

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка 2 курсу,
гр. ЕТз 21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»



Анастасія КОНОВАЛОВА

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент



Ірина ТЕРНОВА

Рецензент: зав. кафедри менеджменту та
бізнес-адміністрування

Національного аерокосмічного
університету ім.

М.Є. Жуковського «Харківський
авіаційний інститут»,

кандидат економічних наук, доцент
Гатило В. П.

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень другий магістерський рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



підпис

Г. О. Дорошенко

ініціали, прізвище

«07 » грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Анастасії КОНОВАЛОВОЇ

1. Тема роботи: «Управління формуванням трудового потенціалу організації»

Керівник роботи Тернова Ірина Анатоліївна, кандидат економічних наук,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

доцент

затверджені наказом по університету від «14» жовтня 2024 року
№ 2101-5/3358

2. Строк подання студентом роботи 06 грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Розглянути теоретичні положення та сутність, основні складові трудового потенціалу організації. Узагальнити особливості та чинники, які формують потенціал організації. Розглянути управління ефективністю використання потенціалу організації. Проаналізувати ефективність виробничо-господарської діяльності KF-SYSTEMS та оцінити динаміку, складу та структуру потенціалу підприємства. Запропонувати шляхи розвитку економічного потенціалу підприємства із використанням інноваційного розвитку. Розробити рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління потенціалом та підвищення інноваційної активності діяльності.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2.	Робота над теоретичним розділом роботи.
3.	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4.	Робота над третім розділом. Узгодження згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5.	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6.	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку літератури
7.	Остаточне оформлення дипломної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8.	Подання дипломної роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання 15 липня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



підпис

Анастасія КОНОВАЛОВА

Керівник роботи



підпис

Ірина ТЕРНОВА

ініціали, прізвище

Гарант освітньої програми



підпис

Лариса ТЄШЕВА

ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	8
1.2. Сутність та основні складові трудового потенціалу організації.....	8
1.2. Особливості та чинники, які формують потенціал організації	16
1.3. Управління ефективністю використання потенціалу організації	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ KF-SYSTEMS	31
2.1. Аналіз економічних показників діяльності досліджуваного підприємства..	31
2.2. Оцінка динаміки, складу та структури потенціалу підприємства	38
2.3. Оцінка наявного стану трудових ресурсів KF-SYSTEMS	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ.....	55
3.1. Оптимізація шляхів розвитку економічного потенціалу підприємства із використанням інноваційного розвитку	55
3.2. Заходи щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління потенціалом та підвищення інноваційної активності діяльності	61
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Зростання конкуренції на сучасному ринку визначає ключову роль людських ресурсів у забезпеченні організаційного успіху, що поступово переважає значущість виробничих і фінансових ресурсів. У зв'язку з цим ефективне управління та розвиток трудового потенціалу стають пріоритетними завданнями бізнес-структур. Управління та розвинення трудового потенціалу є одним із найбільш вагомих і водночас складних аспектів функціонування організацій, особливо в умовах сучасної економічної нестабільності, яка вимагає максимальної ефективності від інвестицій, вкладених у людський капітал.

Трудовий потенціал формує основу діяльності будь-якої організації, забезпечуючи раціональне використання всіх доступних ресурсів та впливаючи на економічні показники й конкурентоспроможність. Успіх компанії залежить від раціонального використання праці її персоналу, яка, у свою чергу, визначає якість продукції чи послуг. Однак значна частина сучасних організацій не повністю використовує потенціал своїх працівників, зокрема молодих фахівців. Наявність кваліфікованого персоналу, що володіє відповідними знаннями, навичками та професійним досвідом, є вирішальним фактором досягнення іміджевої складової бізнесу та конкурентних переваг бізнес-процесу.

