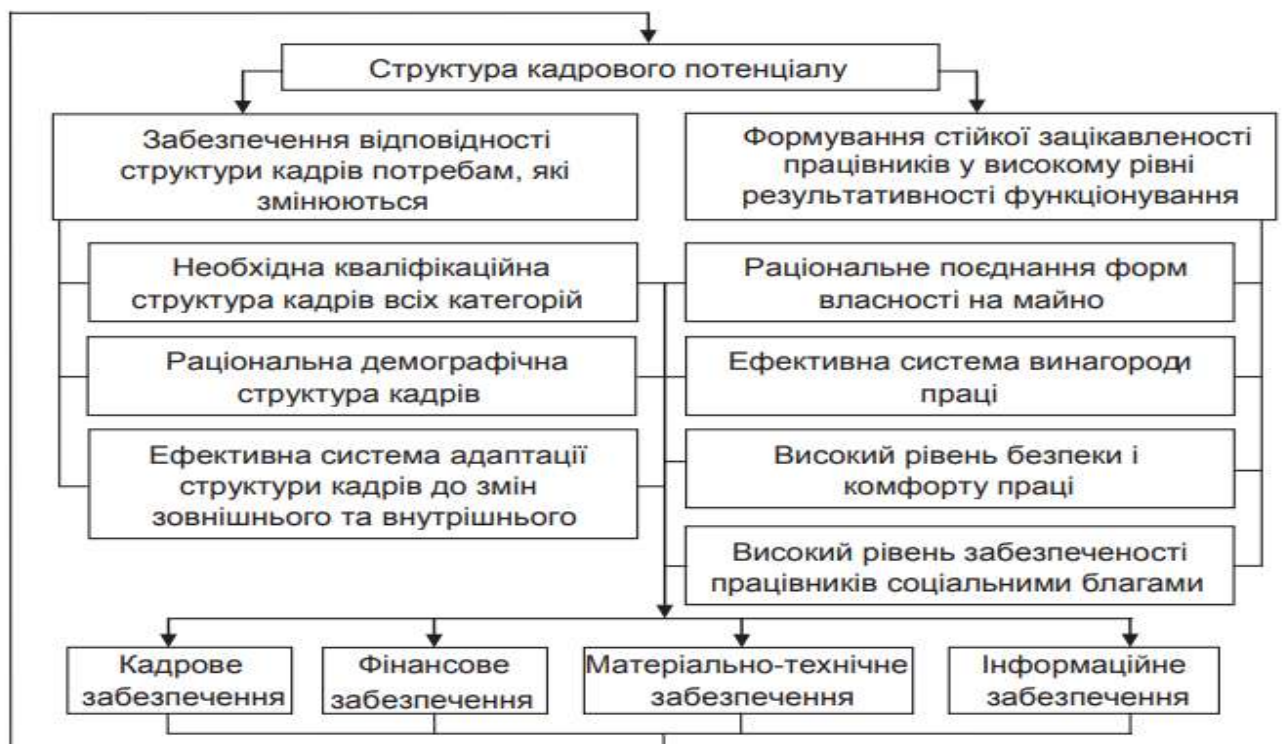


Рисунок 1.1 - Схема процесу забезпечення формування кадрового потенціалу підприємства

Кількісні характеристики кадрового потенціалу підприємства визначаються чисельністю персоналу підприємства. На регіональному рівні ці показники залежать від кількості економічно активного населення, чисельності працівників у різних галузях і сферах економіки. Для країни та її регіонів ключовим кількісним показником кадрового потенціалу залишається чисельність економічно активного населення [14].

У якісному аспекті кадровий потенціал характеризується професійно-кваліфікаційною структурою кадрів. Ця структура включає три складові: професійну структуру, кваліфікаційну структуру та специфіку кваліфікації. Професійна структура відображає розподіл працівників за професіями, який формується через професійний поділ праці, підготовку співробітників до виконання певних видів робіт та набуття ними необхідних теоретичних знань і практичних навичок. Вона залежить від змін у галузевій структурі зайнятості та технологічних перетворень у виробництві, а також характеризується співвідношенням професійних груп, як розумової, так і фізичної праці.

Кваліфікаційна структура – це розподіл працівників за рівнем кваліфікації. Поняття кваліфікації охоплює професійну компетентність, наявність у працівника необхідних знань, умінь та навичок для виконання робіт. Як показники кваліфікації виступають наявні дипломи, звання або вчений ступінь. Окрім того, якісними характеристиками є професійні знання, навички, компетентність, мобільність, інноваційність і професійна орієнтованість працівників [20].

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від кваліфікованого, освіченого та відкритого до навчання і розвитку персоналу. Досягнення такої ефективності забезпечується через грамотне управління кадровим потенціалом. Злагоджений процес управління дозволяє максимально використовувати цей потенціал, що приносить користь не лише підприємству, а й його працівникам.

Кадровий потенціал підприємства визначається як сукупність наявних і перспективних здібностей співробітників, які здатні кількісно і якісно

задовольняти потреби підприємства та досягати поставлених цілей за умов наявності необхідних ресурсів. Це включає психофізіологічні особливості, набуті досвід, інтелектуальні та професійні здібності, які використовуються у виробничому процесі.

Кожен організаційний процес на підприємстві є неможливим без ефективного управління, яке базується на виконанні певних функцій. Управління кадровим потенціалом полягає у створенні сприятливих умов для творчої ініціативи та продуктивної праці персоналу через використання спеціальних методів і інструментів. Основна мета такого управління полягає у сприянні постійному розвитку підприємства через інтеграцію людських ресурсів із його стратегіями та цілями.

Серед завдань управління кадровим потенціалом виділяються: прогнозування потреби в кадрах необхідної кваліфікації; забезпечення збалансованості між організаційно-технічною структурою виробництва і кадровим потенціалом; ефективне використання можливостей окремих працівників і колективу загалом; створення умов для якісної праці, стимулювання самодисципліни та мотивування персоналу; закріплення кадрів на підприємстві і формування стабільного колективу; врахування потреб працівників щодо їх професійного розвитку; узгодження економічних і соціальних інтересів колективу та підприємства [11].

Управління кадровим потенціалом на підприємстві охоплює кілька ключових напрямів:

- управління формуванням кадрового потенціалу, що включає підбір і відбір персоналу, формування та розстановку кадрів;
- управління функціонуванням кадрового потенціалу через такі заходи, як оцінка результатів виробничої діяльності, матеріальне стимулювання, мотивація праці та оптимізація ефективності;
- управління розвитком кадрового потенціалу, яке передбачає безперервну підготовку й розвиток працівників, планування їхнього професійного зростання, переміщення і, за потреби, звільнення;

- управління соціально-кадровими відносинами, що включає застосування кадрового законодавства, укладання трудових договорів і підтримку соціальної активності колективу;

- управління результатами праці, яке стосується оцінки продуктивності, результатів діяльності персоналу та забезпечення належної винагороди.

Як і будь-який управлінський процес, управління кадровим потенціалом базується на використанні відповідних методів. До традиційних методів належать [52]:

- адміністративні методи, які передбачають правове регулювання (розробка положень, посадових інструкцій тощо);

- економічні методи, що включають техніко-економічний аналіз, обґрунтування та планування, організацію оплати праці й інвестиції в розвиток персоналу;

- соціально-психологічні методи, спрямовані на створення сприятливої атмосфери, залучення працівників до управління та задоволення їхніх культурно-духовних потреб.

Крім того, методи управління кадровим потенціалом класифікують за низкою критеріїв.

- 1 За етапами управлінської діяльності: підготовка, ухвалення рішень, організація та контроль виконання.

- 2 За характером впливу на виконавців: економічні, організаційні, розпорядчі, правові та соціально-психологічні методи.

- 3 За типом впливу: прямий чи непрямий (формальний і неформальний).

- 4 За характером змін у системі управління: інноваційні методи (коучинг, аутсорсинг, гнучкий графік роботи, дистанційне навчання тощо).

- 5 За функціями управління: нормування, організація, планування, координація, контроль, аналіз і облік.

Таким чином, ефективне управління кадровим потенціалом передбачає застосування комплексного підходу з використанням різних методів, інструментів і функцій. Основною метою цього процесу є безперервний

розвиток персоналу для забезпечення підприємства кваліфікованими фахівцями. Система управління кадровим потенціалом має поєднувати кілька методів для досягнення позитивних результатів у виробничій діяльності.

Традиційно існує чотири основні типи одиниць вимірювання кадрового потенціалу підприємства: часові, натуральні, вартісні та умовні. Часова оцінка базується на використанні часових проміжків для визначення рівня кадрового потенціалу працівника чи підприємства. Вона дозволяє оцінити, скільки часу необхідно працівнику для виконання своїх обов'язків і вирішення нестандартних завдань у заданих умовах підприємства [9].

Натуральні одиниці вимірювання — кількість виготовлених виробів, обсяг виконаних робіт чи кількість обслужених клієнтів — визначають кадровий потенціал через створені матеріальні й економічні блага. Вартісний підхід інтегрує фінансові затрати та результати діяльності підприємства, враховуючи встановлені обмеження. Умовні одиниці, як синтетичні коефіцієнти, рейтинги чи бальні оцінки, базуються на суб'єктивному баченні природи та чинників, що впливають на розмір кадрового потенціалу.

Кадровий потенціал розглядається на різних рівнях: індивідуальному, підприємницькому, суспільному та територіальному. Він складається з багатьох компонентів, серед яких ключовими є здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність, мотивація, здатність працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість і ресурси робочого часу.

Стан здоров'я населення оцінюється середньою тривалістю життя, часткою осіб з обмеженими можливостями та рівнем смертності за віковими групами залежно від причин. Творчий потенціал проявляється у темпах науково-технічного прогресу, доходах від авторських прав і кількості отриманих патентів. Рівень освіти населення оцінюється середньою тривалістю навчання на одну особу, часткою витрат на освіту у державному бюджеті та доступністю навчальних програм. Освіта вважається найкращим інвестуванням як для особи, так і для суспільства загалом — підвищення освітнього рівня на один клас школи сприяє зростанню раціоналізаторських пропозицій на 6% і

скорочує час освоєння нових виробничих операцій.

Основними факторами зміни кадрового потенціалу є природний приріст населення, покращення фізичного стану та здоров'я, а також підвищення інтелектуального і культурного рівня. Ці фактори можуть мати об'єктивний чи суб'єктивний характер. До об'єктивних належать демографічна ситуація (яка впливає на кількісні й якісні характеристики трудових ресурсів) та природні умови (наприклад, посухи чи повені), які можуть негативно позначатися на продуктивності праці.

До суб'єктивних факторів належать соціально-економічний розвиток суспільства та управління кадровим потенціалом. Непрофесійне управління в період переходу від планової до ринкової економіки призвело до значних проблем: спаду виробництва, втрати соціальних гарантій і рівня наукового потенціалу. Це негативно позначилося як на суспільному кадровому потенціалі загалом, так і на його складових.

Головною рушійною силою розвитку конкурентоспроможної економіки є працездатне населення з активною трудовою позицією. Ефективне використання кадрового потенціалу дозволяє забезпечити зростання виробництва якісної продукції. Кількісна оцінка кадрового потенціалу включається [79]:

- демографічними факторами, такими як приріст населення, міграційна мобільність тощо;
- потребами суспільного виробництва у кваліфікованій робочій силі;
- доступністю робочих місць для забезпечення потреб працездатного населення.

Потреби суспільного виробництва у робочій силі та можливості забезпечення працездатного населення робочими місцями є ключовими для ефективного функціонування економіки. Якісний кадровий потенціал має умовний характер і визначається за такими показниками:

- демографічні характеристики;
- медико-біологічні та психофізичні дані;

- рівень професійної кваліфікації;
- соціальні умови.

Ефективність використання кадрового потенціалу варто розглядати з двох основних позицій: результативність роботи персоналу підприємства та ефективність управління процесом формування і реалізації цього потенціалу.

Виділяються три основні системи критеріїв для оцінки ефективності кадрового потенціалу [68].

1 Система, заснована на підходах до роботи з персоналом: сюди належать показники плинності кадрів, рівня кваліфікації, трудової дисципліни, професійної структури персоналу, співвідношення виробничих і адміністративних працівників, соціальна структура, рівномірність завантаження, витрати на працівника та управління, соціально-психологічний клімат у колективі, привабливість праці тощо.

2 Система, орієнтована на результати діяльності підприємства: включає такі параметри, як прибуток (до та після оподаткування), собівартість продукції, рентабельність, виручка від продажів, обсяг виробництва, якість продукції, окупність інвестицій і показники їхньої прибутковості.

3 Система результативності та складності трудової діяльності: охоплює параметри продуктивності праці, темпи її зростання та заробітної плати, частку фонду оплати праці в собівартості продукції, втрати робочого часу, процент браку продукції, рівень технічного забезпечення праці, трудомісткість виробництва, коефіцієнти складності робіт і чисельність персоналу.

За сучасних умов господарювання ефективність підприємства, його конкурентоспроможність продукції та загальна стабільність економіки значною мірою залежить від правильного використання кадрового потенціалу. Формування висококваліфікованого персоналу, який відповідає вимогам сучасності, є необхідною умовою для випуску конкурентної продукції та надання якісних послуг.

Для досягнення високих результатів слід спрямувати зусилля на підвищення якості кадрового потенціалу через впровадження дієвої

мотиваційної системи. Підприємствам варто інвестувати у стабілізацію кадрового складу, розвиток його професійної компетенції та формування корпоративної свідомості працівників для стимулювання їхньої зацікавленості в загальному успіху.

1.2 Оцінювання кадрового потенціалу підприємства

У сучасних умовах глобалізації, інноваційних змін і стрімкого розвитку технологій управління кадровим потенціалом стає однією з ключових складових успішної стратегії будь-якого підприємства.

Стратегічне управління людськими ресурсами потребує впровадження сучасних підходів до оцінки персоналу, які дозволяють точно та своєчасно визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства для досягнення її стратегічних цілей [46].

Попри це, традиційні методи оцінювання кадрів часто обмежуються лише кількісними та статистичними показниками. У той же час сучасні підходи вимагають інтегрованого та системного аналізу, який охоплює не лише кількісні аспекти, а й якісні характеристики працівників. Також велика увага приділяється їхньому потенціалу до професійного розвитку, творчої самореалізації та адаптації до динамічних змін у середовищі.

Розглядаючи методи оцінки, слід зазначити, що тривалий період розвитку науки управління персоналом (кадрового менеджменту), який існував ще до формування поняття «потенціал персоналу», характеризувався широким спектром методів оцінювання. Ці методи продовжують застосовуватися і сьогодні, але у значно вдосконаленому та доповненому вигляді.

Введення в науковий обіг таких термінів, як «потенціал персоналу», «потенціал людського капіталу підприємства» та «кадровий потенціал», супроводжувалося проведенням досліджень стосовно розробки методик їх

оцінювання.

На цьому етапі дослідники почали адаптувати існуючі методи та підходи відповідно до власного бачення сутності кадрового потенціалу підприємств, що спричинило не лише появу нових підходів, але й суттєву термінологічну заплутаність. Наприклад, деякі авторські колективи, комбінуючи методи оцінки персоналу з окремими інструментами кадрового менеджменту, включають до методів оцінювання кадрового потенціалу підприємства такі: біографічний метод, метод стандартних оцінок, анкетування, опитування, інтерв'ю, професійну атестацію, опис, спостереження, тестування, ділові ігри, екзамен, захист проєкту, співбесіду, метод 360 градусів, рейтинговий метод, метод визначеного розподілу тощо [12].

Зазначена класифікація дозволяє використовувати ці методи для оцінювання індивідуального трудового потенціалу працівників або для аналізу взаємодії у колективі. Проте слід бути обережними в тому, щоб називати ці методи способами оцінки саме кадрового потенціалу підприємства загалом, оскільки це може не враховувати специфіку комплексного підходу до оцінювання цього явища.

В сучасних умовах значної кількості наукових досліджень, присвячених проблематиці оцінки кадрового потенціалу підприємства, відсутність чітко визначеного набору методів такої оцінки й одночасний фокус на багатоаспектному аналізі методичних підходів підтверджують, що комплексність і багатогранність кадрового потенціалу унеможливляють його повноцінну оцінку в межах одного методу. Таким чином, якісна оцінка кадрового потенціалу потребує застосування інтегрованого методичного підходу, який базується на використанні різноманітного спектру методів.

В українському науковому середовищі досі спостерігаються різноманітні підходи до визначення складових кадрового потенціалу. Одні дослідники акцентують на деталізації спектру його елементів, включаючи освіту, рівень кваліфікації, професійні здібності, навички та психометричні характеристики. Інші вважають кадровий потенціал багаторівневим поняттям, яке охоплює як

індивідуальний потенціал працівника, так і потенціал виробничого колективу. Ці рівні, у свою чергу, включають такі складові, як психофізіологічний, кваліфікаційний, освітній, інтелектуальний, комунікативний, мотиваційно-ціннісний потенціали, а також потенціали системи управління та організації праці.

Існують також концепції, що пропонують більш спрощений набір елементів. Наприклад, окремі науковці виділяють складові, як-от психофізіологічну, кваліфікаційну та особистісну або професійно-кваліфікаційну й трудову. Інші підходи зосереджуються на забезпеченості трудовими ресурсами, ефективності їх використання та факторів впливу на продуктивність [23].

Кожен дослідник обґрунтовує перелік складових кадрового потенціалу відповідно до своєї інтерпретації його сутності. Спираючись на бачення кадрового потенціалу як характеристику сукупних можливостей персоналу підприємства, можна сформулювати власну структуру його елементів.

Оскільки кадровий потенціал формується персоналом підприємства, його найнижчим рівнем є індивідуальні трудові можливості кожного співробітника. Цей мікрорівень визначається здатністю працівників реалізовувати завдання та сприяти стійкому розвитку підприємства. Іншими словами, даний рівень складається з трудових потенціалів кожного працівника, які включають два ключові компоненти: наявні можливості для виконання посадових обов'язків і здатність забезпечувати ефективне виконання різних типів завдань.

Розгляд операцій та дій, передбачених посадою, а також перспективних можливостей в контексті забезпечення стійкого розвитку господарської діяльності підприємства є ключовим аспектом для аналізу кадрового потенціалу.

Другий рівень кадрового потенціалу підприємства, або його мезорівень, залежить від масштабності організаційної структури, існування філій, дочірніх підприємств чи відокремлених підрозділів. Тут важливим є розуміння, що найнижчою ієрархічною складовою мезорівня є індивідуальні трудові

потенціали кожного працівника певної групи, а також здатність ефективно їх використовувати й розвивати у межах усталених взаємовідносин всередині групи.

Макрорівень кадрового потенціалу відображає загальний потенціал підприємства, який формується на основі інтеграції трудових можливостей кожного підрозділу й сукупних зусиль для їх оптимального використання та розвитку. Цей рівень також включає характеристики кадрового складу та ефективності його функціонування як на рівні окремих структур, так і підприємства загалом.

Зазначимо, що поділ кадрового потенціалу підприємства на рівні не є звичним для україномовної академічної літератури. Більшість дослідників акцентують увагу на глобальних аспектах і розглядають кадровий потенціал мікрорівня у міжнародній ієрархії. Водночас детальний аналіз структурних елементів цього потенціалу дозволяє ефективніше формувати і розвивати його на рівні окремого підприємства. Це передбачає включення індивідуального трудового потенціалу кожного працівника як базового елемента такої структури [33].

З цього приводу варто згадати концепцію У. Галицької, яка закликає до розгляду кадрового потенціалу як багаторівневої системи. Хоча з деякими її положеннями ми маємо фундаментальні розбіжності, наприклад, щодо трактування нижнього рівня як персонального кадрового потенціалу окремого працівника. З нашої точки зору, первинною одиницею є організація як суб'єкт, що використовує найману працю. Тобто на нижньому рівні можна розглядати лише трудові можливості окремих співробітників.

Схожий рівневий підхід застосовує й авторський колектив українських учених, акцентуючи увагу на ступені агрегованості ресурсу — загальному обліковому складі підприємства, підрозділу, групи чи індивідуальної особи. Проте ця концепція також допускає об'єднання трудового і кадрового потенціалів і припускає наявність кадрового потенціалу у кожного індивіда, що викликає деякі теоретичні суперечки.

Ефективна система оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу має ключове значення для здійснення організаційних змін та підвищення якості управління в установах. Головна відмінність цього методу від традиційних полягає в об'єкті оцінки.

Компетентнісний підхід до оцінювання кадрового потенціалу вирізняється чіткою системою критеріїв, які визначають рівень компетентності, необхідний для конкретної посади. Це дозволяє отримувати релевантну інформацію для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на створення комплексної системи розвитку працівників.

Компетенції при цьому трактуються як сукупність знань, умінь, навичок і досвіду працівника, а також його готовності ефективно виконувати свої обов'язки відповідно до вимог посади. Оцінюється рівень компетентності, що демонструє здатність працівника застосовувати свої компетенції для досягнення цілей і забезпечення результативності діяльності підприємства.

Методичний підхід базується на чітко розроблених критеріях оцінювання, використанні експертного методу для визначення рівня компетентності за ключовими категоріями посад, застосуванні статистичних методів для перевірки узгодженості думок експертів, а також методу ранжування, який дає змогу оцінити кадровий потенціал за кількома складовими: корпоративною культурою, професійними якостями, результативністю роботи, потенціалом розвитку та управлінськими здібностями.

Актуальність цього підходу обумовлена необхідністю створення рекомендацій для зменшення розриву між фактичним і бажаним рівнями компетентності працівників, а також розробки програм їхнього професійного розвитку. Для оцінки компетентності використовуються визначені критерії рівнів основних складових кадрового потенціалу. Діапазон оцінювання розподіляється за такими балами:

- низький рівень (від 0 до 24 балів);
- задовільний рівень (від 25 до 49 балів);

- добрий рівень (від 50 до 74 балів);
- високий рівень (від 75 до 100 балів).

Оцінювання здійснюється на основі експертної оцінки компетенцій як для спеціалістів, так і для керівників..

Особливістю методичного підходу до оцінки кадрового потенціалу, яка відрізняє його від інших, є врахування рівня компетентності за ключовими складовими. Використання методу ранжування дозволяє об'єктивно оцінити потенціал за окремими компонентами й отримати загальний результат, який можна порівняти з еталонними показниками. На підставі цього методу встановлюється середній бал, який у поєднанні з ваговим коефіцієнтом дає загальну оцінку кожному структурному елементу кадрового потенціалу. Наприклад, професійна складова отримує коефіцієнт 0,25, оскільки вона вважається найважливішою для забезпечення ефективності спеціалістів. Менш значні управлінська складова, потенціал розвитку, досвід роботи та результативність мають коефіцієнт 0,20. Найменший вплив на продуктивність працівників має корпоративна складова з коефіцієнтом 0,15. Для керівників найбільший вплив на результативність має управлінська складова (коефіцієнт 0,25), тоді як професійна, досвід роботи, потенціал розвитку та результативність отримують коефіцієнти 0,20. Корпоративна складова для цієї категорії залишається найменш значущою з коефіцієнтом 0,15.