Системне бачення управління трудовим потенціалом охоплює визначення ключових цілей, адміністративних функцій, оптимізацію структури управління необхідним штатом співробітників компанії, а також процедури прийняття й реалізації управлінських рішень. Лише ті працівники, які розуміють цілі компанії та прагнуть їх досягнення, здатні демонструвати високі результати. Результативне управління співробітниками у поєднанні з корпоративною політикою та можливостями персоналу створює згуртовану і продуктивну команду, здатну адаптуватися до змін і своєчасно реагувати на виклики. Таким чином, обрана тема кваліфікаційної роботи є актуальною в сучасних умовах.

Управлінським аспектам, відносно трудового потенціалу, за останні роки приділяли увагу багато дослідників з різних країн, однак на існує єдиного бачення

управлінської системи трудового потенціалу. Окремі тлумачення даного процесу підкреслені у працях українських науковців: Ареф'євої О., Мазура Н., Новікової О., Савчено М., Шаповал О., Шило К. та інших [1, 28, 34, 40, 52, 54].

Метою роботи є обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління трудовим потенціалом організації на основі вивчення теоретичних засад і практичних підходів до його формування в компанії.

Відповідно окресленої мети в роботі визначені на виконані наступні завдання:

- розглянути сутність й структуризацію трудового потенціалу організації;
- визначити особливості й чинники, формування потенційних можливостей всебічного розвитку бізнес-процесу організації;
- узагальнити дієвість механізму управління використанням трудового потенціалу;
- проаналізувати організаційно-економічний стан KF-SYSTEMS;
- провести економіко-фінансовий аналіз діяльності компанії KF-SYSTEMS;
- оцінити ступень використання трудового потенціалу в KF-SYSTEMS;
- розробити рекомендаційні заходи покращення управління трудовим потенціалом в організації;
- запропонувати вдосконалення структури механізму управління потенціалом в організації з урахуванням інноваційної складової.

Об'єктом дослідження є процес підвищення результативності використання трудового потенціалу організації.

Предмет дослідження є теоретичні та практичні підходи до управління формуванням трудового потенціалу компанії KF-SYSTEMS.

У роботі застосовано загальнонаукові методи аналізу, зокрема: метод узагальнення та системного аналізу для теоретичного обґрунтування управління трудовим потенціалом; фінансово-економічний і статистичний аналіз для оцінки ефективності управління трудовим потенціалом; абстрактне-логічний задля дослідження вставлених проблем та узагальнення отриманих висновків; графічний метод для візуалізації отриманих результатів.

Дослідження базувалося на аналізі робіт вітчизняних і зарубіжних науковців, нормативно-правових документів України, даних фінансової звітності компанії та інформації з періодичних видань.

Розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління трудовим потенціалом підприємства на основі запропонованого механізму його розвитку.

Практичне значення підсумків дослідження полягають у можливості використання запропонованих заходів в організації, спрямованих на інноваційний розвиток бізнес-процесу через управління трудовим потенціалом.

Особистим внесок автора вважається запропонування шляхів вдосконалення механізму управління використанням трудового потенціалу в компанії KF-SYSTEMS.

Результати дослідження пройшли апробацію на науково-практичній конференції за темою роботи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1.2. Сутність та основні складові трудового потенціалу організації

Економічна ефективність відображає специфічні наслідки складного процесу взаємодії факторів, що впливають на розвиток бізнес-процесу організації. В умовах нестабільності попиту та пропозиції на товари та елементи виробництва, зміни конкурентного середовища та інших макро- та мікроекономічних факторів основним завданням корпоративного управління є формування та оцінка поточних та майбутніх можливостей або потенціалу компанії.

Світова тенденція до гуманізації економіки робить людські ресурси найважливішим чинником економічного успіху кожного бізнесу. Для характеристики цього компонента на рівні підприємства існує декілька категорій: робоча сила, праця, людський капітал. Однак розвиток економічної теорії та сучасної реальності вимагає не лише визначеності та кількісних заходів складових, але й їх перспектив розвитку.