Мета управління розвитком кадрового потенціалу зосереджена на виявленні, підтримці та спрямуванні працівників до підвищення індивідуальної ефективності й рівня компетентності. Основні напрями розвитку повинні бути орієнтовані на досягнення рівня компетентності, що відповідає стратегічним цілям установи. За даними закордонних дослідників, розвиток кадрового потенціалу акцентується на вдосконаленні й підтримці здібностей працівників, а також на оптимізації процесів і практик управління людськими ресурсами [8].

Визначення завдань розвитку кадрового потенціалу є важливим етапом, адже воно створює основу для формування комплексу дій та заходів—від навчання й підвищення кваліфікації до оптимізації трудових і організаційних

процесів. На нашу думку, такі завдання повинні спрямовуватися на підвищення компетенцій працівників, розвиток їхнього потенціалу і впровадження сучасних методів управління.

Організаційний компонент механізму управління включає суб'єктів (кадрові служби, керівники, експерти), об'єкт (кадровий потенціал підприємства) та специфічні заходи з його розвитку. На жаль, у реальній практиці заходи часто недостатньо враховують аспекти нарощування й розвитку кадрового потенціалу. Оцінювання персоналу нерідко має суб'єктивний характер і не забезпечує необхідної гнучкості.

На практиці заходи управління розвитком кадрового потенціалу установ часто спрямовані здебільшого на його використання, збільшення та вдосконалення, проте при цьому недостатньо враховуються аспекти управління трудовою кар'єрою, зокрема аналіз цілей, потреб, можливостей і компетенцій працівників. Оцінювання, яке могло б сприяти визначенню напрямків удосконалення кадрового потенціалу, нерідко характеризується недостатньою гнучкістю і сприймається через призму суб'єктивної самооцінки.

З метою більш ефективного управління розвитком кадрового потенціалу доцільно реалізувати низку заходів, серед яких [38]:

- забезпечення спрямованості цілей і завдань кадрової політики на набуття та розвиток компетенцій, підвищення продуктивності праці працівників та якісне виконання функціональних обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетентності;
- установлення зв'язку між компетентнісно орієнтованими цілями і завданнями кадрової політики та функціональністю системи управління кадровим потенціалом для забезпечення їхньої взаємодії та узгодженості.

Впровадження компетентнісного підходу до системи управління розвитком кадрового потенціалу передбачає низку ключових заходів, спрямованих на адаптацію кадрової політики до сучасних вимог. Серед основних напрямів цього процесу варто виділити:

- інтеграцію компетентнісного підходу в систему управління розвитком

кадрового потенціалу та його адаптацію до потреб кадрових служб;

- організацію підготовки фахівців кадрових служб і закріплення за ними чітких повноважень відповідно до їхніх компетенцій;

- формування кадрового резерву, а також забезпечення розвитку компетенцій резервістів через розробку ключових компетенцій для конкретних посад, проведення процедур відбору кандидатів за визначеними вимогами, навчання та підвищення їхньої професійної кваліфікації на основі результатів оцінювання;

- здійснення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу для проведення моніторингу та організації управління розвитком персоналу;

- планування потреб у навчанні для досягнення необхідного рівня компетенцій, створення ефективної системи формування і розподілу на курси, підготовку та перепідготовку працівників;

- оновлення змісту системи професійного навчання і підвищення кваліфікації на основі актуальних вимог та забезпечення працівникам необхідного рівня компетенцій;

- підвищення рівня компетентності керівників шляхом навчання, підготовки та перепідготовки, що дозволяє їм ефективно реалізувати потенціал підлеглих, а також сприяти розвитку ключових компетенцій працівників;

- просування працівників по посаді з урахуванням результатів оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом та з використанням кадрового резерву;

- планування трудової кар'єри з урахуванням рівня компетентності кожного співробітника;

- впровадження системи мотиваційних заходів, які стимулюють розвиток компетенцій працівників. Управління процесами розвитку кадрового потенціалу ефективно лише за умов чіткого визначення стимулів, які мотивують співробітників;

- створення середовища, сприятливого для професійного розвитку та

нарощування кадрового потенціалу, а також удосконалення організації управління з метою формування необхідних умов для успішної реалізації заходів із розвитку персоналу [70].

Запропоновані заходи формують основу механізму управління розвитком кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу. Пріоритетним є забезпечення спрямованості цілей і завдань кадрової політики на набуття та розвиток компетенцій співробітників, підвищення продуктивності праці та ефективне виконання функціональних обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня професійної компетентності. Крім того, важливо забезпечити взаємозв'язок між компетентнісно орієнтованими цілями кадрової політики і функціями системи управління персоналом на підприємстві.

1.3 Організаційно-економічні особливості забезпечення ефективності управління кадрами малих підприємств

Сутність і значення організаційно-економічного забезпечення ефективного управління персоналом полягають у створенні умов для максимальної реалізації потенціалу працівників та досягнення стратегічних цілей компанії. Це забезпечення включає розробку і впровадження систем, методів і інструментів, які сприяють підвищенню продуктивності, мотивації та професійного розвитку персоналу, а також оптимізації витрат на його утримання [7].

Ефективне управління персоналом завжди спирається на економічно обґрунтований підхід, який дозволяє гармонійно поєднати інтереси працівників і підприємств. Це означає формування конкурентоспроможної системи оплати праці, створення можливостей для навчання та кар'єрного зростання, раціональне планування кадрових ресурсів та впровадження мотиваційних механізмів. У кінцевому підсумку організаційно-економічне забезпечення

допомагає побудувати стійкий кадровий потенціал, що є ключем до довгострокового успіху підприємства.

Питання сутності та значення організаційно-економічного забезпечення в сучасній економічній науці розглядається з різних аспектів. На мезо- та макрорівнях його визначають як механізм, що сприяє розвитку відповідних галузей національного господарства або забезпечення ефективного функціонування виробництва певних видів продукції й послуг. На мікрорівні увага приділяється управлінню використанням ресурсів на підприємствах, ефективності діяльності окремих компаній, організації зовнішньоекономічної діяльності тощо. Для більш глибокого розуміння предмету дослідження необхідно здійснити аналіз існуючих підходів до оцінки цих понять [55].

Організаційно-економічне забезпечення охоплює широкий спектр об'єктів дослідження, проте питання вдосконалення його сутності у контексті ефективного управління персоналом залишається актуальним.

У різноманітних наукових працях акцент робиться або на організаційному, або на економічному аспекті забезпечення. Так, щодо організаційного забезпечення, його сутність можна пояснити через кілька підходів:

- розгляд його як сукупності документів (інструкцій, положень, наказів тощо), які регламентують діяльність персоналу, структуру підприємства та взаємодію компонентів системи;

- аналіз як набору методів і засобів, що контролюють процеси взаємодії персоналу з технічними засобами та між собою при реалізації управлінських рішень;

- визначення організаційного забезпечення як створення належних умов для стабільної діяльності шляхом доступу до необхідних ресурсів;

- розгляд структури управління, яка включає завдання, внутрішні функції підприємства, а також комунікацію з зовнішнім середовищем;

- інтегральний підхід до організаційного забезпечення, який охоплює створення структури, організацію заходів, формування команди, ефективну

співпрацю між підрозділами та взаємодію з зовнішніми контрагентами.

Основна мета організаційного забезпечення полягає у забезпеченні умов для стабільної діяльності підприємства шляхом виконання управлінських рішень. Формування організаційної структури виступає ключовим завданням на шляху до досягнення цієї цілі.

У контексті системного підходу можна запропонувати визначення: організаційне забезпечення — це управлінська підсистема, що включає структуру підприємства, взаємодію між підрозділами й посадами, а також документальне регулювання (інструкції, положення, накази тощо), спрямоване на реалізацію управлінських рішень через ефективне використання ресурсів. Зовнішня взаємодія при цьому обмежується процесом залучення необхідних ресурсів.

Економічне забезпечення менш детально розглядається в науковій літературі порівняно з організаційним. З економічної точки зору воно характеризується як система відносин, що виникають у процесі розподілу благ і виробництва між державою та ринковими суб'єктами, між підприємством і його трудовим колективом, між найманими працівниками й власниками капіталу. Основна увага при цьому приділяється питанням оптимізації доходів і витрат, управління прибутками та їх розподілу.

Економічне забезпечення загалом визначається як система засобів і методів, спрямованих на формування оптимальних умов для безпомилкової та результативної діяльності особистості в процесі освоєння інформаційних систем [49].

Економічне забезпечення часто розглядається як комплексна складова господарського механізму підприємства, яка включає спектр економічних способів, методів, інструментів і форм впливу на внутрішні економічні процеси та взаємини. Щодо управління змінами в будь-якому підприємстві дослідники визначають основну мету економічного забезпечення як створення стимулів для стабільного розвитку та впровадження економічних трансформацій.

Економічне забезпечення слід трактувати як сукупність способів,

методів, інструментів, стимулів і форм управлінського впливу, що спрямовані на об'єкт дослідження з метою виконання його аналізу та оцінки економічної ефективності, забезпечуючи при цьому досягнення економічної обґрунтованості.

Організаційне забезпечення можна розглядати з кількох аспектів, кожен із яких має специфічну роль у діяльності підприємства.

Перший аспект пов'язаний із сукупністю документів, таких як інструкції, положення, вимоги, накази та інші регламенти. Вони визначають діяльність персоналу, організаційну структуру й способи взаємодії з ресурсами та засобами системи.

Другий аспект акцентує увагу на сукупності методів і засобів, які регулюють взаємодію працівників з технічними засобами та між собою для реалізації управлінських рішень.

Третій підхід полягає у створенні умов для стабільної роботи підприємства через забезпечення його відповідними ресурсами.

Четвертий аспект стосується структури управління, яка охоплює як внутрішні функції та задачі, стійкі зв'язки підприємства, так і його зовнішні взаємини.

П'ятий аспект належить до інтегрального підходу. У межах цього підходу організаційне забезпечення об'єднує формування структури, проведення заходів і робіт, побудову команди, а також організацію взаємодії між підрозділами, зовнішніми контрагентами та ресурсами підприємства.

Основною метою організаційного забезпечення є створення умов для стабільного функціонування підприємства шляхом реалізації управлінських рішень. Ключовим завданням у досягненні цього є формування оптимальної організаційної структури [63].

З точки зору системного підходу організаційне забезпечення може бути визначене як управлінська підсистема, що включає організаційну структуру, взаємовідносини між посадами й підрозділами, а також регламенти у вигляді документів, які описують порядок діяльності. Воно спрямоване на виконання

управлінських рішень методом забезпечення необхідними ресурсами. Зовнішня взаємодія тут обмежується залученням цих ресурсів.

Наукове дослідження економічного забезпечення здійснюється менш активно порівняно з організаційним забезпеченням. У межах політико-економічного підходу економічне забезпечення аналізується як система економічних взаємовідносин. Вони виникають у процесі виробництва та розподілу благ між державою і суб'єктами ринку, між підприємством і його колективом, а також між найманими працівниками й власниками капіталу. Метою аналізу є порівняння доходів і витрат, розподілення прибутку та ефективне його використання.

Економічне забезпечення, у найзагальнішому формулюванні, можна охарактеризувати як сукупність методів і засобів, спрямованих на створення оптимальних умов для безпомилкової та ефективної діяльності особистості в процесі освоєння інформаційних систем.

Економічне забезпечення також розглядається як ключова складова господарського механізму фірми, що охоплює сукупність економічних способів, методів, інструментів та форм впливу на економічні процеси і відносини всередині підприємства.

В контексті управління змінами на підприємствах основною метою економічного забезпечення є створення стимулів для стабільного розвитку та впровадження економічних змін на підприємстві. В результаті аналізу цього поняття сформулювався висновок, що економічне забезпечення охоплює методи й інструменти управлінського впливу, спрямовані на оцінювання ефективності, з метою забезпечення економічної доцільності.

Розглядаючи діяльність підприємства, економічне забезпечення трактується як система стимулів і цілей, яка дозволяє трансформувати потреби членів суспільства в динаміку засобів виробництва та кінцевих результатів, спрямованих на задоволення споживчого попиту [63].

Щодо малих підприємств дослідники виділяють в організаційній складовій управлінські та правові аспекти, а в економічній — тарифну та

регуляторну компоненти.

Організаційно-економічне забезпечення управління кадрами малих підприємств інтерпретується як системна реакція на зовнішні й внутрішні впливи, а також сукупність механізмів фінансування, планування й управління. Це дозволяє не лише узгоджувати інтереси підприємства, але й посилювати функціональні можливості працівників через досягнення синергетичного ефекту.

Додатково організаційно-економічне забезпечення розглядають як комплекс засобів і заходів або створення умов, що сприяють ефективному здійсненню економічних процесів у межах реалізації проектів, програм і планів.

Стосовно окремих підсистем функціонування підприємства, таких як організаційно-економічне забезпечення та інноваційна діяльність, з точки зору науковця це майже не відрізняється від організаційного забезпечення. Воно розглядається як система взаємозв'язаних елементів управління процесами та відносинами між учасниками всередині підприємства, а також їхньої взаємодії із зовнішнім середовищем. Ефективне управління цими аспектами покращує інноваційну адаптивність підприємства до змін ринку та підвищує його конкурентоспроможність [54].

Організаційно-економічне забезпечення в контексті зовнішньоекономічної діяльності трактується як цілісний процес поєднання економічних і організаційних впливів на відповідну сферу функціонування підприємства. Реалізація такого процесу здійснюється через сформовану структуру, що базується на раціональному розподілі ресурсів з урахуванням комплексного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Основна мета цього процесу — виконання стратегії та досягнення поставлених цілей. Організаційна складова відповідає за формування структур і налаштування взаємозв'язків для підтримки діяльності системи, тоді як економічна складова забезпечує побудову взаємовигідних відносин та пошук необхідних ресурсів для ефективного функціонування.

Щодо управління змінами, організаційно-економічне забезпечення

визначається як засіб упорядкування змін у взаємодії підприємства з власними структурами, підрозділами, а також іншими суб'єктами господарювання. Воно включає набір економічних методів, які сприяють забезпеченню цієї взаємодії. У вузькому значенні його можна розглядати як сукупність заходів економічної та організаційної природи, що спрямовані на запровадження змін у діяльності промислового підприємства.

Щодо питання про прибутковість, організаційно-економічне забезпечення орієнтоване на розвиток і стабільне функціонування підприємства. Цей процес охоплює учасників, відповідальних за досягнення результатів, застосовувані технічні й технологічні засоби, необхідні ресурси та взаємодію між усіма учасниками. У результаті досягається інтеграція забезпечуючих і функціональних підсистем для реалізації цілей та отримання максимально ефективних результатів.

У контексті технічного переозброєння підприємства, організаційно-економічне забезпечення охоплює низку важливих складових, серед яких технічна, кадрова, фінансова та нормативно-правова компоненти. Організаційна складова передбачає створення належної інфраструктури та умов у системі управління, а економічна зосереджується на обґрунтуванні доцільності інноваційних процесів, аналізі з використанням багатовимірної системи показників, комплексній оцінці діяльності підприємства та оцінці ефективності джерел фінансування. Інформаційна складова сприяє координації між цими елементами, формуючи сучасні інформаційні системи та електронні платформи, які стають основними інструментами управління.

Особлива увага звертається на погляд науковців щодо економічного забезпечення, яке включає детальне обґрунтування ефективності досліджуваних процесів, оцінку технічного стану підприємства, аналіз доступності фінансів для модернізації та оптимізацію джерел їх залучення.

Організаційна складова фокусується на підвищенні кваліфікації персоналу, адаптації організаційної структури до потреб підприємства, а також розробці нормативної бази для використання як позикових, так і власних

ресурсів. Важлива роль відведена і законодавчій підтримці у сфері оподаткування, яка сприяє створенню сприятливих умов для технічного переозброєння.

Також організаційно-економічне забезпечення можна охарактеризувати через кілька ключових аспектів [51].

По-перше, у відповідності до ієрархії забезпечення воно не формує цілі самостійно, а функціонує як інструмент підтримки для їх досягнення та реалізації стратегій об'єкта або процесу, що досліджується. Його головна мета — сприяти наявним цілям, а не створювати нові.

По-друге, організаційно-економічне забезпечення включає заходи, які прогнозуються і реалізуються відповідно до завдань об'єкта діяльності. Зазвичай ці заходи набувають форми проектів, програм або портфелів дій, що системно формують необхідну основу процесу управління.

По-третє, реалізація таких заходів базується на сукупності управлінських процедур, інструментів, важелів та методів. Цей комплекс можна узагальнити як інструментарій, який забезпечує як організаційну, так і економічну складову.

По-четверте, організаційно-економічне забезпечення передбачає раціональне використання ресурсів, необхідних для здійснення заходів. Оцінка ресурсів базується на застосуванні економічного інструментарію для обґрунтування їх доцільності.

По-п'яте, структура й зміст заходів залежать від специфіки об'єкта чи процесу, на який спрямоване забезпечення, враховуючи вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. Це дозволяє адаптувати забезпечення до реальних умов і потреб.

І нарешті, по-шосте, забезпечення може охоплювати різні складові, такі як фінансова, кадрова, інформаційна, нормативно-правова та інші. Вибір конкретних елементів визначається специфікою об'єкта дослідження та його потребами.

Щодо управління персоналом малого підприємства у контексті організаційно-економічного забезпечення, воно розглядається як система з

підсистемами (аналіз, планування, мотивація, контроль тощо), які координуються через управлінський вплив. Ефективність цього процесу визначається через виконання відповідних заходів, що втілюють сутність забезпечення. З організаційної точки зору такі заходи реалізуються у межах проектного підходу з урахуванням витрат часу, ресурсів та ризиків.

Під час диверсифікації діяльності або розширення присутності фірми на ринках зростає потреба в кадрових змінах — підвищенні кваліфікації або розширенні штату. Це вимагає постановки цілей для HR-відділу щодо навчання персоналу та обґрунтування витрат на відповідні заходи. Цілі повинні бути узгоджені між підрозділами підприємства для інтегрованого підходу.

Забезпечення включає як пошук зовнішніх можливостей для навчання кадрів, так і формування внутрішнього підрозділу навчання на підприємстві. Всі рішення супроводжуються економічними оцінками доцільності їх реалізації [23].

Неможливо досягти ці цілі без інформаційно-комунікаційної компоненти. Аналіз даних щодо вартості навчання та прогнозування потреб дозволяють оптимізувати рішення щодо вибору раціональної альтернативи. Злагоджена комунікація між усіма зацікавленими сторонами сприяє погодженню інтересів і оцінці внеску кожної з них у процес.

Додатково потрібно враховувати фінансову складову: аналіз доступних власних ресурсів підприємства та можливості залучення зовнішнього фінансування забезпечують ефективність організаційно-економічних заходів та їх впровадження.

Організаційно-економічне забезпечення оцінки ефективності витрат на персонал визначає необхідність випереджаючого зростання продуктивності праці відносно темпів збільшення заробітної плати, а також підвищення рентабельності витрат на людські ресурси. Важливим аспектом ефективного управління персоналом є комплекс процедур та процесів, спрямованих на організаційно-економічне обґрунтування цього підходу. Зокрема, це включає розробку методів збору необхідної для аналізу інформації, її систематизацію,

збереження, класифікацію, визначення порогових показників та створення обґрунтованої системи індикаторів оцінки управлінської ефективності для певного підприємства.

Також, організаційно-економічне забезпечення має включати кілька ключових складових: заходи, спрямовані безпосередньо на вдосконалення процесів роботи персоналу, економічні інструменти, які охоплюють ресурсне та методологічне забезпечення, а також організаційні аспекти—зокрема інформаційно-комунікаційні та внутрішньо-нормативні. Окреме значення має синтезований капітал, який складається з людського, соціального та інтелектуального компонентів [78].

Особливий акцент слід зробити на запропонованих напрямках покращення управління персоналом: інноваційно-інвестиційному, орієнтованому на інтелектуалізацію роботи, а також організаційному. Ці напрями відповідають функціям контролю та регулювання і базуються на мотивації до оптимального використання й зростання трьох основних складників інтелектуального капіталу: клієнтського, технологічного та персонального. При цьому враховуються особливості взаємодії між власністю працівників і підприємства.

Кадровий капітал зазвичай розглядають на рівні підприємств та окремої людини, яка є носієм цього капіталу. Інтелектуальний капітал, що набув широкої популярності останнім часом, в економічній науці здебільшого досліджується на рівні підприємств, де людський капітал виступає джерелом його формування. Соціальний капітал, на відміну від інших видів, вивчається не тільки економічною наукою, але й соціологією, психологією та філософією. Він аналізується практично на всіх рівнях суспільства. Для отримання узагальненого розуміння впливу зовнішнього середовища на формування та ефективне використання синтезованого капіталу важливо визначити основні рівні його формування: нанорівень (особа або індивід), мікрорівень (підприємства), мезорівень (регіон чи область) та макрорівень (держава).

Синтезований капітал, як нова категорія в економічній науці, інтегрує інтелектуальний, соціальний та людський капітали. Його формування охоплює

накопичення різних елементів і складових, однак підходи до цього процесу суттєво відрізняються залежно від рівня економічної системи.

В таблиці 1.1 наведені основні чинники, які впливають на групування факторів формування та ефективного використання синтезованого капіталу за рівнями їх виникнення.

Таблиця 1.1 – Чинники впливу на формування синтезованого капіталу

Рівні	Групи	Чинники
1	2	3
Підприємство	Соціально-економічні	Соціальна інфраструктура підприємства, соціальний пакет, функціонування об'єктів соціальної інфраструктури, неперервна освіта, професійна підготовка, підвищення кваліфікації, система стимулювання праці, стан соціально-психологічної атмосфери у колективі
	Технічні	Рівень техніко-економічного розвитку, інформаційні мережі та комунікації, інформаційна доступність основних ресурсів
	Науково-інноваційні	Упровадження новітніх технологій у виробництво та розробку інтелектуальних продуктів і послуг
	Екологічні	Санітарно-гігієнічні умови праці
Регіон	Соціальні	Медичне обслуговування, якість продуктів харчування, житлові умови, тривалість життя населення, система закладів культури регіону, процес урбанізації
	Економічні	Економіко-географічне розташування (розміщення продуктивних сил за регіонами), структура і спеціалізація регіону, номінальні та реальні доходи населення, рівень інфляції, рівень інноваційної активності господарських структур, кредитно-фінансовий механізм, рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків регіону, розподіл доходів за групами населення, доступність товарів і послуг
	Демографічні	Чисельність економічно активного населення, міграційна мобільність населення, розподіл населення за галузями та секторами економіки, чисельність зайнятого та безробітного населення, його адміністративно-територіальний розподіл, тривалість трудоактивного періоду життя

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
	Екологічні	Якість питної води та продуктів харчування, природно-кліматичні умови
Держава	Соціальні	Соціальний захист, охорона здоров'я
	Економічні	Податкова система, лібералізація економічної діяльності
	Науково-інноваційні	Державна підтримка інноваційно-орієнтованої підприємницької діяльності, зокрема венчурного бізнесу, мотивація банків і страхових компаній до інвестування у процес створення інноваційної інфраструктури
	Культурно-освітні	Рівень загальної освіти та професійної підготовки населення, наука (відтворення наукових шкіл і інтелектуальної наукової еліти)
	Правові	Регулювання прав людини та людського розвитку, міграційних процесів, охорона здоров'я, подолання бідності та майнового розшарування, соціально-трудова відносини, інноваційного розвитку, заробітної плати, інтелектуальної власності, доходів населення та його соціального захисту
	Екологічні	Загальний стан навколишнього природного середовища, рекреаційні ресурси
	Політико-інституційні	Соціально-політична стабільність у регіоні, рівень демократизації суспільства, захист прав і свобод людини, участь громадських організацій у формуванні політики розвитку регіону, плани і програми структурної перебудови для стимулювання виробництва наукомісткої продукції, підтримка індивідуального і колективного просування нововведень

На мікрорівні, тобто на рівні підприємства, формування синтезованого капіталу передбачає реалізацію стратегії розвитку людського капіталу через удосконалення знань, умінь, навичок, досвіду, мотивації персоналу. Крім того,

важливим аспектом є створення або придбання об'єктів інтелектуальної власності, оптимізація організаційної структури, розвиток корпоративної культури, а також формування і підтримка соціальних норм, правил і механізмів колективної взаємодії.

Особливість синтезованого капіталу полягає в його нематеріальній природі та значному впливі на створення доданої вартості через високий рівень наукомісткості й прогресивності готової продукції. Внаслідок цього забезпечується зростання конкурентоспроможності, прибутковості та загальної ефективності підприємства. Управління синтезованим капіталом включає не лише його формування й оптимізацію, але й капіталізацію — процес перетворення цих ресурсів у джерело додаткової доданої вартості, завдяки чому можливе розширення загального капіталу підприємства. Варто зазначити, що за останні роки частка нематеріального капіталу, зокрема синтезованого, значно зросла. Його внесок стає визначальним чинником конкурентоспроможності й фінансових результатів підприємств. Наприклад, якщо підприємство активно інвестує в навчання та професійний розвиток своїх працівників, результатом цього стають висока кваліфікація персоналу та унікальні компетенції. Це дає змогу забезпечити якість продукції значно вищу за конкурентну або суттєво знизити собівартість виробництва, що відкриває перспективи для збільшення доходу. Такий приклад відображає функціональність людського капіталу.

Коли ж ці знання та вміння трансформуються у конкретний інтелектуальний продукт — наприклад, патенти, ліцензії чи винаходи — підприємство отримує додаткові можливості для їх комерціалізації, що сприяє росту доходів. Завдяки синтезованому капіталу підприємство може ефективно поширювати унікальні знання всередині підприємства, сприяючи дифузії інтелектуального потенціалу і створенню нових конкурентних переваг [77].

Таким чином, накопичення і використання синтезованого капіталу демонструють його емерджентні властивості, які значно перевершують окремі характеристики інтелектуального, людського чи соціального капіталу.

Під використанням синтезованого капіталу розуміється не лише його

інтеграція у виробничий процес, а й проведення систематичних облікових операцій, аналітичного оцінювання і стратегічного управління цим ресурсом для досягнення комплексного ефекту [51].

Працівники виступають ключовим джерелом синтезованого капіталу діяльності малих підприємств через отримання авторських прав, створення інноваційних рішень (ноу-хау) та побудову позитивного іміджу компанії перед контрагентами, що сприяє утворенню ефективних комунікаційних зв'язків. Водночас вони представляють капітал через власні здібності, знання, компетенції та навички, активно використовуючи їх для виконання своїх трудових обов'язків, таких як забезпечення дотримання строків договорів чи виробництво продукції високої якості. Крім того, працівники стають розповсюджувачами рідкісних ключових компетентностей, які допомагають підприємству формувати унікальну систему знань. Ця система сприяє обміну інформацією всередині колективу, створюючи значущу конкурентну перевагу.

У межах запропонованої моделі організаційно-економічного забезпечення синтезований капітал займає проміжну позицію між інформаційно-комунікаційними та ресурсними компонентами. Його значущість полягає не лише в ролі невичерпного додаткового ресурсу, але й у здатності сприяти підвищенню ефективності управління персоналом. Інформаційно-комунікаційні аспекти синтезованого капіталу забезпечують вдалу взаємодію між працівниками та передачу внутрішніх знань, що має стратегічне значення для організаційної функціональності.

Використання активів синтезованого капіталу в системах управління персоналом на додачу до вдосконалення управлінських функцій відповідно до запропонованої моделі оцінювання ефективності дозволяє значно покращити показники управління персоналом, підвищувати його загальний рівень та сприяти ефективнішому функціонуванню підприємства.

Висновки до розділу 1

Кадровий потенціал являє собою комплексну оцінку кількісних і якісних характеристик, здібностей та можливостей економічно активного населення. Його формування та реалізація здійснюються в межах системи соціально-економічних взаємовідносин. На кадровий потенціал впливають демографічні, професійно-кваліфікаційні й соціально-економічні чинники, а його основними складовими є: стан здоров'я, рівень освіти, моральні цінності, здатність до командної роботи, творчі здібності, активність, організованість, професіоналізм, а також ефективне використання робочого часу.

Управління кадровим потенціалом передбачає застосування спеціальних методів, інструментів та функцій, які спрямовані на вплив працівників з метою активізації їхньої професійної діяльності. Основна мета цього процесу полягає у забезпеченні безперервного розвитку кадрів, необхідного для успішного функціонування підприємства та формування штату компетентних працівників потрібної кваліфікації. До ключових методів управління належать адміністративні, економічні та соціально-психологічні підходи. Для повноцінного використання кадрового потенціалу необхідно впроваджувати системний підхід до його управління, який базуватиметься на інтеграції різних функцій і комбінуванні кількох методів задля досягнення високих результатів у діяльності підприємства.

Відповідно до запропонованого бачення кадрового потенціалу підприємства, можна виділити кілька ключових етапів його оцінки. Насамперед це відбір працівників для включення в кадровий склад, далі аналіз трудового потенціалу кожного співробітника. Наступним кроком є розподіл кадрового складу на структурно-організаційні групи та оцінка їхньої командної взаємодії, включаючи відносини між окремими групами. Завершальним етапом стане агрегування отриманих даних про індивідуальні показники трудового

потенціалу й групову взаємодію, що дозволить встановити загальний рівень кадрового потенціалу підприємства.

Такий підхід до оцінки кадрового потенціалу передбачає чітке виконання кожного з визначених етапів. Для досягнення високого рівня організації процесу необхідне застосування обґрунтованої методики, яка включатиме специфічні способи і прийоми. Розробка таких методик для кожного з етапів стане основою системи оцінки кадрового потенціалу підприємства. Також ці методики створюють методологічну базу для всього процесу оцінки та забезпечать його комплексний і ефективний характер.

Для обґрунтування сутності організаційно-економічного забезпечення ефективності управління персоналом було проведено аналіз існуючих підходів до розуміння поняття «організаційне забезпечення». Це дозволило виокремити ключові аспекти його трактування: як сукупність документів, заходів і методів, структури управління або організаційної системи, створення необхідних умов та інтегральний підхід.

Узагальнюючи результати аналізу, запропоновано розглядати організаційне забезпечення підприємств малого бізнесу як управлінську підсистему, яка охоплює організаційну структуру, взаємозв'язки між підрозділами і посадовими особами, а також сукупність документальних регламентів, що описують її функціонування. Ця система спрямована на реалізацію прийнятих управлінських рішень завдяки достатньому ресурсному забезпеченню. Економічне забезпечення, в свою чергу, пропонується розглядати як сукупність методів, інструментів, форм і стимулів управлінського впливу, спрямованого на певний об'єкт для проведення аналізу та оцінки економічної ефективності з метою досягнення оптимальної економічної доцільності.

Аналіз існуючих підходів до визначення сутності організаційно-економічного забезпечення дозволив сформулювати ключові характеристики цього поняття. Воно охоплює заходи, спрямовані на підвищення ефективності

управління персоналом: економічне забезпечення, яке включає методичні засоби та ресурсну підтримку, а також організаційне забезпечення, що складається з внутрішньо-нормативних і інформаційно-комунікаційних елементів. Особливу увагу приділено ролі синтезованого капіталу як невід'ємної складової організаційно-економічного забезпечення. Цей капітал включає інтелектуальний, людський і соціальний ресурси, які у взаємодії з організаційними та економічними компонентами сприяють досягненню цілей підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

2 Аналіз діяльності малого підприємства

2.1 Стан зайнятості населення в малому бізнесі під час війни

Населення України характеризується високим рівнем освіти та кваліфікації, що забезпечує їй репутацію якісної робочої сили. У міжнародних рейтингах Україна отримала статус країни з високим рівнем людського потенціалу. Значна кількість працівників володіє цінним досвідом роботи як на території України, так і за її межами. Однак перетворення цього людського потенціалу на людський капітал ускладнюється через економічні кризи, пов'язані як із постковідним періодом, так і з воєнним станом.

Під час війни виникають значні втрати: частина населення евакуюється за кордон, шукаючи безпечні умови проживання, відбуваються масштабні внутрішні переміщення, трагічно гинуть цивільні та військові під час бойових дій і деокупаційних заходів. До цього додається примусова депортація населення на територію Росії з тимчасово окупованих регіонів. На тлі цих небезпек складаються хаотичні міграційні процеси, які супроводжуються зростанням прихованого безробіття, скороченням робочих місць, пошуком нової зайнятості на нових місцях проживання та поширенням неформальної зайнятості [53].

Схожі виклики долає і бізнес, який стикається з проблемами релокації і сподівається на підтримку держави для відновлення діяльності внутрішньо переміщених підприємств. Як працівники, так і роботодавці потребують координованих рішень щодо забезпечення виживання, відновлення функціонування та створення гідних робочих місць у умовах затяжного воєнного конфлікту.

Війна суттєво трансформує український ринок праці, в якому спостерігаються значні зміни і нестабільність. Невизначеність, зменшення

можливостей для працевлаштування, структурні дезбаланси, потоки вимушених переселенців та мобілізація посилили проблеми сфери зайнятості.

На початку війни, протягом першого періоду, спостерігалось значне зростання кількості безробітних громадян — на сході України цей показник досяг 74%. У наступні періоди можна було простежити поступове зниження рівня безробіття й збільшення зайнятого населення [53].

Воєнний конфлікт значно погіршив економічний стан країни. Для громадян важливо не тільки мати роботу, але й отримувати гідну заробітну плату, щоб забезпечити собі та своїй родині прийнятний рівень проживання.

Навіть попри адаптацію економіки до нових умов, рівень безробіття залишається високим — за даними дослідницької агенції «Info Sapiens», на початку 2024 року він становив 17 %.

Територіальні переміщення українського бізнесу стали важливим фактором, який впливає на відновлення та розвиток регіональних ринків праці в умовах війни. Від початку повномасштабного вторгнення до грудня 2023 року 7 820 українських компаній змінили своє місце реєстрації, з яких 840 здійснили релокацію в межах урядової програми.

Найбільша кількість переміщених підприємств припадає на Київ (27 %), Дніпропетровську область (11 %), Донецьку та Одеську області (по 8 %), а також Харківську область (6 %). При цьому 22 % із загальної кількості релокантів обрали Київ, незважаючи на воєнні ризики та близькість до фронту. По 10 % компаній перемістилися до Харківської і Одеської областей, а значна частина — до західних регіонів країни, що створило нові можливості для працевлаштування внутрішньо переміщених осіб та місцевих професіоналів.

Проте з другої половини 2023 року спостерігається тенденція повернення частини релокованих підприємств. У Чернівецькій області їх кількість зменшилася на третину. Деякі компанії перемістилися в прифронтові райони, де число вакансій залишається значно нижчим порівняно з довоєнним рівнем.

На ринок праці також вплинули масштабна міграція працездатного населення за кордон, мобілізація до лав ЗСУ, а також поглиблення освітньо-професійних диспропорцій. Це призвело до нестачі кваліфікованих кадрів, що особливо помітно на регіональному рівні. За даними «Work.ua», у 2023 році багато роботодавців зіткнулися з дефіцитом персоналу. Наприклад, у Закарпатській та Івано-Франківській областях до початку повномасштабної війни існувала проблема нестачі робочих місць.

Проте вже на початок 2024 року ринок праці в цих регіонах значно покращився: кількість вакансій зросла на 155 % у Закарпатті та на 146 % в Івано-Франківській області завдяки переселенню підприємств і створенню нових виробництв у більш безпечних районах. Вакансій стало більше, ніж до війни, але кандидатів все ще бракує. Подібна ситуація спостерігається і в інших західних областях.

Водночас дефіцит кадрів залишається проблемою для роботодавців прифронтових регіонів через скорочення кількості населення в цих зонах, що ускладнює найм працівників і відновлення економічної активності [53].

Поглиблені дисбаланси ринку праці додатково ускладнюють використання робочої сили.

Станом на 1 січня 2024 року кількість зареєстрованих у Державній службі зайнятості безробітних становила 96,1 тис. осіб (з яких понад 40 % — із вищою освітою), тоді як кількість вакансій складала лише 40,2 тис. одиниць [53].

Упродовж 2023 року статус безробітного отримали 483,2 тис. осіб, що майже вдвічі менше, ніж у 2022 році (867,6 тис. осіб). За цей період працевлаштовано 160,1 тис. осіб, а професійне навчання пройшли 32,9 тис., тоді як у 2022 році відповідні показники становили 248,8 тис. і 46,6 тис. осіб.

Традиційні сезонні коливання ринку праці простежувалися й у 2023 році. Проте важливо відзначити істотне збільшення попиту на робочу силу. Найбільший обсяг вакансій у цей період створили роботодавці Київської, Дніпропетровської, Львівської, Одеської та Харківської областей. Також у

прифронтових регіонах зафіксовано суттєвий приріст вакансій: у Миколаївській області на 77,5 %, у Чернігівській — на 57,2 %, у Сумській — на 53 %, в Запорізькій — на 25,9 %.

Актуальність забезпечення економіки робочою силою зростає через тривалий вплив війни на функціонування економічної системи та ринку праці. Державна політика в умовах військової агресії РФ спрямована на адаптацію сфери зайнятості та формування її гнучкості, що вже приносить позитивні результати. У 2023 році вдосконалено механізми компенсації роботодавцям за працевлаштування окремих категорій безробітних і створення нових робочих місць у малому бізнесі. За рік за цими програмами працевлаштовано понад 5 тис. осіб. Крім того, компенсовано витрати на оплату праці роботодавцям за працевлаштування 14 тис. внутрішньо переміщених осіб.

Однією з важливих ініціатив стала програма мікрогрантів для започаткування чи розвитку бізнесу — майже 10 тис. отримувачів змогли створити 20,6 тис. нових робочих місць. У рамках проєкту «єРобота» в квітні 2023 року запущено грантову програму для учасників бойових дій, осіб з інвалідністю через війну та членів їхніх сімей із метою розвитку власного бізнесу. Упродовж року гранти отримали 226 осіб, що передбачає створення додаткових 463 робочих місць.

У 2024 році кількість робочих місць, створених підприємцями, трохи збільшилася. Найбільше таких підприємців зареєстровано в Дніпропетровській області та в Києві, тоді як найзначніший приріст спостерігається в Хмельницькій і Рівненській областях [53].

Кількість фізичних осіб-підприємців із найманими працівниками протягом 2024 року зросла на 9%. Загалом 259 тисяч підприємців забезпечують роботою 673 тисячі осіб, що на 13% менше порівняно з показником до початку повномасштабної війни (рисунок 2.1) [15].

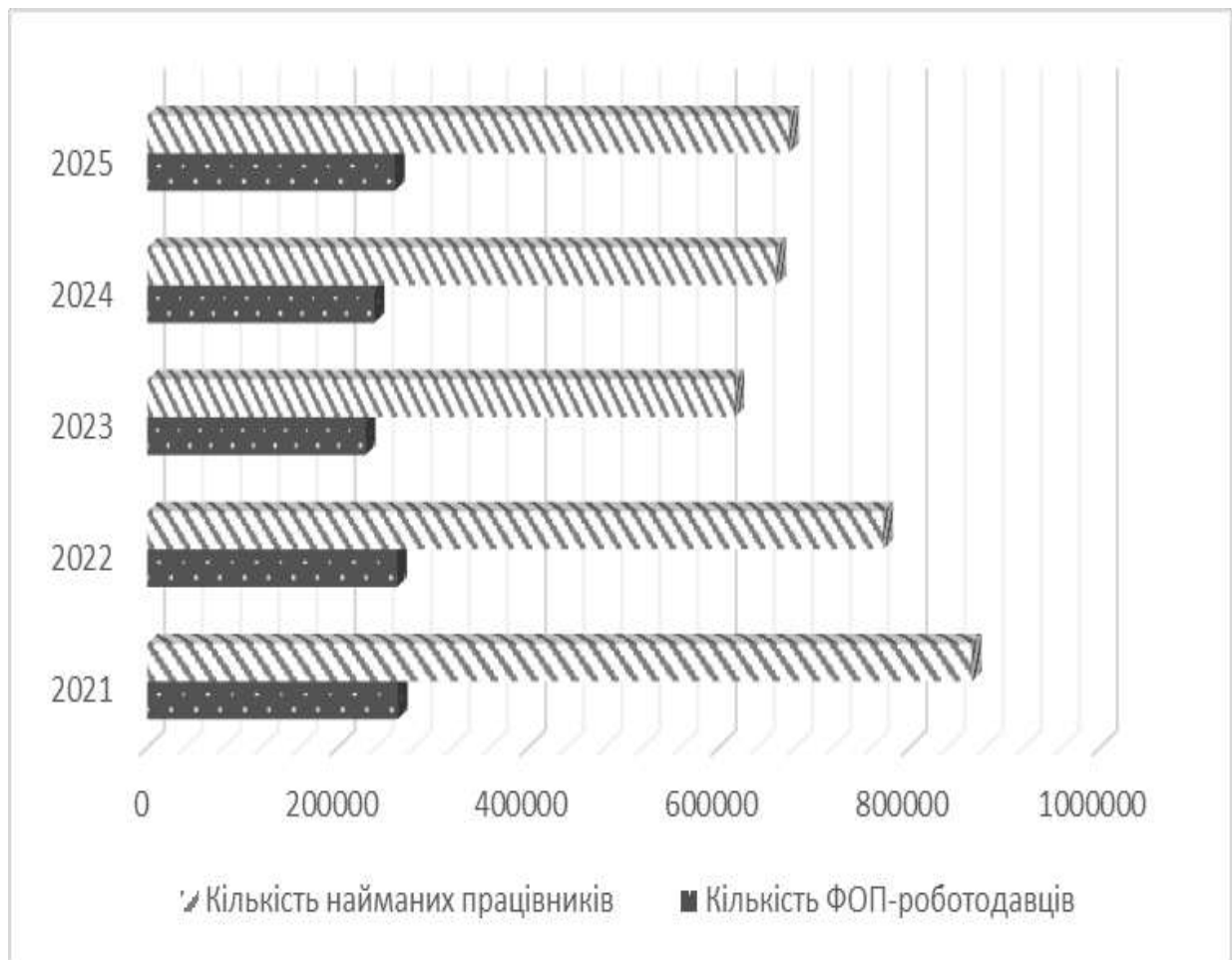


Рисунок 2.1 – Показники кількості працівників, які працюють на ФОПи у 2021-2025 роках, ос.

Найбільша кількість фізичних осіб-підприємців із найманими працівниками у 2025 році зареєстрована в Дніпропетровській області — 24 тисячі, що становить 9% від загальної кількості. Друге та третє місця посідають Київ і Львівська область, де кількість таких підприємців складає по 23 тисячі.

У порівнянні з періодом до початку повномасштабного вторгнення, найбільше зростання кількості підприємців, які створюють робочі місця, зафіксовано в Рівненській та Хмельницькій областях — на 26%. В Чернівецькій області цей показник виріс на 25%, а у Волинській та Житомирській — на 24%.

Водночас, кількість фопів із найманими працівниками зменшилась на 9% у Миколаївській області та на 4% в Одеській. Очікуване скорочення

підприємницької активності також триває у прифронтових і частково окупованих регіонах (рисунок 2.2) [15].

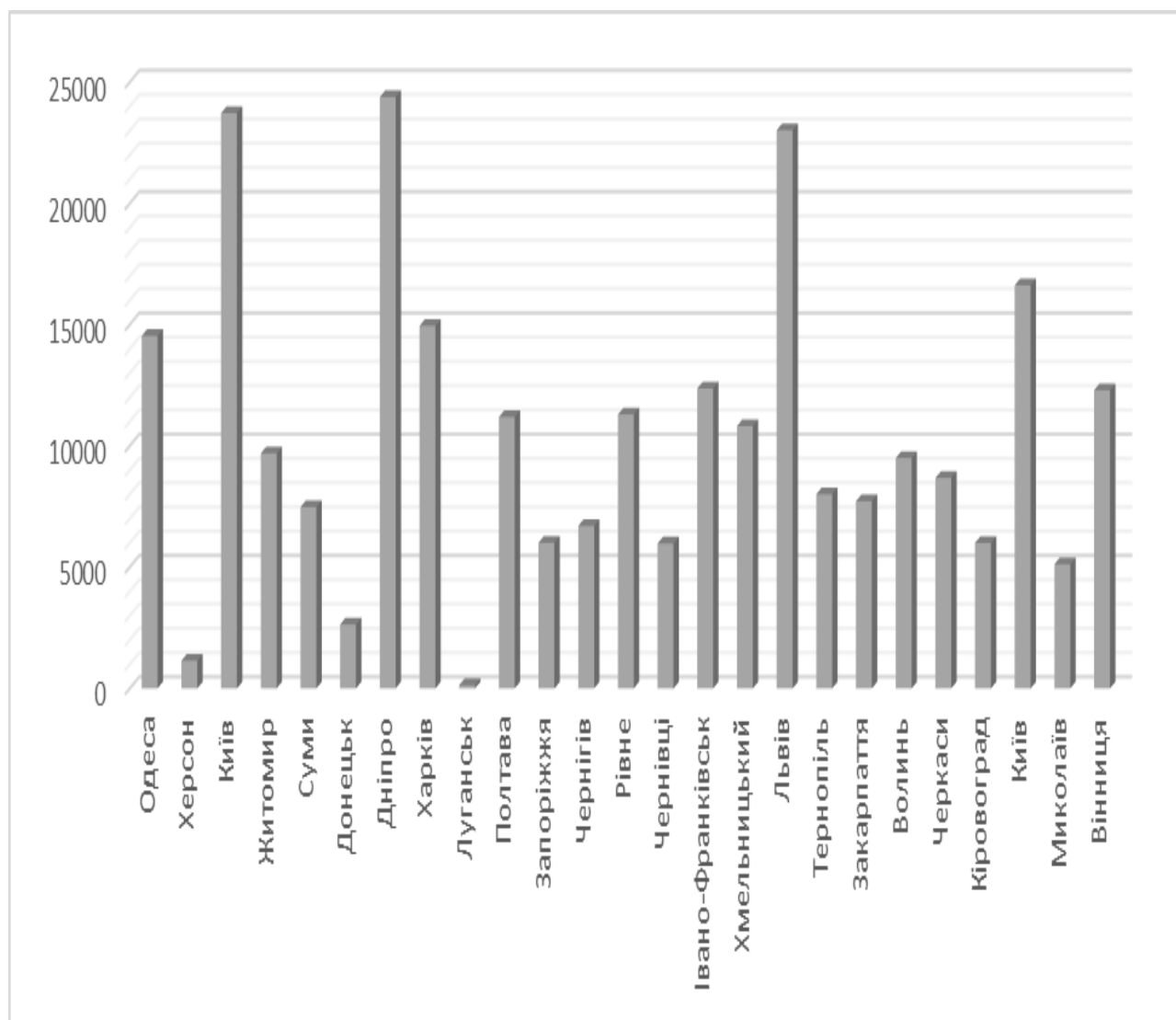


Рисунок 2.2 – Регіони за кількістю ФОП-роботодавців у 1 півріччі 2025 року, ос.

Повномасштабна війна та мобілізація суттєво вплинули на гендерну структуру серед підприємців. Якщо на початку 2022 року жінки відкривали кожен другий новий ФОП, то наразі їхня частка сягає 61%. Особливо високий відсоток жінок-підприємниць серед новостворених ФОПів зафіксовано у Хмельницькій (60,5%), Кіровоградській (60,1%) та Полтавській областях (59,4%).

Жінки переважно обирають бізнес у сфері послуг, освіти та виробництва одягу, тоді як чоловіки домінують у галузях будівництва, транспорту та логістики (рисунок 2.3) [15].

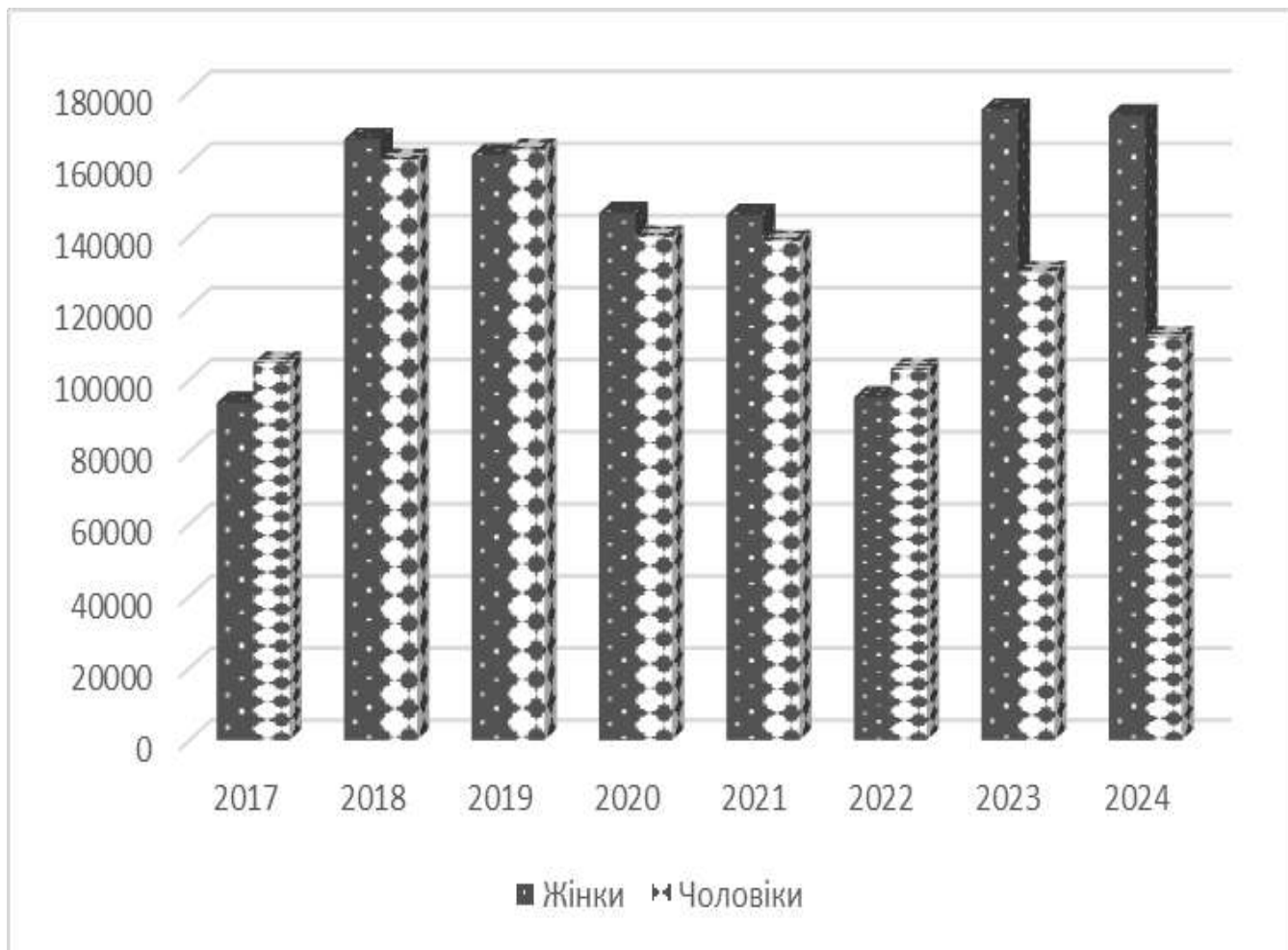


Рисунок 2.3 – Показники кількості жінок та чоловіків, керівників ФОПів у 2017-2024 роках, ос.

Під час великої війни найбільша кількість нових фізичних осіб-підприємців (ФОП) була зареєстрована у Києві — 108 536, а також на Дніпропетровщині (68 377) та Львівщині (60 009) [53].

Зміна фронту вплинула на комфортність ведення бізнесу в різних регіонах. У зонах, наближених до бойових дій, кількість реєстрацій бізнесів суттєво знизилася: Луганщина — на 85%, Херсонщина — на 67%, Донецщина — на 60% (порівняно з показниками січня 2022 і січня 2025).

Водночас окремі регіони демонструють приріст нових підприємців: на Рівненщині їх кількість зросла на 25%, а на Івано-Франківщині та Чернігівщині — на 10% (рисунок 2.4) [15].

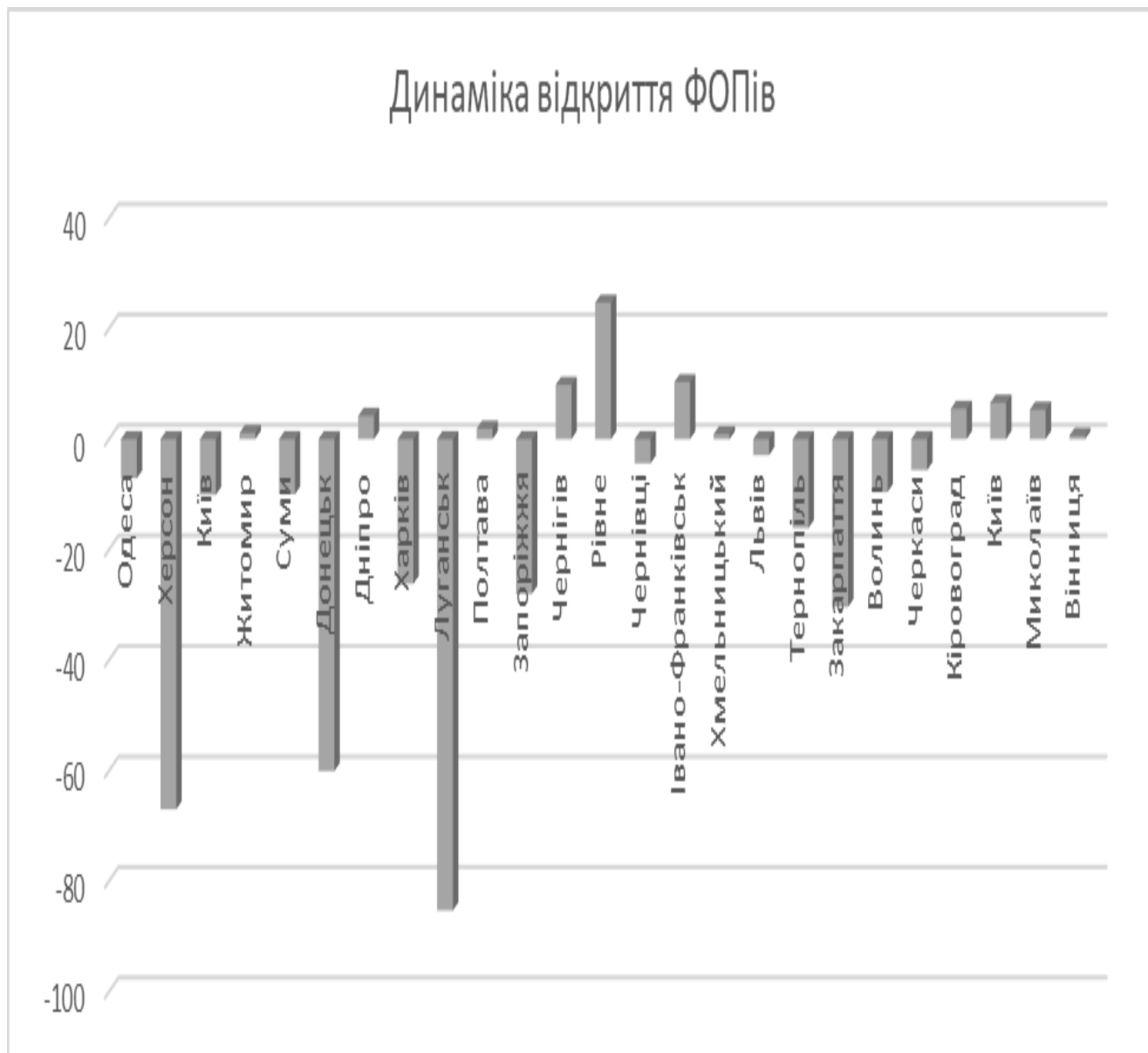


Рисунок 2.4 - Динаміка відкриття ФОПів за 2022-2025 роки, %

Як видно з рис. 2.4, попри складні умови війни, підприємницька активність побила всі попередні рекорди: з моменту запуску реєстрів у березні 2022 року кількість нових ФОПів щомісяця перевищувала кількість закритих.

Проте наприкінці 2024 року динаміка змінилась, імовірно, через збільшення податкового тиску на бізнес [53].

Особливо критична ситуація спостерігалася у січні 2025 року, який став антирекордним місяцем. Після майже місячної перерви в роботі реєстрів лише за кілька тижнів було закрито 61 455 ФОПів, тоді як нові справи зареєстрували лише 21 358 підприємців [53].

2.2 Загальна характеристика малого підприємства

ФОП Маковоз Юрій Олександрович зареєстровано у м. Харків

Код основного виду діяльності за КВЕД – 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Цей клас включає:

- оптову торгівлю необробленою деревиною
- оптову торгівлю продукцією первинного оброблення деревини
- оптову торгівлю лаками та фарбами
- оптову торгівлю будівельними матеріалами: піском, гравієм тощо
- оптову торгівлю шпалерами та покриттям для підлоги (паркетом, лінолеумом, ламінатом тощо)
- оптову торгівлю листовим склом
- оптову торгівлю санітарно
- технічним обладнанням: ваннами, раковинами, умивальниками, унітазами тощо
- оптову торгівлю спорудами зі збірних елементів

Форма власності - приватна. Клас професійного ризику виробництва - 13.

З початку господарської діяльності підприємство знаходилося на спрощеній системі оподаткування, шляхом сплати єдиного податку. Підприємство використовує працю найманих працівників та сплачує єдиний соціальний внесок.

Основні напрями роботи підприємства є оптова торгівля будівельними матеріалами.

2.3 Аналіз використання основних виробничих фондів

Основні засоби підприємства являють собою вартість матеріально-речових активів, які використовуються у виробничих та невиробничих сферах тривалий час (понад один рік) [27].

Відповідно до типової класифікації, основні засоби поділяються за їх функціональним призначенням, галузевою приналежністю, натурально-речовим складом та іншими характеристиками:

- будівлі включають корпуси цехів, адміністративно-господарські споруди, склади, комори та інші об'єкти;
- до споруд належать інженерно-технічні конструкції, такі як нафтові і газові свердловини, насосні станції, тунелі, очисні комплекси, мости, шахтні стволи, водонапірні башти тощо;
- передавальні пристрої являють собою засоби для передачі різних видів енергії (електричної, механічної, теплової) від машин-двигунів до робочого обладнання. сюди входять електромережі, паро-, водо-, газо-, нафтопроводи;
- машини і обладнання класифікуються на:
 - силові машини та обладнання (наприклад, котли, дизелі);
 - робочі машини та обладнання (зокрема, верстати, преси, агрегати);
 - вимірювальні та регулюючі прилади, лабораторне обладнання;
 - обчислювальну техніку.

Особливу роль відіграють робочі машини і обладнання, які безпосередньо впливають на оброблювані предмети праці, змінюючи їх характеристики:

- транспортні засоби охоплюють елементи внутрішньоцехового, міжцехового та міжзаводського транспорту: тепловози, вагони, автомобілі, тягачі, електрокари, автотранспортувачі тощо;

- інструмент включає механізовані й ручні знаряддя різного призначення — вимірювальні, різучі пристрої та допоміжні засоби: лещата, патрони, кондуктори тощо;

- виробничий інвентар складається з інвентарної тари, контейнерів, огорожень для машин, стелажів та робочих столів;

- господарський інвентар передбачає предмети канцелярського і господарського призначення, серед них канцтовари, меблі, засоби пожежної безпеки та забезпечення санітарного стану.

Ефективне використання основних засобів у достатній кількості та відповідному асортименті є ключовим фактором для збільшення обсягів виробництва продукції на підприємстві. Особливості технологічних процесів, специфіка виробничої продукції та організаційні умови праці визначають характер використання засобів виробництва, включаючи основні фонди підприємства.

У виробничому процесі основні фонди можуть брати участь безпосередньо (наприклад, верстати або устаткування) або слугувати для створення умов для виробництва (виробничі будівлі, споруди тощо). Основні невикористані фонди включають об'єкти культурно-побутового призначення, такі як клуби, їдальні тощо.

Ці активи також називаються позаоборотними або низькооборотними, і у фінансовому сенсі вони складають значну частину статутного капіталу підприємства. Типовий склад основних виробничих фондів включає будівлі, споруди, передавальні пристрої, машини й устаткування, прилади, лабораторне обладнання, обчислювальну техніку, транспортні засоби, інструмент і пристосування, а також виробничий та господарський інвентар.

Облік і оцінка основних фондів здійснюється як у натуральній, так і у

грошовій формах. Натуральний облік дозволяє оцінити технічний стан засобів, виробничу потужність підприємства та рівень використання обладнання. Грошова оцінка (вартісна) допомагає визначити загальний обсяг основних фондів, їхню структуру, величину вартості, яка переноситься на готову продукцію, а також сприяє розрахункам економічної ефективності капітальних вкладень [27].

Основні виробничі фонди оцінюються за трьома видами вартості:

- початковою балансовою вартістю;
- відновною балансовою вартістю;
- залишковою вартістю.

Початкова (або первісна) вартість відображає ціну обладнання на момент його придбання і включає витрати на транспортування, монтаж та установку. Відновна вартість відображає витрати на відтворення активів в сучасних умовах. Вона може бути більшою за первісну через інфляцію або меншою завдяки впровадженню нових технологій, що знижують витрати на виробництво аналогічної продукції.

Залишкова вартість визначається шляхом віднімання суми накопиченого зносу від первісної або відновної вартості. Зношення фондів являє собою втрату частини вартості активів через їх використання або фізичне старіння.

Для оцінки стану та ефективності використання основних фондів підприємства проведено аналіз даних за 2020–2025 роки (I півріччя).

Результати цього аналізу представлені у таблиці 2.1.

Для забезпечення відтворення основних засобів важливе значення має вивчення їх стану та використання. У процесі виробництва основні засоби зношуються фізично і старіють морально. Рівень фізичного зносу основних засобів визначається у процесі нарахування амортизації.

Таблиця 2.1– Аналіз стану та ефективності використання основних фондів

Показник	Значення за роками										
	2020		2021		2022		2023		2024		2025
	на поч. року	на кінець року	на поч. року	на кінець року	на поч. року	на кінець року	на поч. року	на кінець року	на поч. року	на кінець року	на поч. року
Первісна вартість, тис. грн	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4
Залишкова вартість, тис. грн	44,4	43,8	43,8	41,5	41,5	39,3	39,3	37,6	37,6	36,8	36,8
Знос, тис. грн	0	0,6	0,6	2,3	2,3	2,2	5,1	6,8	6,8	7,6	7,6
Коефіцієнт зносу	0	0,01	0,01	0,02	0,02	0,06	0,11	0,15	0,15	0,17	0,17
Коефіцієнт придатності	1	0,99	0,99	0,98	0,98	0,94	0,89	0,85	0,85	0,83	0,83

Коефіцієнт зносу характеризує частку вартості основних фондів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах. Коефіцієнт зносу визначається відношенням суми зносу основних фондів до балансової вартості основних фондів. На підприємстві цей коефіцієнт з роками зменшився, що свідчить про зменшення зносу основних виробничих фондів (рисунок 2.5).

Динаміка показників стану та ефективності використання основних фондів наглядно представлена на рисунку 2.5.

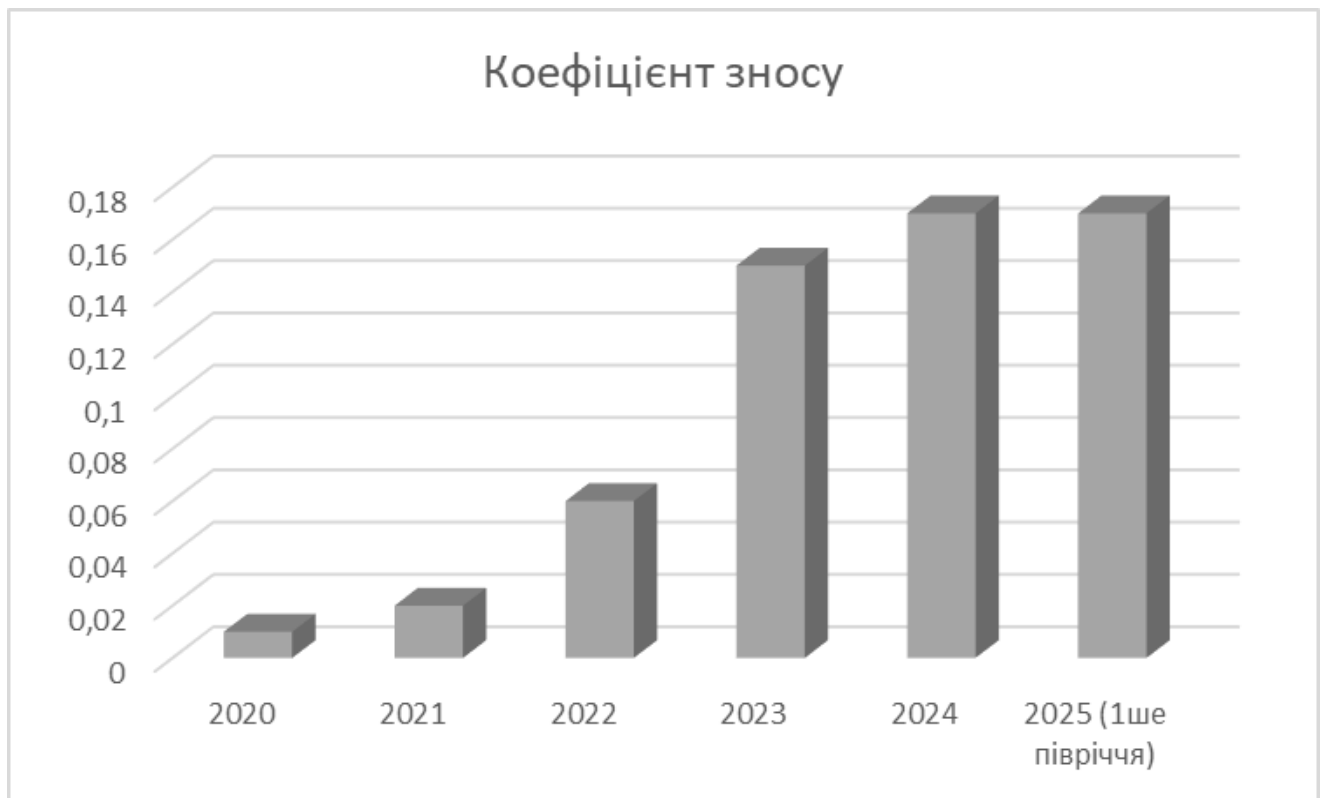


Рисунок 2.5 – Динаміка зносу основних фондів підприємства за 2020-2025 рр.

Коефіцієнт придатності показує, яка частина основних фондів придатна для експлуатації в процесі господарської діяльності (рисунок 2.6).

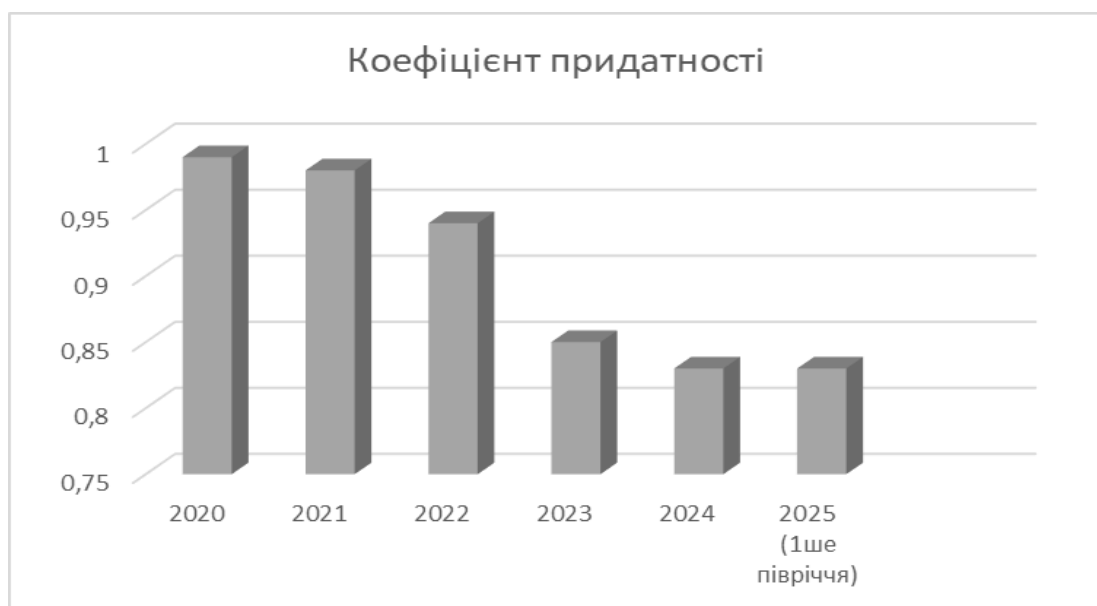


Рисунок 2.6 – Динаміка придатності основних фондів підприємства за 2020-2025 рр.

З таблиці 2.1 та рисунків 2.5 та 2.6 видно, що коефіцієнт придатності знижується, в 2023 році він становить 89 %, а на початок 2025 року –81 %, що пов'язано з відсутністю оновлення основних фондів.

2.4 Аналіз продуктивності праці і заробітної плати

Робоча сила—це сукупність фізичних і розумових здібностей людини, зосереджених у її здатності виконувати трудові функції. В умовах ринкових відносин здатність до праці набуває статусу товару. Особливість цього товару полягає в його унікальності: праця створює додаткову вартість, яка перевищує власні витрати, забезпечуючи основу для виробництва. Без трудових ресурсів будь-яка господарська діяльність стає неможливою, а їх ефективне використання визначає рівень продуктивності всіх інших ресурсів та результати роботи загалом. Умови оплати й застосування трудових ресурсів впливають на пряму на продуктивність, при цьому значну роль відіграють і соціальні чинники [20].

Функціонування трудових ресурсів здійснюється через ринок праці, який регулює форми руху та вартість робочої сили, такі як купівля, продаж і обмін. Основними складовими ринку праці є біржі праці, служби зайнятості, центри підготовки кадрів, фонди зайнятості, пенсійний фонд, а також фонди сприяння підприємництву й благодійні організації. До нього також належить ринок житла, що опосередковано впливає на мобільність трудових ресурсів. Ціна робочої сили визначається умовами попиту й пропозиції на ринку та залежить від її якості.

Ринок праці регулює оплату праці й зайнятість, створюючи конкуренцію між працівниками за високооплачувані, престижні місця з додатковими соціальними гарантіями та перспективами кар'єрного зростання. З іншого боку, роботодавці змагаються за найкваліфікованіші кадри. Однак праця має не лише

економічну значущість, але й соціальну цінність, адже вона є джерелом доходу й визначає соціальний статус індивіда. Важливим завданням держави є забезпечення максимальної зайнятості населення та створення сприятливих умов праці.

Трудові ресурси підприємства складаються з працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, що формують його загальний обліковий склад. До облікового складу входять усі працівники, залучені до основної та допоміжної діяльності підприємства. Персонал підприємства є головним ресурсом, що значною мірою визначає його успішність та конкурентоспроможність. Саме трудові ресурси приводять у дію матеріально-технічні елементи виробництва, забезпечують створення продукції, вартості та додаткових продуктів у вигляді прибутку [20].

Важливою відмінністю трудових ресурсів від інших видів підприємницьких ресурсів є те, що кожен працівник має право відмовитися від запропонованих умов роботи, вимагати їх корекції чи навіть зміни своїх посадових обов'язків. Працівник може опанувати нові професії або звільнитися на власний розсуд. Така взаємодія потребує особливої уваги до управління персоналом.

Фонд оплати праці представляє собою суму коштів, яку підприємство витрачає на заробітну плату за певний період часу. Він включає премії, доплати та компенсації у зв'язку з зростанням цін чи індексацією доходів відповідно до чинного законодавства. Крім того, до фонду входять виплати за періоди збереження заробітної плати згідно з встановленими нормами. Планування фонду оплати праці здійснюється за основними групами працівників або типами робіт.

Формула розрахунку фонду оплати праці представлена нижче:

$$ФОП = \overline{Ч_{cn}} \cdot \overline{ЗП} \cdot 12, \quad (2.1)$$

де $\overline{Ч_{сн}}$ - середньо - спискова чисельність персоналу, ос.;

$\overline{ЗП}$ - середньомісячна заробітна плата 1 робітника, грн.

Оплата праці включає основну та додаткову заробітну плату, які зазвичай розподіляються у співвідношенні: приблизно 70% припадає на основну заробітну плату, а 30% — на додаткову. Основна заробітна плата визначається відповідно до тарифних ставок, посадових окладів, відрядних розцінок, а також передбачених чинним законодавством доплат. Її розмір залежить від результатів роботи конкретного працівника.

Додаткова заробітна плата формується на основі загальних показників діяльності підприємства і проявляється у вигляді премій, винагород, мотиваційних виплат, а також доплат, що перевищують норми, встановлені законодавством [20].

Мінімальна заробітна плата визначається як найнижчий рівень оплати праці, затверджений державою. Вона розраховується з урахуванням прожиткового мінімуму, рівня оподаткування доходів працівників, міжгалузевих співвідношень в оплаті праці, а також специфіки умов її нарахування у бюджетних установах [28].

Аналіз контингенту та фонду оплати праці представлений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз фонду оплати праці та контингенту

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік I півріччя
Чисельність персоналу, ос.	3	3	3	3	4	4
Кількість відпрацьованих годин, год.	6009	6009	6009	6009	7944	3888
ФОП, тис. грн	189,4	193,7	218,4	223,2	340,8	199,2

Як видно з таблиці 2.2 протягом 2020- I півріччя 2025 рр. контингент підприємства збільшився на 1 особу (рисунок 2.7), що призвело до збільшення кількості відпрацьованих годин та, відповідно, до збільшення фонду оплати праці на 34,5 % (рисунок 2.8.).



Рисунок 2.7 – Динаміка чисельності персоналу ФОП за 2020 – I півріччя 2025 рр., ос.

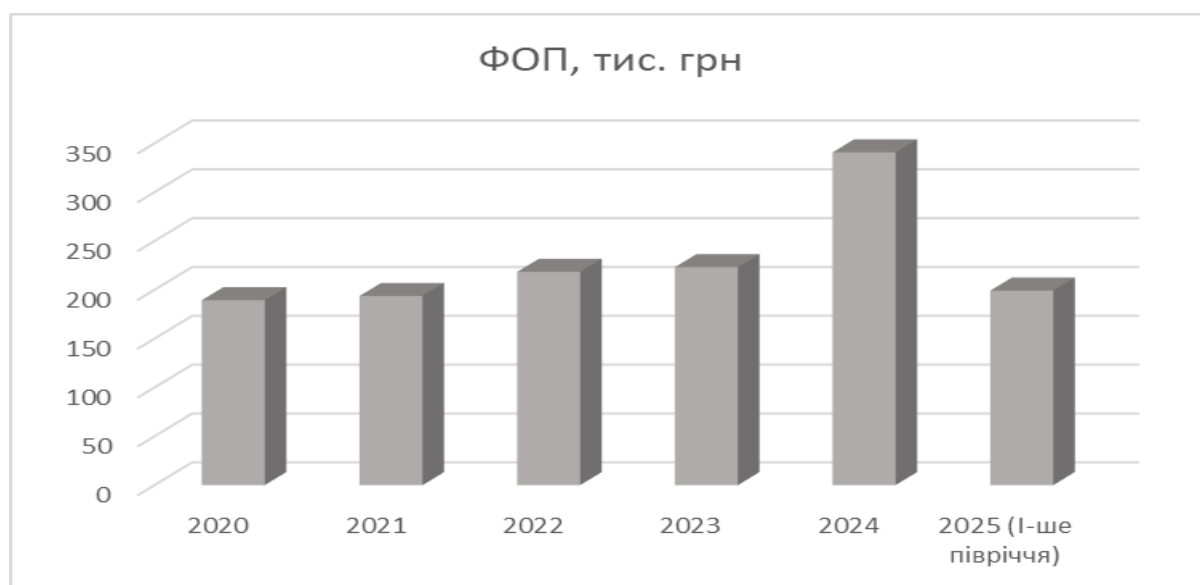


Рисунок 2.8 – Динаміка фонду оплати праці за 2020 – I півріччя 2025 рр., тис. грн

2.5 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

До фінансових результатів діяльності підприємства належать дохід, прибуток підприємства та рентабельність продукції підприємства [30].

Дохід – це грошові надходження від визначеного виду діяльності (реалізації продукції, фінансових, інвестиційних операцій тощо).

У сучасних умовах ринкової економіки стабільне отримання прибутку є ключовою метою підприємницької діяльності та основною причиною існування й функціонування будь-якого підприємства. Саме заради досягнення цієї мети власники ініціюють створення підприємства, вкладають кошти у формування його активів, а також інвестують свій час і управлінські здібності у стратегічне керівництво. Прибуток, як позитивний фінансовий результат, виступає інтегральним показником ефективності роботи підприємства, а водночас — головним внутрішнім ресурсом для нарощування його фінансового потенціалу. Це забезпечує стабільний фінансовий стан, стимулює розвиток і сприяє підвищенню конкурентоспроможності на ринку капіталу.

Прибуток – це частина чистого доходу, який безпосередньо одержують підприємства після реалізації продукту як винагороду за вкладений капітал і ризик підприємницької діяльності. Кількісно він становить різницю між сукупними доходами (після сплати податку на додану вартість, акцизного податку та інших відрахувань з виручки в бюджетні і не бюджетні фонди) і сукупними витратами звітного періоду [30].

Обсяг прибутку залежить від виробничої, постачальницької, маркетингової, збутової, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства. Тому цей показник характеризує усі сторони господарювання.

У процесі аналізу використовуються різні показники прибутку, які можна класифікувати таким чином [21].

1 За видами господарської діяльності розрізняють прибуток від основної

(операційної) діяльності, прибуток від інвестиційної діяльності, прибуток від фінансової діяльності.

2 За складом включених елементів розрізняють маржинальний (валовий) прибуток, загальний фінансовий результат звітного періоду до виплати процентів і податків (брутто-прибуток), прибуток до оподатковування, чистий прибуток.

Маржинальний прибуток – це різниця між виручкою (нетто) і прямими виробничими витратами на реалізовану продукцію.

Брутто-прибуток включає фінансові результати від операційної, фінансової й інвестиційної діяльності, позареалізаційні і надзвичайні доходи і витрати (до виплати процентів і податків). Характеризує загальний фінансовий результат, зароблений підприємством для всіх зацікавлених сторін (держави, кредиторів, власників, найманого персоналу).

Прибуток до оподатковування – це результат після виплати процентів кредиторам.

Чистий прибуток – це та сума прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати всіх податків, виплата за економічними санкціями та інших обов'язкових відрахувань.

3 Залежно від характеру діяльності підприємства розрізняють прибуток від звичайної (традиційної) діяльності і прибуток від надзвичайних ситуацій, незвичайних для цього підприємства.

4 За характером оподаткування розрізняють оподатковуваний і неоподатковуваний (пільговий) прибуток відповідно до податкового законодавства, що періодично переглядається.

5 За ступенем обліку інфляційного фактора розрізняють номінальний прибуток і реальний прибуток, скоригований на темп інфляції у звітному періоді.

6 За економічним змістом прибуток поділяють на бухгалтерський і економічний. Бухгалтерський прибуток визначають як різницю між доходами і поточними явними витратами, відображеними в системі бухгалтерських рахунків.

Економічний прибуток відрізняється від бухгалтерського тим, що в розрахунку його величини враховують не лише явні витрати, а й неявні, не відображувані в бухгалтерському обліку (наприклад, витрати на утримання основних засобів, що належать власнику фірми).

7 За характером використання чистий прибуток поділяють на капіталізований і споживаний. Капіталізований прибуток – це частина чистого прибутку, який спрямовують на фінансування приросту активів підприємства. Споживаний прибуток – та його частина, яку витрачають на виплату дивідендів акціонерам і засновникам підприємства.

Рентабельність – це сукупність дохідності, вигідності, прибутковості бізнесу.

Її вимірюють за допомогою цілої системи відносних показників, що характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків діяльності (виробничої, комерційної, інвестиційної тощо), вигідність виробництва продукції та послуг окремих видів.

Показники рентабельності повніше, ніж прибуток, характеризують результати господарювання, тому що їхня величина відображає співвідношення ефекту з вкладеним капіталом або спожитими ресурсами.

Рентабельність продукції є важливим показником, що відображає економічну доцільність виробництва та продажу товарів. Вона свідчить про рівень ефективності діяльності підприємства, включаючи використання його капіталу, робочої сили, основних засобів і оборотних активів. Часто цей термін також асоціюють із прибутковістю. Рентабельність — це один із ключових критеріїв успішності будь-якого бізнесу, включно з фермерськими господарствами. Її аналіз дозволяє оцінити поточний фінансовий стан компанії, визначити потенційні шляхи її розвитку, зрозуміти конкурентну позицію на ринку та спрогнозувати окупність інвестицій. У цьому матеріалі ми розглянемо, як правильно розрахувати рівень рентабельності та знайти способи його покращення [29].

Проаналізуємо структуру та динаміку доходів підприємства (таблиця 2.3, рисунки 2.9 - 2.11).

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансового стану ФОП

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік (1 півріччя)
Дохід, тис. грн	159,3	165,5	267,5	384,6	527,6	299,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	138,7	99,3	221,8	302,2	419,8	245,2
Інші операційні витрати, тис. грн	10,5	39,5	11,3	12,6	7,2	3,8
Фінансові результати (прибуток/збиток)	10,1	26,7	34,3	69,8	100,6	50,2

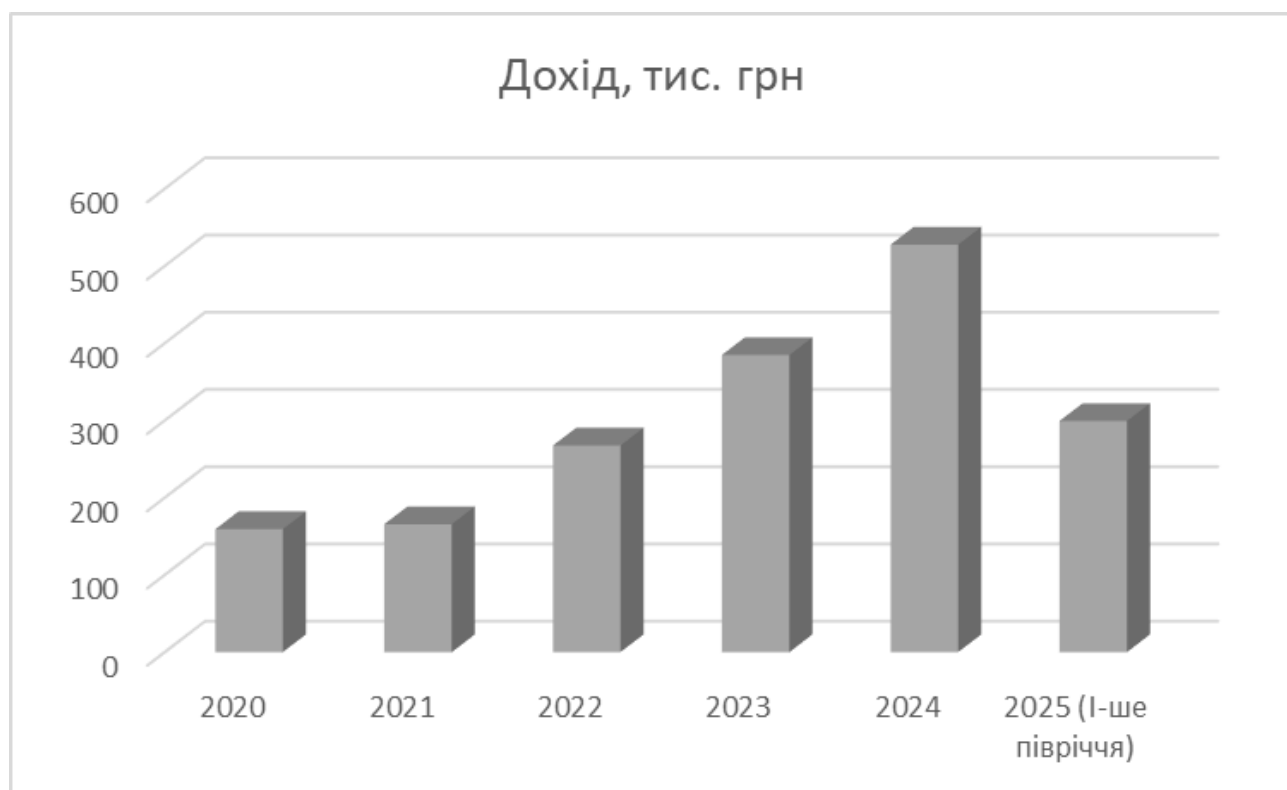


Рисунок 2.9 – Динаміка доходу ФОП за 2020 - I півріччя 2025 рр., тис. грн



Рисунок 2.10 - Динаміка собівартості реалізованої продукції ФОП за 2020- I півріччя 2025 рр., тис. грн



Рисунок 2.11 - Динаміка фінансових результатів (прибуток/збиток) ФОП за 2020- I півріччя 2025 рр., тис. грн

Як видно з таблиці 2.3 та рисунків 2.9-2.11 протягом 2020 – I півріччя 2025 років підприємство отримало прибуток в 2023 році в розмірі 69,8 тис. грн, в 2024 році – 100,6 тис. грн, що на 30,6 % більше за попередній рік.

Висновки до розділу 2

Невпевненість у перспективності майбутнього, як серед працівників, так і роботодавців, продовжує загострювати дисбаланс на ринку праці. Тривалість військових дій на території країни стримує відкриття нового бізнесу, гальмує розвиток існуючих підприємств, а також ставить під сумнів релокацію компаній, які залишаються на окупованих або небезпечних територіях. Невизначеність щодо тривалості активних бойових дій ускладнює пошук постійної роботи, особливо для внутрішньо переміщених осіб. Також відбувається скорочення кількості суб'єктів господарювання малого бізнесу - ФОПів.

ФОП Маковоз Юрій Олександрович є підприємством малого бізнесу, яке займається оптовою торгівлею.

З моменту початку своєї господарської діяльності підприємство працювало на спрощеній системі оподаткування, здійснюючи сплату єдиного податку. У своїй діяльності воно залучає найманих працівників та сплачує єдиний соціальний внесок.

Аналіз функціонування підприємства за період з 2020 року до першого півріччя 2025 року показує наступні тенденції:

- первісна вартість основних фондів залишилася незмінною та становить 44,4 тис. грн;

- коефіцієнт придатності основних фондів має тенденцію до зниження; у 2023 році він склав 89 %, а на початок 2025 року — 81 %, що є наслідком відсутності оновлення основних засобів;

- кількість працівників на підприємстві збільшилася на одну особу, що спричинило зростання кількості відпрацьованих годин і, відповідно, збільшило фонд оплати праці на 34,5 %;

- у 2023 році підприємство отримало дохід у розмірі 384,6 тис; грн;

- у 2024 році дохід зріс до 527,6 тис; грн, що на 30,6 % більше порівняно з попереднім роком;

- за перше півріччя 2025 року підприємство отримало дохід у розмірі 299,2 тис; грн;

- собівартість реалізованої продукції у 2024 році порівняно з 2023 роком збільшилась на 117,6 тис; грн, що відповідає зростанню на 28 %.

3 Напрямки реалізації системи забезпечення ефективності управління кадровим потенціалом малого підприємства

3.1 Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем

Успішність діяльності підприємства (організації, компанії) безпосередньо залежить від його кадрового потенціалу, який виступає одним із ключових ресурсів сучасної економіки та кожного суб'єкта господарювання. Розвиток кадрового потенціалу є базовою складовою кадрової політики будь-якого підприємства незалежно від масштабів, галузі чи характеру його діяльності. У теорії управління персоналом кадрова політика визначається як встановлена сукупність методів, цілей, принципів, технологій та ресурсів, що спрямовані на відбір, навчання, розвиток професійних знань, навичок і компетенцій фахівців, керівників та працівників загалом [14].

На сучасному етапі ставлення до кадрів є однією з вирішальних складових у підвищенні ефективності роботи підприємства. Для забезпечення високого рівня кваліфікації працівників та стимулювання їх до продуктивної діяльності, управлінці змушені впроваджувати системи управління кадровим потенціалом. Це зумовлено новими умовами господарювання, які диктують потребу в розвитку та оптимальному використанні кадрового ресурсу.

Економічні категорії включають спільні риси: передбачуваність результату від участі у процесі; обов'язкову участь або готовність до участі у виробничій діяльності (інтеграцію в економічні відносини); і ключове значення якісних характеристик. У цьому контексті кадровий потенціал працівника постійно трансформується, змінюючись під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Реалізація кадрового планування передбачає комплекс взаємопов'язаних заходів, систематизованих в оперативному плані роботи з персоналом. Основні положення такого плану мають включати [32]:

- залучення персоналу, яке охоплює заходи з наймання і прийому для покриття майбутніх потреб підприємства як за рахунок внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів;
- оптимізацію звільнень чи скорочення персоналу для уникнення втрати кваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці;
- планування використання працівників через створення схем заміщення штатних позицій;
- розвиток ділових кар'єр і службового просування;
- контроль витрат на персонал із урахуванням таких статей, як оплата праці (основна й додаткова), соціальні відрахування, витрати на відрядження, навчання, підвищення кваліфікації тощо.

Таким чином, управління кадровим потенціалом можна охарактеризувати як складний і багатогранний процес. По-перше, центральним його елементом є працівник, який поєднує в собі різноманітні аспекти соціального й особистісного життя. По-друге, цей процес інтегрує формальні й неформальні структури і динамічні взаємодії. По-третє, управління відзначається високою часткою непередбачуваності в прийнятті рішень і їхніх наслідках, які не завжди можливо точно спрогнозувати. Управління персоналом є не лише науковим напрямом, але й мистецтвом, яке передбачає чутливість до нюансів та нестандартних ситуацій.

Принципи розвитку кадрового потенціалу підприємства, враховуючи стратегічні аспекти управління, дозволяють створити ефективну модель формування та використання кадрових ресурсів. Ця модель гармонійно поєднується з механізмами забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом.

Процес формування кадрового потенціалу на підприємстві включає кілька ключових етапів: визначення потреби у персоналі; залучення та відбір працівників; розробка посадових інструкцій; організація підготовки, перепідготовки та професійного розвитку співробітників; а також стимулювання і мотивування персоналу до ефективної роботи.

Максимальний ефект від управління кадровим потенціалом, його впорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення та розвиток досягається шляхом застосування системного підходу [23].

Системність управління кадровим потенціалом суб'єкта господарювання являє собою комплекс взаємозалежних організаційних заходів і елементів, які через установлені регламенти й налагоджені комунікаційні зв'язки створюють умови для ефективного використання працівниками своїх здібностей. Це включає застосування наявних або залучених ресурсів, а також реалізацію їх знань, умінь, навичок і компетенцій задля підтримки життєдіяльності та забезпечення сталого розвитку підприємства, організації або установи (рисунок 3.1) [8].

При розробці системи управління кадровим потенціалом необхідно враховувати її вплив на різні категорії працівників. Зокрема, одна група співробітників забезпечує регулярну діяльність суб'єкта господарювання, виконуючи поточні операції основного виробництва. Водночас для вирішення стратегічних завдань, таких як капіталізація, диверсифікація виробництва та підвищення його продуктивності, формується інша група працівників. Ця група представлена поточним і цільовим накопичувальним кадровим потенціалом, який дослідники визначають як «довгостроковий» і орієнтований на вирішення завдань сталого розвитку виробництва.



Рисунок 3.1 – Система управління кадровим потенціалом підприємства

На практиці поняття «довгостроковий кадровий потенціал» охоплює складову загального кадрового потенціалу, яка формувалася протягом певного часу. Вона частково базується на попередніх досягненнях і є критично необхідною для стабільного функціонування виробничих процесів, підтримання конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку. За твердженням науковців, цей потенціал не використовується у повному обсязі, але водночас представляє найперспективнішу частину загального ресурсу [61].

Зазначені особливості визначають зміст програми управління кадровим потенціалом, зокрема в аспекті професійного розвитку та безперервної освіти персоналу. Правильно розроблена програма управління сприятиме ефективному вирішенню виробничих завдань.

Для успішної реалізації програми управління кадровим потенціалом важливо чітко визначити її мету та завдання. Ключовою метою є забезпечення

ефективної роботи підприємства в умовах сучасного господарювання.

Завданнями досягнення поставленої мети можуть бути:

- професійний розвиток наявного персоналу;
- залучення кваліфікованих спеціалістів, яких не вистачає на виробництві;
- створення сприятливих умов для продуктивної роботи працівників;
- формування дієвої системи мотивації.

Ефективні практики провідних світових компаній показують, що вирішення управлінських завдань безпосередньо залежить від кадрового потенціалу, який відповідає сучасним вимогам, активно вдосконалюється, впроваджує інноваційні рішення та сприяє неперервному розвитку. Успішність програми також залежить від участі компетентних суб'єктів управління, які формують якісний і координаційний склад усіх залучених сторін.

Суб'єкти управлінської системи можуть включати як окремих менеджерів у межах організаційної структури підприємства, так і функціональні підрозділи, що забезпечують реалізацію кадрової програми. Серед них — адміністративний менеджмент, менеджери структурних підрозділів, юридичні та фінансові служби, відділи кадрів і навчання персоналу. Кожен із цих суб'єктів сприяє стабільності, адаптивності та мобільності системи управління. Вони виконують завдання, такі як [34]:

- планування кадрових потреб;
- сприяння професійному розвитку працівників;
- мотивація персоналу;
- встановлення трудових норм та організація їх дотримання;
- організація навчання і перепідготовки кадрів;
- вирішення соціальних питань співробітників.

Важливою умовою ефективності їхньої діяльності є системність і узгодженість роботи без розрізненості та епізодичних підходів.

Необхідність оптимізації системи управління кадровим потенціалом обумовлена широким спектром завдань суб'єктів. Для цього варто:

- долучати всі відповідальні служби та підрозділи підприємства до процесу управління персоналом;
- чітко розмежовувати обов'язки, права та відповідальність між учасниками процесу;
- розробляти внутрішні регламентуючі документи для організації діяльності;
- створювати базу даних щодо позитивних та негативних прикладів з управління кадрами;
- формувати стандартизовані рішення з кадрових питань;
- визначати ключові пріоритети роботи з персоналом;
- проводити регулярну оцінку результатів зворотного зв'язку;
- обмінюватися досвідом у застосуванні сучасних методик управління.

Конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язана з рівнем управління кадровим потенціалом, де головним фактором виступає ефективне закріплення, розвиток і використання працівників. Це включає [45]:

- аналіз потреб в кадрах;
- ретельний відбір і раціональне розміщення працівників;
- справедливий розподіл посадових обов'язків;
- супровід функціонування суб'єктів і об'єктів трудових відносин;
- створення комфортних умов для праці;
- сприяння кар'єрному зростанню і врахування індивідуального внеску працівників у результативність діяльності підприємства;
- системну підготовку та підвищення кваліфікації персоналу;
- забезпечення мотиваційної підтримки для підвищення продуктивності праці;
- оцінювання ефективності використання кадрового складу;
- організацію кар'єрного просування чи ротації кадрів.

Дотримання цих принципів дозволяє досягти стратегічних цілей управління персоналом і закласти фундамент для стабільного розвитку підприємства

Ефективне управління кадровим потенціалом, окрім впровадження якісних організаційних процедур, досягається також завдяки застосуванню цільових методів. Дослідження науковців вказують, що найбільш дієвим підходом до управління кадрами є об'єктивна оцінка за параметрами, що відображають професійну успішність працівників. Такий підхід доцільно використовувати на всіх етапах реалізації програми управління кадровим потенціалом. Методика оцінки дає змогу з достатньою об'єктивністю визначати:

- рівень відповідності професійних, ділових, практичних та особистих якостей працівника встановленому стандарту;
- кількісний і якісний внесок у проміжні та кінцеві результати діяльності підприємства;
- причини як позитивних, так і негативних індивідуальних чи колективних результатів, а за потреби — вносити корективи до програми управління кадровим потенціалом.

Працівник має відповідати вимогам, прописаним у кваліфікаційних характеристиках, посадових інструкціях, компетенційних картах та професіограмах. Перевірка відповідності цим стандартам дозволяє оцінити як рівень підготовки і професійної компетенції спеціаліста, так і його здатність досягати необхідних результатів у реальних виробничих умовах, дотримуючись технологічних вимог [11].

Ділова оцінка застосовується до всіх категорій персоналу. Проте варто зазначити, що на сьогодні ні в національній, ні в зарубіжній практиці не існує ідеальних методик оцінювання, і серед науковців і практиків часто виникають суперечності щодо їхньої доцільності та об'єктивності. Як зазначає А. Колот, навіть за відсутності досконалих методів значущість практики оцінювання

персоналу залишається незаперечною. Найгірший вид оцінки — її повна відсутність.

Особливо складним є питання об'єктивного оцінювання результатів роботи адміністративного менеджменту, працівників управлінського апарату та керівників підрозділів. Ці труднощі обумовлені [7]:

- складністю формалізування результатів їх діяльності та визначення кінцевих показників ефективності управління;
- високим рівнем взаємозалежності управлінських функцій і труднощами оцінити внесок кожного окремо;
- значним часовим розривом між виконанням управлінської функції та отриманням її результатів;
- необхідністю одночасної оцінки особистих якостей співробітників у поєднанні із результативністю роботи підрозділу та підприємства загалом.

3.2 Управління кадровим потенціалом малого підприємства: особливості та напрями вдосконалення

Українські підприємства, що діють в умовах нестабільності, стикаються з численними викликами у формуванні та використанні кадрового потенціалу. Серед основних проблем можна виділити брак кваліфікованих кадрів у певних галузях, значні обсяги трудової міграції за кордон, через що втрачаються талановиті працівники, особливо у технічному секторі. На це накладається низький рівень заробітної плати та нестабільні умови праці, які спонукають багатьох фахівців шукати роботу за кордоном або змінювати професію. Додатково, неефективне управління талантами та розвитком кар'єри негативно впливає на мотивацію і може призводити до втрати цінних співробітників. Крім того, швидкий розвиток технологій і змінювані бізнес-підходи вимагають

постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Ці виклики посилюються економічною нестабільністю та геополітичними потрясіннями, які впливають на управління персоналом і можуть поставити під загрозу рівень зайнятості [53].

Особливим випробуванням для бізнесу є війна і умови воєнного стану, які суттєво змінили життя держави та суспільства. Це пов'язано не лише зі змінами в інституційно-правовій площині, а й з основною причиною — зовнішньою військовою агресією. Адаптація українського бізнесу до воєнних умов проходила кілька етапів: від першочергового завдання збереження суб'єктів господарської діяльності й виходу зі шокового стану до пошуку нових шляхів відновлення роботи.

В умовах воєнного стану підприємства змушені йти на значні зміни задля адаптації до надзвичайних обставин. Одним із ключових моментів стало впровадження гнучкіших підходів до управлінських рішень. Такий стиль управління допомагає швидше реагувати на зміни та ефективніше протистояти сучасним викликам. У цей період найактуальнішими для підприємств стають питання оперативного впровадження змін, переосмислення традиційних систем управління персоналом і застосування новітніх стратегій та моделей управління. Подібні підходи спрямовані на збереження кадрів, підтримання продуктивності та адаптацію до нових реалій — це особливо важливо в таких складних обставинах [53].

Структура системи управління персоналом на будь-якому підприємстві визначається розміром організації, її географічним розташуванням, характером бізнесу та іншими факторами. На великих підприємствах функціонує служба управління персоналом, яка займається такими завданнями, як підбір та найм працівників, оцінка їхньої ефективності, організація навчання та підвищення кваліфікації, аналіз якісного складу і плинності кадрів, атестація і ротація працівників. Крім того, ця служба керує системою оплати праці й забезпечує ведення обліку та звітності.

На відміну від великих підприємств, малі, через обмеженість фінансових та інших ресурсів, зазвичай не мають повноцінних служб управління персоналом і не реалізують масштабної кадрової політики. Наприклад, у середніх підприємствах обов'язки, пов'язані з управлінням персоналом, виконують окремі фахівці. Їхні задачі визначаються посадовими інструкціями. Натомість на малих підприємствах весь спектр завдань у цій сфері покладається на керівника. Він відповідає за планування роботи з персоналом, організацію їхньої діяльності, мотивацію працівників та моніторинг результатів роботи.

Специфіка управління в малих організаціях потребує від керівника високого рівня професіоналізму, адже навіть незначні помилки можуть призвести до серйозних наслідків, включаючи ризик банкрутства [59]

Розглянемо особливості управління кадрами на малому підприємстві ФОП Маковоз Ю.О. Основні завдання виробничої діяльності цього підприємства спрямовані на забезпечення максимально можливих обсягів виробництва та продажу продукції встановленого асортименту, належної якості і в чітко визначені строки. Досягнення високих фінансових результатів передбачає постійне насичення ринку конкурентоспроможними товарами, ефективне використання кадрового потенціалу, адаптацію до зовнішнього економічного середовища та впровадження новітніх досягнень науки і техніки.

Робота з персоналом на ФОП визначається потребами та можливостями самого підприємства. Управління персоналом досить спрощене і обмежене виконанням базових функцій. Спеціалізованого відділу кадрової роботи у ФОП немає – цей напрямок охоплюють одна-дві особи, включно із керівником. Загалом кадрова робота має неформальний характер і значною мірою залежить від особистих якостей працівника, відповідального за її виконання. Для малих підприємств характерною є відсутність чітко окреслених посад, а обов'язки співробітників визначаються напрямками їхньої професійної діяльності, які здебільшого залежать від індивідуальних здібностей.

На ФОП «Маковоз О.Ю.» управління персоналом охоплює такі ключові функції: відбір і наймання працівників, звільнення, організація системи оплати праці й забезпечення трудової дисципліни. Рішення щодо прийняття персоналу на роботу, звільнення чи надання позачергових відпусток приймаються безпосередньо керівником підприємства.

Особливості діяльності малого підприємства обумовлюють відкритість його керівника щодо вибору методів роботи, пошуку ринків збуту та встановлення стосунків із клієнтами. Однак така прозорість спричиняє залежність роботодавця від працівників і змушує шукати персонал серед родичів, знайомих чи за рекомендаціями довірених осіб. Цей підхід до добору кадрів рідко забезпечує залучення висококваліфікованих працівників, а наявний професійний потенціал співробітників часто залишається невикористаним.

Відбір персоналу є ключовим елементом, який необхідний малим підприємствам для залучення досвідчених спеціалістів, здатних забезпечити ефективні результати. Водночас проблема нестачі кваліфікованих кадрів нерідко виникає через те, що високопрофесійні працівники потребують значної оплати і можливостей для кар'єрного росту, які невеликі підприємства часто не можуть запропонувати в достатньому обсязі.

Однією з характерних ознак кадрового управління в невеликих організаціях є недостатність чіткого поділу між адміністративним і виробничим персоналом. Це сприяє створенню менш формалізованих стосунків, що зменшує дистанцію між працівниками. Однак така ситуація не усуває соціальної нерівності, приміром, у рівні оплати праці. Це пояснюється багатофункціональністю діяльності та гнучкістю організації роботи у малих бізнесах. Працівникам доводиться виконувати функції кількох посад одночасно, що зумовлює потребу в універсальних спеціалістах, здатних інтегрувати різні ролі та виконувати багатопрофільну діяльність. Однак нестандартність таких підходів породжує дисбаланс функціональної структури, невідповідність між поділом обов'язків, бізнес-процесами та організаційною

структурою. Виконуючи кілька ролей водночас, працівники вимушені самотійно визначати пріоритети, балансувати між обов'язками та самотійно планувати свою діяльність [9].

Ще однією специфічною рисою таких підприємств є відсутність формального закріплення посад: за працівником фіксуються лише загальні напрями його професійної діяльності, а їх реалізація залежить від індивідуальних можливостей та компетенцій. Такий підхід збільшує залежність компанії від окремих співробітників і створює труднощі у визначенні причин успіхів чи невдач організації.

Додатково ситуацію ускладнює те, що малі підприємства рідко мають офіційні регламентуючі документи, як-от посадові інструкції для персоналу. Часто замість цього використовуються неофіційні домовленості або індивідуальні підходи до працівників і ситуацій. Хоча це додає певної гнучкості в управлінні, проте водночас створює високий ризик суб'єктивного ставлення з боку керівництва, яке може проявляти симпатію чи антипатію, що нерідко стає джерелом конфліктів.

Кар'єрний ріст на малих підприємствах значною мірою відрізняється від більш структурованих великих компаній. Через відсутність розгалуженої ієрархії поняття кар'єри в таких умовах зводиться до розширення професійних обов'язків, набуття глибшої експертизи та підвищення заробітної плати, але не до підняття по посадових сходах.

Оцінка результативності праці також являє собою виклик для малих підприємств. Через неможливість чітко встановити універсальні норми виробітку або розробити стандартизовану систему планування робіт основним чинником забезпечення ефективності стає професійна компетентність кожного окремого працівника.

Ще однією характерною рисою є висока ступінь обізнаності працівників про бізнес-процеси компанії та методи роботи. Це створює певну залежність

роботодавця від кадрів і змушує шукати співробітників переважно серед знайомих, родичів або через особисті рекомендації.

Неефективне використання персоналу суттєво впливає на зниження рівня кваліфікації та працездатності колективу, знижує продуктивність праці, сприяє моральному й матеріальному старінню основних фондів. Це також підвищує матеріалоємність продукції, значно збільшує собівартість і знижує ефективність виробництва.

Одним із ключових чинників функціонування підприємства є віковий склад працівників. На ФОП переважна більшість співробітників (93%) належить до вікової категорії 18–34 роки. Такі працівники активно опановують професійні знання та навички, здатні швидко засвоювати новітні технології та методи роботи. За належних умов вони можуть ефективно застосовувати свої вміння на практиці.

Проте службове зростання на підприємстві майже недоступне через відсутність багаторівневої структури управління. Мотивація до підвищення продуктивності праці також залишається на низькому рівні через нестачу можливостей для навчання та подальшого професійного розвитку, що мав би супроводжуватися підвищенням заробітної плати відповідно до набутого кваліфікаційного рівня. На ФОП «Маковоз Ю.О.» система підготовки кадрів не отримала належного розвитку — навчання працівників здійснюється переважно за їх власний кошт і з їхньої ініціативи.

Також на ФОП «Маковоз Ю.О.» спостерігаються й позитивні аспекти взаємодії керівництва з персоналом завдяки демократичному стилю управління. Керівник враховує побажання працівників, допомагає вирішувати конфлікти та сприяє адаптації колективу до змін.

Серед переваг роботи підприємства слід відзначити високу оперативність в оформленні кадрової документації завдяки простоті процесів, відсутність адміністративних бар'єрів, налагоджену комунікацію між керівництвом та

персоналом (колектив близько знає свого керівника), а також низькі витрати на управління персоналом, що вигідно з точки зору роботодавця.

Однак до основних недоліків роботи підприємства відноситься соціальна незахищеність працівників і висока ймовірність недоліків, спричинені концентрацією всіх обов'язків в одних руках, особливо у випадках, коли ці завдання виконуються не фахівцем кадрового профілю, а також необ'єктивність у підборі персоналу через обмеження використання спеціальних методик (тестів, атестацій тощо), значно впливають на якість управління. Відчутний вплив також мають особисті симпатії керівництва, що ускладнює створення ефективної кадрової системи.

Отже, вдосконалення системи управління кадрами на малих підприємствах має охоплювати економічний та соціальний аспекти. В економічному контексті слід забезпечити підвищення ефективності через постійне технічне та організаційне оновлення підприємства, а також сформувати сучасну систему винагороди працівників. Це передбачає створення справедливої та ефективної системи оплати праці, встановлення чіткого зв'язку між оплатою та кінцевими результатами діяльності, а також розвиток нематеріальної мотивації.

Оскільки кожна людина має індивідуальні потреби та очікування, формування системи мотивації працівників потребує диференційного підходу. Для одних головним стимулом є матеріальна мотивація, для інших – можливість реалізації кар'єрних амбіцій. Тому доцільно враховувати ці особливості при розробці мотиваційних програм для різних груп персоналу на підприємстві [62].

У соціальному аспекті важливим є максимально ефективне використання та розвиток здібностей співробітників, створення позитивного психологічного клімату та підтримки їхньої професійної реалізації. Особливого значення нині набуває питання розвитку персоналу, яке включає навчання, перепідготовку кадрів, підвищення кваліфікації. Крім того, необхідно зосередитися на

управлінні соціальним забезпеченням, що охоплює охорону здоров'я, соціальне страхування, правовий та інформаційний супровід.

Для вдосконалення управління персоналом на ФОП можна запропонувати наступні кроки:

- впровадження й підтримка ефективної системи зворотного зв'язку у колективі;
- створення гнучкої системи відпусток для всіх працівників;
- забезпечення соціального захисту персоналу;
- застосування передових управлінських методів;
- оптимізація розподілу функцій і завдань у структурі управління;
- автоматизація процесів кадрового адміністрування.

Ці заходи набувають особливої актуальності в умовах сучасних вимог до діяльності підприємств. Ефективне управління кадрами слід засновувати на принципах персоналізованого підходу, що спрямований на виявлення і підтримку талановитих працівників. Це дозволить не лише підвищити інноваційний потенціал компанії, а й зміцнити її конкурентні переваги на ринку.

Управління кадрами на малих підприємствах базується на системному підході, що передбачає тісну співпрацю керівника-роботодавця з очільниками відділів для формування команди та реалізації політики управління кадрами. Такі дії спрямовані на забезпечення ефективної роботи компанії та стимулювання особистісного і професійного розвитку її працівників [33].

Загалом вдосконалення системи управління кадрами ФОП «Маковоз Ю.О.» має спрямовуватися на удосконалення суб'єктів, процесів і об'єктів цієї системи (рисунок 3.2). Для цього потрібно виконати комплекс заходів, які дозволять перейти від поточного стану до цільового та забезпечити довготривале зростання ефективності діяльності.



Рисунок 3.2 - Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом ФОП «Маковоз Ю.О.» у розрізі його суб'єктів

Одним із ключових напрямів покращення системи управління кадровим потенціалом є модернізація організаційної культури підприємства та формування згуртованої команди. Важлива роль у цьому процесі належить керівнику підприємства, який повинен не лише відповідати на зміни, але й налагоджувати взаємозв'язок між цілями підприємства та працівників, а також демонструвати залежність цих цілей одна від одної й від прибутковості.

Мотивація є ключовим аспектом збереження та розвитку кадрового потенціалу. У сучасних умовах компанії можуть стимулювати працівників за допомогою додаткових заходів, таких як гнучкий робочий графік, програми психологічної підтримки, одноразова матеріальна допомога, забезпечення корпоративним житлом або покриття витрат на оренду. Окрім відомих методів, сьогодні актуальними стають нові підходи до мотивування персоналу в умовах

воєнного часу: взаємодопомога та підтримка, реалізовані через волонтерські проекти на підприємстві, збір коштів для мобілізованих працівників та їхніх родин.

Воєнний час вимагає стратегічного та ретельно продуманого підходу до управління персоналом. Перегляд кадрової політики стає необхідним для забезпечення стабільності та захисту працівників, а основними напрямками цього процесу можуть бути [49]:

- збереження кадрового складу та забезпечення підтримки, передбачаючи варіанти збереження працівників через перерозподіл обов'язків, ротацію чи перекваліфікацію;

- адаптація рівня навантаження, зважаючи на специфічні умови воєнного часу, щоб забезпечити продуктивність та зберегти психологічний комфорт співробітників;

- навчання і розвиток персоналу завдяки впровадженню ефективних методів навчання, таких як коучинг, електронне навчання або самостійне освоєння нових знань, що дають змогу покращити навички з мінімальними витратами;

- раціональне фінансове управління, включаючи оптимізацію бюджету для збереження навчальних програм та використання внутрішнього навчання і обміну знаннями між працівниками;

- підтримка сприятливого психологічного клімату через створення комфортної атмосфери для працівників та впровадження програм ментальної підтримки.

Особливу увагу слід приділяти балансу між ефективністю ресурсів і витратами, визначаючи оптимальні методи управління персоналом для стабільної роботи підприємства в умовах нестабільності.

3.3 Моделювання розвитку кадрового потенціалу малого підприємства

Розвиток кадрового потенціалу є надзвичайно важливим для малих підприємств, оскільки окремі якості, здібності та можливості працівників можуть частково використовуватись або залишатися невикористаними в трудовій діяльності. Ці характеристики є гнучкими і здатні до постійного розвитку та змін. Управління таким розвитком повинно проводитись безперервно, враховуючи динаміку еволюції підприємства як у процесі формування, так і під час практичного використання кадрового потенціалу.

Сучасні українські підприємства, в тому числі малі, стикаючись із нестабільністю конкурентного середовища, дедалі більше акцентують увагу на розвиток кадрів, змінюючи пріоритети з оптимізації бізнес-процесів. Основний фокус зміщується на компетентність співробітників. Формування цієї складової відбувається через опанування набору компетенцій під час навчання, що включає знання та їх застосування, уміння, навички, здібності, цінності й особисті характеристики, які забезпечують ефективне виконання професійних обов'язків у майбутньому. Загострення уваги на цьому аспекті сприяє закладенню бази для конкурентоспроможного розвитку підприємства та покращенню його загальної результативності завдяки професійній підготовці ключових фахівців у важливих підрозділах [33].

У впровадженні компетентнісного підходу акценти зміщуються на такі напрями:

- визначення й розвиток ключових компетенцій провідних співробітників;
- залучення інших організацій для виконання основних бізнес-процесів підприємства;
- створення внутрішніх вузькоспеціалізованих одиниць, таких як сегменти, модулі чи компетенц-одиниці;

- впровадження кооперативних стратегій на основі взаємодії з бізнес-партнерами.

Розвиток у цьому напрямі гарантує високий рівень результативності малого підприємства. Для досягнення таких показників керівництву слід переглянути свої методи роботи з персоналом, зокрема [35]:

- впровадження чітко прописаної програми розвитку кадрового потенціалу;
- врахування інтелектуальних здібностей, характеру і темпераменту співробітників у їх професійному зростанні;
- інтеграцію інновацій у систему роботи з кадрами;
- аналіз та адаптацію успішного досвіду зарубіжних компаній;
- оновлення кваліфікаційних вимог до персоналу відповідно до змін і модернізації виробничих процесів;
- встановлення базових компетенцій як стандартизованих орієнтирів для провідних фахівців підприємства.

Ретельний підхід до розвитку кадрів стане основою для довготривалого успіху та ефективності роботи малого підприємства.

Вирішення питання розвитку кадрового потенціалу невіддільно пов'язане з процесом удосконалення та засвоєння нових компетенцій, які сприяють розширенню можливостей підприємства, інтеграції інновацій у його діяльність, а також підвищенню рівня якості виконання посадових обов'язків персоналом.

Ця тема залишається постійно актуальною, адже одним із ключових чинників стійкого функціонування організації є її здатність швидко й ефективно впроваджувати процеси, спрямовані на розвиток кадрового потенціалу. Як показують дослідження, розробка моделі розвитку цього потенціалу дає змогу вирішити проблему нестачі компетентних співробітників, що своєю чергою підвищує продуктивність підприємства та прискорює досягнення його цільових показників.

Один із основних напрямків у розвитку кадрового потенціалу полягає в удосконаленні та формуванні компетенцій співробітників, які є критично важливими для виконання завдань і реалізації цілей підприємства. При цьому необхідно враховувати дотримання трудової дисципліни й виконання посадових обов'язків [56].

Виокремимо ключові фактори, які сприяють розвитку кадрового потенціалу:

- розширення спектру необхідних компетенцій;
- підтримка особистісного зростання працівників;
- підвищення продуктивності роботи;
- оптимізація систем мотивації персоналу;
- покращення якості трудового життя;
- зміцнення лояльності до інновацій на підприємстві;
- посилення задоволеності роботою;
- сприяння професійному й кар'єрному розвитку;
- забезпечення належного рівня навчання і підвищення кваліфікації;
- стимулювання організаційної обізнаності працівників;
- заохочення працівників до прояву ініціативи;
- формування згуртованого колективу та підтримка позитивного робочого середовища;
- підвищення відданості працівників підприємству та закріплення бажаних моделей поведінки.

Реалізація моделі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства передбачає створення єдиного організаційно-управлінського простору, який стає об'єднувальною основою всієї розробленої моделі [5].

Методологічно-цільовий компонент включає ціль, завдання, функції, принципи та наукові підходи до керування розвитком кадрового потенціалу

підприємства. Основна мета моделі спрямована на підвищення ефективності процесу управління розвитком персоналу.

Модель фокусується на вирішенні наступних ключових завдань [66].

1 Забезпечення плановості та керованості роботи з персоналом як на рівні підприємства, так і в його структурних підрозділах.

2 Розробка стратегії кадрової політики, визначення поточних і майбутніх потреб у кадрах.

3 Заохочення впровадження сучасних управлінських технологій.

4. Підвищення управлінської компетентності керівників підприємства.

5 Організація постійного професійного розвитку співробітників.

6 Проведення атестації кадрів із належним методичним та інформаційним супроводом, а також розробка планів реалізації рішень атестаційних комісій.

7 Систематичне інформування працівників про результати діяльності підприємства.

8 Супровід заходів, що сприяють підвищенню ефективності управління кадровим потенціалом.

9. Збільшення мотивації та забезпечення результативної роботи персоналу через створення дієвої системи стимулювання, заснованої на формуванні індивідуальних рейтингів.

10 Перманентний моніторинг ефективності управління розвитком кадрового потенціалу.

11 Формування умов для самореалізації та максимального розкриття професійного потенціалу працівників.

Процес моделювання управління кадровим потенціалом будується на дотриманні ряду принципів, серед яких: взаємозв'язок між цілями підприємства та функціями управління персоналом, професіоналізація управлінських функцій, економічність, науковість, інноваційність, закріплення повноважень, дисципліна, єдине начальство, справедливе винагородження, стабільність,

ініціативність, участь працівників у своєму розвитку, безперервне навчання, багаторівневість і систематичність.

Ці принципи взаємопов'язані; інколи прояв одного визначає сутність іншого. Дотримання визначених принципів дозволяє адаптувати систему управління до сучасних викликів.

Модель управління базується на комплексному підході, який поєднує у собі особистісно орієнтований і системний підходи, що слугують її міцним підґрунтям.

Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства виконує низку важливих функцій, таких як організаційна (формування єдиного організаційно-управлінського простору); аналітико-прогностична (збір інформації про ефективність управління, виявлення проблем, визначення цілей та концептуальних орієнтирів для управлінської діяльності); інноваційно-впроваджувальна (аналіз і застосування передового досвіду, фінансування дослідно-експериментальної діяльності, організація співпраці з іншими підприємствами, забезпечення експертної оцінки інновацій); інформаційно-методична (забезпечення підрозділів нормативною та методичною інформацією); оцінювально-діагностична (систематична оцінка ефективності управління, аналіз динаміки змін, моніторинг через поєднання контролю та самоаналізу); корекційна (прийняття та реалізація управлінських рішень) [73].

Усі ці функції тісно взаємопов'язані, взаємодіють одна з одною і створюють єдиний послідовний цикл управління. Нехтування будь-яким з елементів може призвести до спотворення всього процесу управління та зниження результативності.

Основоположним інструментом належної реалізації цих функцій є спеціально розроблений управлінсько-організаційний алгоритм. Він охоплює:

- аналіз особливостей управління розвитком кадрового потенціалу підприємства;

- впровадження інноваційних технологій у цей процес;
- формування концептуальної бази на основі порівняння теоретичних підходів із завданнями підприємства;
- ієрархізацію функцій управління з визначенням способів їх реалізації в різних підрозділах;
- розробку критеріїв і показників оптимізації управління кадровим потенціалом.

Змістовий компонент моделі включає нормативну базу (акти й положення, які регламентують кадрову політику), а також теоретичні й практичні засади розвитку кадрового потенціалу.

Організаційно-управлінський компонент охоплює суб'єктів і об'єкти управління, напрями роботи з персоналом (відбір, адаптація, навчання, мотивація і стимулювання) та містить різноманітні форми і методи управління [11]:

- форми:
 - індивідуальні (бесіди, консультації);
 - групові (семінари, тренінги, конференції);
- методи:
 - адміністративні (заохочення, контроль, директиви, розпорядження);
 - економічні (матеріальні та моральні стимули);
 - психологічні (групові дискусії, мозкові штурми, кейс-стаді, коучинг, рольові ігри тощо).

Організаційно-управлінський компонент формує єдину цілісність системи та забезпечує її взаємодію із зовнішнім середовищем. Важливою складовою запропонованої моделі є оцінювально-діагностичний компонент, який визначає критерії, показники та рівні ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Очікуваний результат представлений у вигляді системи моніторингу ефективності управління розвитком кадрового

потенціалу, що охоплює аналіз організаційно-управлінського середовища, кадрової політики підприємства, управлінської компетентності, професійної кваліфікації працівників, результатів удосконалення управлінських процесів та соціально-психологічного клімату в колективі. Ця система реалізується за допомогою розробленого діагностичного інструментарію.

Оцінювально-діагностичний компонент є необхідною частиною моделі для забезпечення достовірної діагностики та аналізу ефективності управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Запропонована модель невід’ємно інтегрована в управлінський процес. Важливою особливістю механізму управління розвитком кадрового потенціалу є відсутність принципу взаємозамінності: кожен із його компонентів є критично важливим і не може бути виключений або замінений іншим. Більше того, використання одного компонента неодмінно впливає на всі інші, забезпечуючи цілісність системи.

Таким чином, модель забезпечує всебічне та структуроване управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, спрямоване на постійне вдосконалення його ефективності й продуктивності [74].

На рисунку 3.3 представлена модель розвитку кадрового потенціалу.

Наведена на рисунку 3.3 модель включає комплекс методів, стратегій, цілей і завдань, спрямованих як на розвиток окремих працівників, так і на вдосконалення кадрового потенціалу суб’єкта господарювання в цілому.

Конкретне та чітке формулювання завдань і цілей щодо розвитку кадрового потенціалу окремого працівника та підприємства становить ключову основу для досягнення необхідних та помітних результатів виконаної роботи.

Також при реалізації моделі необхідно акцентувати увагу на чітко визначених завданнях, пов’язаних із розвитком потенціалу кожного працівника. Ці завдання спрямовані на розширення та поглиблення вже наявних компетенцій, освоєння нових навичок, особистісний розвиток і накопичення професійного досвіду. Робота над розвитком потенціалу сприяє підвищенню

продуктивності, збалансованому використанню та розширенню кадрового ресурсу, досягненню необхідного рівня професійної компетентності, розвитку управлінських якостей, а також зміцненню гнучкості й адаптивності працівників.

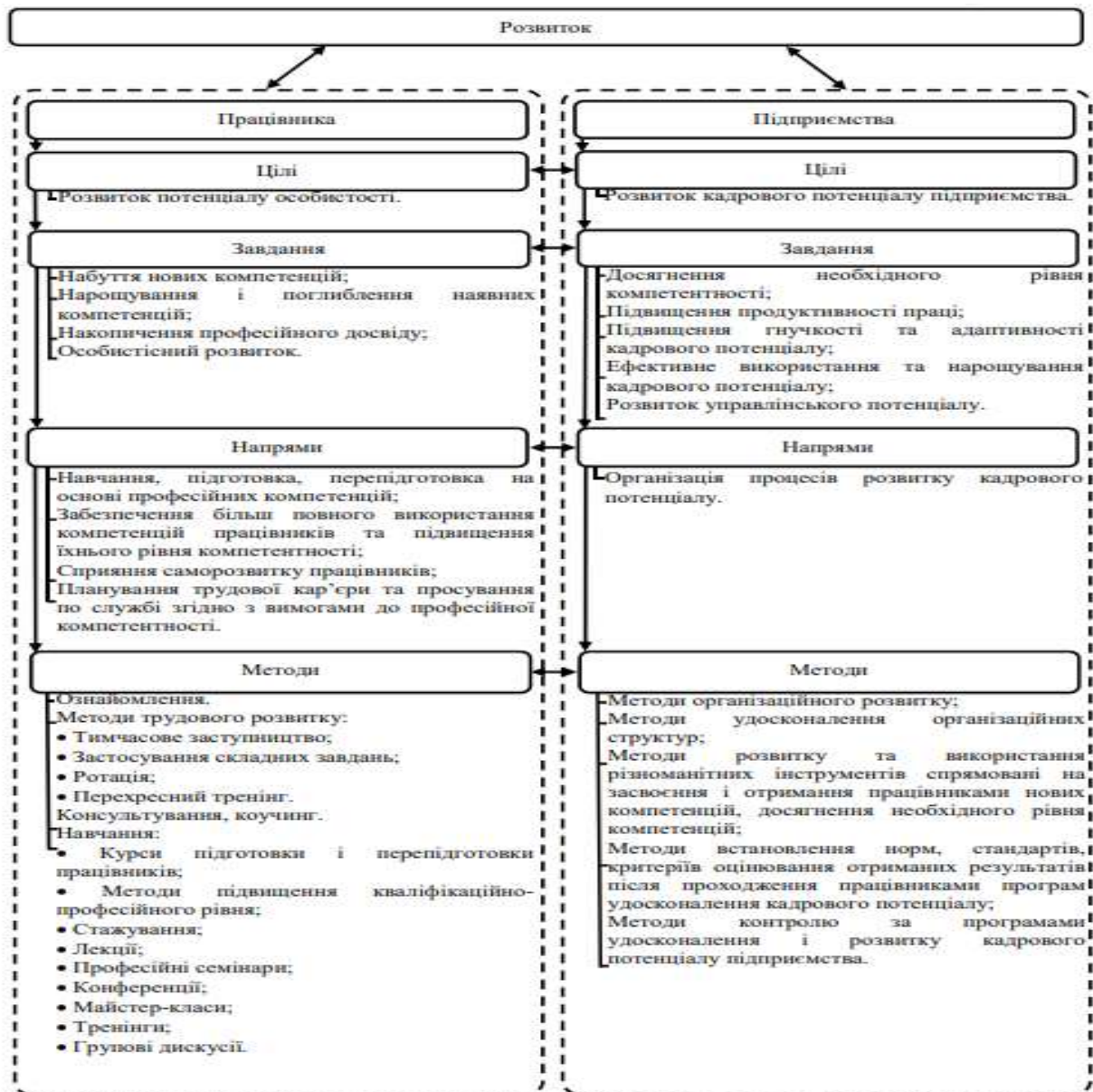


Рисунок 3.3 - Модель розвитку кадрового потенціалу підприємства

Розвиток кадрового потенціалу є ключовим фактором у збільшенні продуктивності роботи, вдосконаленні адаптивних здібностей та підвищенні мотивації. Він стимулює бажання працівників удосконалювати свої навички, набувати нових знань, працювати над саморозвитком і реалізовувати власні

амбіції. У довгостроковій перспективі це створює умови для кар'єрного зростання. Запропонована модель розвитку кадрового потенціалу орієнтована на всебічний розвиток як окремих співробітників, так і підприємства в цілому. Вона сприяє формуванню сприятливого організаційного середовища та покращенню загальної ефективності роботи [72].

У процесі впровадження моделі важливо приділити увагу визначенню ролі кожного компонента, адже злагоджене функціонування запропонованої системи забезпечується саме за рахунок тісної взаємодії всіх її складових. Такий підхід відповідає універсальним закономірностям системного зв'язку.

Розроблена модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства передбачає виконання кількох ключових етапів. Зокрема, це: планування розвитку персоналу, проведення аналізу кадрового потенціалу, визначення цілей управління цим потенціалом, розроблення стратегії відповідно до пріоритетів підприємства, створення необхідних умов для реалізації стратегії, сприяння розвитку кадрового потенціалу, моніторинг та оцінка виконання стратегічних заходів [8].

Реалізація запропонованої моделі заснована на вдосконаленні механізмів, які стимулюють мотивацію працівників до професійного розвитку, забезпеченні безперервного підвищення їхньої кваліфікації, а також підтримці оптимальних вікових пропорцій. Увага приділяється забезпеченню спадкоємності кадрового складу, залученню перспективної молоді та ефективному управлінню її інтеграцією до робочого колективу.

Це досягається шляхом створення кадрових паспортів підприємства, відбору молодих спеціалістів, формування дієвої системи мотивації для результативної роботи працівників через оцінювання їхніх індивідуальних досягнень і рейтингів, а також через розвиток системи підвищення кваліфікації персоналу [51]

Поряд із вивченням загальних аспектів формування і використання кадрового потенціалу малого підприємства, доцільно моделювати управлінські

інструменти, які дозволятимуть коригувати розвиток кадрового ресурсу підприємства (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Управлінські інструменти, спрямовані на вдосконалення кадрового потенціалу малого підприємства

Суть інструмента	Цілі впливу на розвиток кадрового потенціалу	Характер управлінських дій	Очікуваний результат для покращення розвитку кадрового потенціалу
1	2	3	4
Компетентнісно орієнтована програма розвитку персоналу підприємства	Покращення ефективності роботи персоналу шляхом наповнення компетенцій конкретним змістом, необхідним для реформування професійної підготовки в межах компетентнісного підходу	Реалізація компетентнісного підходу в управлінській політиці підприємства, створення корпоративної моделі компетенцій, розроблення показників ефективної поведінки тощо.	Працівники отримують чітку орієнтацію у своїх функціональних обов'язках, зростає їх професійна відповідальність та здатність вирішувати завдання швидко й якісно.
Мотиваційний інструмент	Спрямованість на узгодження особистих цілей працівників із стратегічними цілями підприємства та покращення якості праці	Створення дієвих підходів у системах стимулювання та мотивації, участь працівників в оцінюванні умов оплати праці	Результати включають підвищення продуктивності, гармонійний розвиток особистості в організації, розкриття талантів та оптимізацію трудових цінностей серед персоналу

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Корпоративна культура як інструмент розвитку	Формування умов для співпраці працівників різних соціальних груп та впровадження адекватної системи цінностей	Розвиток внутрішньої соціальної інфраструктури підприємства, забезпечення комфортних виробничо-побутових умов, організація командної роботи	Результат – відчуття причетності працівників до спільної справи, моральне задоволення, зміцнення взаєморозуміння й гнучких стратегій у спілкуванні
Оптимізація інфокому-нікативної політики підприємства	Забезпечення інформаційної основи для реалізації кадрової стратегії підприємства	Налагодження механізмів комунікацій, розробка систем внутрішніх і зовнішніх корпоративних зв'язків та побудова HR-бренду	Оптимізовані комунікації забезпечують узгодженість дій у бізнес-процесах, пришвидшують прийняття рішень та зміцнюють позиції компанії через залучення талановитих спеціалістів
Удосконалення системи оцінки персоналу	Регулярний аналіз і розвиток кадрів через ефективну систему оцінювання їх професіоналізму та особистих якостей	Впровадження методів постійного контролю виконання обов'язків і прогнозування потенціалу співробітників	Завдяки впровадженню систематичного моніторингу досягається можливість управління компетенціями, визначення сильних і слабких сторін та орієнтація на довгостроковий розвиток

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Інвестиції у персонал	Підвищення кадрового потенціалу через зростання людського капіталу компанії	Розробка програм навчання, створення стратегій підтримки розвитку знань і навичок співробітників, підготовка кадрового резерву	Корпоративна система навчання стимулює ініціативу, підвищує рівень професійних умінь, сприяє нарощуванню інноваційного потенціалу підприємства та зростанню результативності працівників

У процесі такого моделювання слід враховувати, що стандартний управлінський вплив умовно поділяється на три основні етапи: розробка інструменту, його впровадження та подальше використання. Одним із важливих аспектів, що заслуговує особливої уваги, є визначення ролі персоналу на кожному з цих етапів.

Якщо управлінський інструмент спрямований на використання внутрішніх ресурсів підприємства, очікується, що компанія вже має або повинна організувати наявність підготовленого персоналу, спроможного повністю реалізувати всі етапи цього процесу: починаючи з розробки і створення механізму до його організації, обслуговування і безпосереднього впровадження у роботу [67].

Така цілісна система управлінських важелів дозволяє комплексно оптимізувати кадрову політику підприємства, покращити ефективність праці колективу та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Кваліфікований і правильно мотивований персонал, здатний приймати самостійні рішення та нести за них відповідальність, є одним із ключових

стратегічних ресурсів малого підприємства. Коли кількість високоефективних співробітників досягне максимальної точки, відбудеться суттєвий ривок у підвищенні загальної ефективності підприємства. Це, у свою чергу, забезпечить перехід підприємства на новий якісний рівень діяльності. Головне завдання керівника в такій ситуації полягає у створенні умов, які б сприяли трансформації від кількісних до якісних показників. І саме це завдання є одним із найскладніших на сьогоднішній день. Воно потребує як розвитку компетенцій найкращих працівників, здатних виконувати стратегічні завдання, так і впровадження політики їх утримання, що дозволить підтримувати стабільний і високий рівень кадрового потенціалу.

Висновки до розділу 3

Процес розвитку та управління кадровим потенціалом малого підприємства є складним і стратегічно важливим. Для успішного його здійснення необхідна повна інтеграція й узгодженість усіх управлінських елементів і систем. Ефективне керівництво має знаходити оптимальні організаційні форми, методи та інструменти роботи з персоналом, спрямовані на досягнення заданих цілей розвитку. Це сприятиме трудовій самовіддачі працівників, їх творчому підходу до роботи та ентузіазму при виконанні завдань, тим самим демонструючи високий професіоналізм і компетентність. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується підвищенням відповідальності, організованості та ініціативності працівників у вирішенні важливих для підприємства питань. Застосування зазначених механізмів на практиці дозволить створити дієву систему розвитку кадрового потенціалу підприємства в перспективі.

Малий бізнес виступає одним із ключових напрямів економічного зростання України. Для його успішного розвитку важливо забезпечити

сприятливі умови, які дозволять максимально реалізувати його ресурсний, виробничо-технологічний, науковий та кадровий потенціал.

Розвиток кадрового потенціалу малого підприємства є важливим аспектом забезпечення його стабільного росту та конкурентоспроможності. Ефективне управління персоналом сприяє підвищенню результативності роботи, впровадженню інновацій та створенню сприятливих умов для професійного розвитку співробітників. Систематичне інвестування у знання і навички працівників не лише зміцнює внутрішній потенціал компанії, але й допомагає адаптуватися до змін на ринку й реагувати на нові виклики.

У розділі окреслено, що управління персоналом на ФОП «Маковоз Ю.О.» має власні особливості та характерні труднощі. Обмеження ресурсів не дозволяють впровадити широкий спектр методів управління персоналом, які зазвичай ефективно використовуються у великих компаніях. Однак завдання створення творчої атмосфери, запровадження духу ініціативи й підприємливості можуть бути вирішені навіть в умовах обмежених можливостей. Усвідомлення значущості людського ресурсу для малого бізнесу та використання відповідних інструментів здатні підвищити продуктивність праці без значного збільшення витрат.

Практичне впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи управління персоналом може бути успішним за умови узгодження між цілями підприємства, стратегією його управління, персональною стратегією та організаційною культурою. Ефективна модернізація управлінської системи сприятиме зміцненню позицій підприємства та забезпечуватиме випуск якісної продукції.

Для забезпечення ефективного розвитку малого підприємства у розділі розроблена модель управління кадровим потенціалом, яка покликана підвищити ефективність управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Її структура включає такі компоненти:

- методологічно-цільовий, який охоплює мету, завдання, функції, принципи та наукові підходи до управління розвитком кадрового потенціалу;

- змістовий, що містить нормативні документи, які регламентують кадрову політику підприємства, а також теоретичні й практичні засади цього управління;

- організаційно-управлінський компонент, який поєднує суб'єкти та об'єкти управління, а також ключові напрями: відбір і адаптація персоналу, навчання і розвиток, мотивація та стимулювання. Тут також передбачено форми роботи (індивідуальні бесіди, консультації; групові семінари, тренінги, конференції; психолого-педагогічна підтримка) та методи (адміністративні, економічні й психологічні, такі як групові дискусії, мозковий штурм, кейси, коучинг, рольові ігри тощо). Цей компонент об'єднує всі елементи системи у єдину цілісність і забезпечує взаємодію із зовнішнім середовищем;

- оцінювально-діагностичний включає критерії оцінки, такі як організаційно-управлінське середовище, управлінський потенціал та професійна компетентність працівників. Він визначає рівні ефективності управління (високий, оптимальний, достатній, критичний та низький), а також очікувані результати. Елемент реалізується через систему моніторингу ефективності управління розвитком кадрового потенціалу: аналіз організаційно-управлінського середовища, кадрової політики підприємства, компетентності управлінців і працівників, результатів покращення управлінських процесів та соціально-психологічного клімату в колективі. Цей моніторинг здійснюється за допомогою діагностичного інструментарію.

Висновки

Малий бізнес залишається одним із ключових драйверів економічного зростання України. Для його успішного розвитку необхідно створити сприятливе середовище, що дозволить максимально розкрити ресурсний, виробничо-технологічний, науковий і кадровий потенціал. Розвиток кадрових ресурсів малого підприємства є важливим чинником забезпечення стабільного зростання та конкурентоспроможності. Впровадження ефективного управління персоналом сприяє зростанню продуктивності, впровадженню інновацій і створенню умов для професійного розвитку працівників. Систематичні інвестиції у знання та навички колективу зміцнюють як внутрішній потенціал підприємства, так і його здатність адаптуватися до змін ринку й ефективно реагувати на нові виклики.

Ефективне управління кадровим потенціалом підприємства забезпечує досягнення вагомих конкурентних переваг на ринку, сприяючи високій продуктивності та результативності роботи персоналу.

В умовах воєнного стану в Україні розвиток підприємств потребує впровадження принципово нових підходів у сфері управління людськими ресурсами. Цей процес охоплює широкий спектр завдань: від підбору й підготовки кваліфікованих кадрів, розподілу обов'язків та мотивації, до розвитку персоналу, оцінки ефективності роботи і заходів щодо зменшення плинності кадрів.

Забезпечення кадрового потенціалу в нинішніх умовах повинне бути максимально гнучким та адаптивним, враховуючи численні фактори й ризики, пов'язані зі швидкозмінною ситуацією та новими умовами праці. Ефективне управління розвитком людського капіталу та грамотна стратегія в цій сфері відіграють ключову роль у майбутньому успіху будь-якого підприємства, в тому числі малого бізнесу.

Розвиток і управління кадровим потенціалом є складним стратегічним процесом, який потребує гармонійної узгодженості й взаємодії між усіма управлінськими елементами підприємства. Компетентне керівництво повинно визначати оптимальні організаційні форми, методи та інструменти для ефективного управління діяльністю персоналу та його професійними можливостями, щоб досягати поставлених цілей відповідно до стратегічних орієнтирів компанії. Це сприятиме роботі співробітників з максимальною віддачею, творчим натхненням і ентузіазмом, дозволяючи їм реалізувати свій професіоналізм та компетенції на найвищому рівні.

Конкурентоспроможність підприємства зростатиме завдяки підвищенню рівня відповідальності працівників, їх дисципліни й організованості, а також їх активній участі у виробничих процесах і вирішенні ключових завдань.

Управління кадровим потенціалом малого підприємства являє собою комплексний процес, спрямований на забезпечення бізнесу необхідними професіоналами, їх розвиток та стимулювання з метою досягнення поставлених цілей. Це вимагає використання гнучких та інноваційних підходів, таких як рекрутинг, навчання, оцінка ефективності та мотивація.

Діяльність малих підприємств вимагає від керівництва високого рівня професіоналізму в управлінні персоналом, оскільки помилки можуть призвести до серйозних наслідків, зокрема банкрутства. Удосконалення системи управління персоналом на малих підприємствах має здійснюватися з урахуванням як економічного, так і соціального аспектів. З економічного боку необхідно, по-перше, забезпечувати підвищення ефективності на основі постійного технічного й організаційного розвитку підприємства; по-друге, створювати ефективну систему мотивації та винагороди працівників.

Поліпшення системи винагороди персоналу в малих підприємствах повинно охоплювати розробку дієвої системи оплати праці, встановлення чіткого зв'язку між оплатою і результатами роботи, а також активне впровадження й розвиток нематеріальних засобів мотивації співробітників.

Невизначеність щодо майбутніх перспектив, як серед працівників, так і серед роботодавців, продовжує посилювати дисбаланс на ринку праці. Продовження бойових дій на території країни гальмує відкриття нового бізнесу, ускладнює розвиток існуючих підприємств і ставить під сумнів можливості релокації компаній, які залишаються на окупованих чи небезпечних територіях. Тривала війна створює труднощі у пошуку стабільної роботи, особливо для внутрішньо переміщених осіб. Крім того, спостерігається скорочення кількості суб'єктів малого бізнесу, зокрема фізичних осіб-підприємців (ФОПів).

Кваліфікаційна робота виконана на базі ФОП Маковоз Юрій Олександрович, котре є прикладом підприємства малого бізнесу, що займається оптовою торгівлею. Від початку своєї діяльності воно працює за спрощеною системою оподаткування із сплатою єдиного податку. У процесі роботи підприємство активно залучає найманих працівників і сплачує єдиний соціальний внесок.

Аналіз діяльності малого підприємства за період із 2020 року до першого півріччя 2025 року виявив такі тенденції:

- первісна вартість основних фондів залишилася незмінною та склала 44,4 тис. грн;

- коефіцієнт придатності основних фондів демонстрував зниження: у 2023 році він становив 89 %, а на початок 2025 року знизився до 81 % через відсутність оновлення основних засобів.;

- кількість працівників на підприємстві зросла на одну особу, що спричинило збільшення кількості відпрацьованих годин і, відповідно, підвищення фонду оплати праці на 34,5 %;

- у 2023 році дохід підприємства склав 384,6 тис. грн, у 2024 році - зріс на 30,6 % і сягнув 527,6 тис. грн. За перше півріччя 2025 року дохід підприємства склав 299,2 тис. грн;

- собівартість реалізованої продукції у 2024 році порівняно з 2023 роком збільшилась на 117,6 тис. грн (зростання на 28 %).

Процес розвитку та управління кадровим потенціалом малого підприємства є багатограним і стратегічно важливим завданням. Для його ефективної реалізації необхідно забезпечити повну інтеграцію та узгодженість усіх управлінських елементів і систем. Успішне керівництво повинно знаходити оптимальні організаційні форми, методи та інструменти роботи з персоналом, спрямовані на досягнення визначених цілей розвитку. Це сприяє трудовій самовіддачі співробітників, їхньому креативному підходу до виконання завдань і підвищенню мотивації, що, у свою чергу, відображає їхню професійність і компетентність. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується посиленням відповідальності, організованості й ініціативності працівників у вирішенні ключових питань бізнесу. Практичне застосування таких механізмів дозволяє створити ефективну систему перспективного розвитку кадрового потенціалу.

В системі управління персоналом на ФОП «Маковоз Ю.О.» наявні певні труднощі, властиві малим підприємствам, серед яких обмежені ресурсні можливості, котрі ускладнюють впровадження комплексних методик управління персоналом.

У кваліфікаційній роботі відзначено, що реалізація заходів із вдосконалення управління персоналом буде ефективною за умови гармонійного поєднання цілей бізнесу зі стратегією управління та організаційною культурою. Модернізація управлінського підходу сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку й забезпеченню високої якості продукції.

Для досягнення цих цілей у роботі запропоновано модель розвитку кадрового потенціалу малого підприємства. Її структура включає кілька основних компонентів:

- методологічно-цільовий компонент — формулює мету, завдання, функції, принципи й наукові підходи до управління розвитком кадрового потенціалу;

– змістовий компонент — містить нормативну базу, яка регулює кадрову політику підприємства, а також теоретичні та практичні аспекти її реалізації;

– організаційно-управлінський компонент — охоплює суб'єктів і об'єктів управління, ключові напрями роботи з персоналом (відбір, адаптація, навчання, розвиток, мотивація та стимулювання). У цьому блоці передбачаються різноманітні форми роботи (індивідуальні консультації, групові семінари, тренінги, конференції) і методи (адміністративні, економічні й психологічні — такі як мозковий штурм, кейси, коучинг та рольові ігри). Цей блок об'єднує всі елементи системи в єдине ціле і забезпечує взаємодію із зовнішнім середовищем;

- оцінювально-діагностичний блок охоплює критерії, що включають організаційно-управлінське середовище, управлінський потенціал і професійну компетентність працівників. Він характеризує рівні ефективності управління (високий, оптимальний, достатній, критичний або низький), а також встановлює очікувані результати. Даний елемент функціонує через систему моніторингу ефективності управління розвитком кадрового потенціалу, яка передбачає аналіз таких аспектів, як організаційно-управлінське середовище, кадрова політика підприємства, компетентність управлінців і персоналу, результати поліпшення управлінських процесів та соціально-психологічний клімат у колективі. Моніторинг здійснюється за допомогою спеціального діагностичного інструментарію.

Таким чином, важливим елементом управління кадровим потенціалом підприємства, особливо малого, є розвиток персоналу, що виступає одним із ключових завдань суб'єкта господарювання. У цьому процесі вагоме значення має оцінка професійного розвитку співробітників, яка дозволяє аналізувати їх знання, навички та установки, а також визначати напрями діяльності, які потребують вдосконалення.

Список використаних джерел

- 1 Про оплату праці: закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
- 2 Господарський кодекс України: офіц. текст: станом на 16.01.2003 р. – Х.: Одиссей, 2007. – 240 с.
- 3 Про господарські товариства України : закон України: [офіц. текст : станом на 31.03.2023 р.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
- 4 Про підприємництво: закон України [офіц. текст станом 11.202.2022 року N 1953-IX]. Відомості Верховної Ради. 1991. № 14. стаття 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>
- 5 Амоша О.І. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку: монографія. НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2008. 468 с.
- 6 Антонюк В.П. Динаміка кількісних і якісних характеристик трудового потенціалу промисловості як загроза її модернізації. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3. С. 19-28.
- 7 Антонюк В.П. Ризики і втрати людського капіталу внаслідок війни. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. Вип.1 (67). С. 110–116.
- 8 Безтелесна Л. Людський розвиток: підходи до трактування суті та умов його забезпечення. *Економіка України: Політико-економічний журнал*. 2009 . № 7. С. 4 – 12.
- 9 Близнюк В. Оцінка людського потенціалу економічного зростання України: теорія та практика. *Україна: аспекти праці*. 2006. № 5. С. 30–34.
- 10 Богиня Д.П. Основи економіки праці: навч. посіб. К. Знання-Прес, 2000. 313 с. 9.
- 11 Гриньова В. М. Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

12 Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Т-во “Знання”, 2006. 367 с

13 Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

14 Далик В. П., Ярмус С. С., Стецьків А. Р., Доманський О. В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2024. № 4 (84). Т. 1. С. 50-57.

15 Державна служба статистики України : сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

16 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 13-20.

17 Дикань В. Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно управлінський аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11-34.

18 Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.

19 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 243 с.

20 Дикань В. Л., Єлагін Ю .В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

21 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.

22 Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

23 Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1 (69). С. 96–107.

24 Дикань В.Л., Воловельська І.В. Концептуальні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. №64. С.1-18

25 Дикань В.Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 9-19.

26 Дикань О. В., Косінцева П. Ю. Потенціал цифровізації підприємств як основа розвитку людського капіталу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 29-36.

27 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

28 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

29 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

30 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

31 Дикань В. Л., Остапюк Б. Б., Кас'ян С. Б. Управління людським капіталом як складовою ресурсного потенціалу підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. С. 7-17.

32 Дроздова Ю., Бай С., Хмурова, В., Міняйло О., Буленок С. Вплив змін на потенціал розвитку підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Вип. 4(45). С. 153–164.

33 Дуда С. Т., Івасишин М. М. Трудовий потенціал України: проблеми зайнятості та шляхи їх подолання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. № 18.5. С. 125 – 128.

34 Ейкор Ш. Великий потенціал. Припиніть гонитву за успіхом і отримайте більше щастя й гараздів: пер.з англ. О.Чупи. К.: Вид. група КМ – БУКС. 2019. 224 с.

35 Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал:

методологія, оцінка, планування: монографія. Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. 378 с.

36 Звонар В.П. Інноваційні технології розвитку соціального капіталу. *Демографія та соціальна економіка*. 2021. № 2(44) С.22-36.

37 Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>

38 Каличева Н. Є., Зленко О. В. Вплив управління персоналом на стратегічний розвиток залізничного транспорту в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62 (Спецвипуск). С. 75-82.

39 Каличева Н.Є. Обруч Г.В., Зайцева А.С. Управління персоналом підприємства в умовах цифровізації: особливості кадрового забезпечення організації виробничих процесів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 26-36.

40 Каличева Н. Є., Обруч Г.В., Калашник Д.М. Організаційно-економічні аспекти управління трудовим потенціалом малих підприємств. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2025. № 2 (91). С. 179-189. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/584/537>

41 Капітанець С.В., Вареня Н., Корольчук О.Л., Кулініч Т., Кільницька О., Головачук Х. Проблеми забезпечення кадрової стабільності та безпеки в органах державної влади країн з перехідною економікою. *Світова спільнота-академія науки та інженерії. Операції з бізнесу та економіки*. 2021. №18. С. 815-821. URL: <https://wseas.com/journals/bae/2021/b565107-1352.pdf>

42 Карп'як М.О., Горбова Х.В. Збереження людського потенціалу як основного стратегічного ресурсу розвитку регіонів України в умовах російської агресії. *Регіональна економіка* . 2022. №2. С. 57–62.

43 Калашник Д. Організаційно-економічні особливості забезпечення ефективності управління кадрами малих підприємств: тези доповідей. Матеріали 85-ї студентської науково-технічної конференції (10 - 11 грудня

2025 р. м. Харків). Харків: УкрДУЗТ. 2025. С. 549-550.

44 Кільницька О.С., Старунська Л.В., Переуда С.Ю. Кадрова безпека сільськогосподарських підприємств України: оцінка та напрями забезпечення. *Scientific Horizons*. 2020. Том 23. № 11. С. 70-80. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/11020/1/SH_2020_23_11_70-80.pdf

45 Кірдіна О. Г. Завдання системи управління людським капіталом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 375-378.

46 Коляда О. Людський потенціал-основа процесу модернізації України. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2023/01/28/7386807/>

47 Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудових відносин / Д. П. Богиня, Г. Т. Куліков, Л. С. Лісогор : НАН України; Ін-т економ. / Під ред. Л. Г. Томіліної, І. В. Нестеренка. К. : 2003. 214 с.

48 Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.

49 Лансіоні П. П'ять пороків команди. Притча про лідерство. Київ: Наш формат, 2019. 192 с.

50 Лібанова Е.М. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку. Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України, 2016. 328 с.

51 Макаревич О. В. Формування інтелектуального капіталу через освітній процес. *Економіка і управління*. 2023. № 1 (97). С. 112-118.

52 Мартинова Л. Б. Людський потенціал та його значення у соціально-економічному розвитку країни. *International Scientific and Practical Conference «WORLD SCIENCE»*. 2016. Vol.2. № 2(6). С. 29-32.

53 Марущак О. Скільки залишиться українців після війни: експерти про скорочення населення та катастрофічне співвідношення жінок і чоловіків. URL: <https://tsn.ua/exclusive/skilki-zalishitsya-ukrayinciv-pislya-viyni-eksperti-poyasnili-chomu-skorochuvatimetsya-kilkist-naselennya-2358379.html>

54 Мацькевич О. Ю. Інвестиційне відтворення людського капіталу в системі менеджменту підприємства як інструмент соціально-економічного розвитку. *Інноваційна економіка*. 2013. № 4 (42). С. 165–170.

55 Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.

56 Обруч Г. В. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 1(112). С. 113-118.

57 Особистість у розвитку: психологічна теорія і практика : монографія / за ред. С. Д. Максименка, В. Л. Зливкова, С. Б. Кузікової. Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С.Макаренка. 2015. 430 с.

58 Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / під ред. Є. В. Кліменчук. К. : Кондор, 2003. 223 с.

59 Павликівська О., Галиняк Л. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 210–220.

60 Пілявський В.І. Результативність використання трудового потенціалу агропромислових підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 3. С. 161-171.

61 Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

62 Рябчук О. Г., Гожуловський С. С. Особливості розвитку людського капіталу як основного фактора зростання економіки України. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 4. С.182–192.

63 Садовська Н.С. Формування трудового потенціалу організації в системі критеріїв ефективного функціонування. *Вісник Хмельницького*

національного університету. 2013. № 6. С. 250-253.

64 Самборська О., Воскобійник С., Шевченко Д. Збереження людського потенціалу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-19>

65 Сахненко О. І. Основні види інвестицій в людський капітал. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5223>

66 Семикіна М. В. Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. № 1. С. 180 – 185.

67 Семикіна М.В., Тимошенко Д.М. Продуктивність праці: напрями підвищення. *Наука – виробництво*. 2015. С. 21-24. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/3869/1/produktyvnist%ca%b9%20pratsi.pdf>

68 Сидорко Н. Л. Роль інвестицій у формуванні людського капіталу (методологічний аспект). URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/biznes/2010_2/2010/02/100211.pdf

69 Скібіцький О. М. Розгляд окремих теоретичних питань управління людським потенціалом. *Економічний аналіз*. 2014. Том 18. № 1. С. 71–79.

70 Станіславів О. В., Коваленко О. М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 3. С. 20-24.

71 Тертична Л. І. Інноваційний розвиток і людський капітал. *Вісник Хмельницького національного університету: наук. журнал. Серія: Економічні науки*. 2005. № 2 (66). Т. 2. С. 179–183.

72 Токмакова І. В., Іванова А. Д., Бочков О. В. Формування системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту в контексті забезпечення інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 254-264.

73 Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. №

74. С. 139-149.

74 Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.

75 Черенько Л. М. Модель рівня життя в умовах соціально-економічної нестабільності: монографія. К.: Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В.Птухи НАН України, 2021. 365 с.

76 Чорна Н.М., Фільштейн Л.М. Розробка пропозицій щодо ефективного використання робочого часу. *Наукові записки*. 2012. Вип. 12. Частина II. С. 110-113. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/aa9d9a62-5a6c-4cef-9b98-d8f381375987/content>

77 Чорнодід І.С. Соціальна конкурентоспроможність національної економіки: сутність, показники та чинники забезпечення: монографія. Чернівці: Технодрук, 2014. 383 с.

78 Шаульська Л. В. Соціально-трудова відносина як чинник розвитку трудового потенціалу. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 6. С. 136-143.

79 Шацька С.Я., Григоренко Я.О. Напрями підвищення ефективності праці управлінського персоналу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №14. С. 596-598.

80 AI Security Trends 2025: Market Overview & Statistics. lakera.ai : website. URL : <https://www.lakera.ai/blog/ai-security-trends>

81 Charlwood A., Guenole N. Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence? *Human Resource Management Journal*. First published: 07 January 2022. URL: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12433>

82 De Angelis, R., Vesci, M. Circular Economy Business Models, Value Creation and Humane Entrepreneurship: A Micro-Sized and Social Enterprise Perspective. *Circ.Econ.Sust.* 2025. № 5. P. 147–160.

83 Introducing the Investors in People Standard. URL: <http://www.investorsinpeople.co.uk>

84 Panasonic Automotive Systems Establishes PAS University, an In-House

University: Learning and Teaching Together – Building the Best Corporate Personnel Development System. news.panasonic.com: website. URL : <https://news.panasonic.com/global/topics/16286>

85 The White Company wins People Development Team of the Year. theretailbulletin.com : website. URL : <https://www.theretailbulletin.com/home-and-diy/the-white-company-wins-people-development-team-of-the-year-02-10-2024/>

86 Thurow L. Investment in Human Capital. Belmont, 1970. P. 15.

87 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / укладачі : В. Л. Дикань, Н. Є. Каличева, І. Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2023. 62 с

88 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота

на тему: «Управління кадровим потенціалом малого підприємства»

автора: КАЛАШНИК Діана Миколаївна

(ПІБ автора повністю)

містить 3,08 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

07.12.2025 р.