Ефективність здійснення фізичних та інтелектуальних здібностей компетентної людини підпадає впливу умов його праці, тобто розглядається, як результат діяльності населення на різних рівнях економічної системи.

Відповідно статистичним аспектам трудовий потенціал окреслюється як:

1) Уся кількість працездатних осіб з врахуванням існуючих характеристик (інтелект, індивідуальні здібності, наявний досвід, патріотизм, тощо);

2) Утворююча система за статеві-віковим критерієм по залученню співробітників, які є носіями різноманітних потенційних можливостей, що у межах певної професії характеризуються якісними параметрами (професійно-кваліфікаційний, глибокий стаж за спеціальністю, тощо) [1].

Компетентне та активне населення є базисом формування конкурентної економіки, відповідно на тлі раціонального використання трудового потенціалу

повстає можливість забезпечити виготовлення конкурентоспроможного продукту, а саме це відображує широке значення у бізнес-процесі належить робочій силі.

Крім того підкреслимо, що трудовий потенціал є гарантом економічної безпеки, джерелом додаткових можливостей та оптимального економічного розвитку суб'єктів на всіх рівнях [3].

Дефініція «трудовий потенціал» відображена зарубіжними та вітчизняними науковими джерелами, але при цьому простежуються різні підходи та перспективи щодо природи. Розглянемо визначення трудового потенціалу, подане в табл. 1. Додатку А, для конкретної систематизації всієї сукупності теоретичних визначень.

Розглянувши сутність поняття «трудового потенціалу» можна сказати, що багато визначень трудового потенціалу говорять про сукупність різних якостей людини, яка визначає їх працездатність. Останнім часом все більший розвиток приділяють при вивченні дефініції елементам виробничих факторів людини.

Трудовий потенціал працівників має постійну цінність і може постійно змінюватися. З розвитком і вдосконаленням знань та навичок, зміцненням здоров'я, умов праці та покращенням життя чи творчих здібностей працівника накопичують працездатність людини. Але воно може зменшитися, особливо у випадку погіршення стану здоров'я та зростанню стресу, збільшення режиму роботи, тощо. Що стосується управління персоналом, то слід пам'ятати, що потенціал характеризується довгостроковою здатністю з урахуванням практичного досвіду й ділової активності, мотиваційного рівня, а не ступеня готовності поточного працівника обіймати певну посаду [6].

В більшості випадках приймають до уваги наступні одиниці виміру трудового потенціалу компанії, як почасовий, вартісний, натуральний та умовний. В першому випадку використовують інтервали часу для окреслення рівня робоча-використаного потенціалу співробітниками компанії. Тимчасове оцінювання працездатності працівника може вказувати, скільки часу знадобилося працівникові виконувати звичайні професійні обов'язки та виконувати спеціальні завдання в межах конкретної організації залежно від наявних умов. Стосовно

другого спрямування (натурального) встановлення трудового потенціалу розглядається за кількісними параметрами, тобто створення матеріально-економічної вигоди. Вимірювання трудового потенціалу у вартісному відображенні може консолідувати усі витрати організації та наслідки бізнес-операцій, але враховуючи існуючий спектр обмежень. Найбільша перешкода, щоб уникнути інфляції та належного відображення вартості не фінансових компонентів. Використання умовних одиниць підкреслення залученої праці сутнісне вважається суб'єктивні судженням визначення трудового потенціалу. Сюди входять різні співставлення композицій, рейтинги, оцінки та інше.

Значна кількість дослідників, вивчаючи природу концепції трудового потенціалу та його структуризацію підкреслюють, що структурний розріз співробітників організації, безперечно є складним соціально-економічним утворенням, що складається з єдиної інтегрованої системи потрібних компонентів. Але сьогодні серед економістів існують численні підходи до структури співробітників, які свідчать про відсутність єдності у погляді.

Проаналізуємо бачення Линенко А. В. та Гончар О. І., які показують базисні критерії аналізу.

1) Відповідно рівню агрегованої оцінки розрізняють типи потенціалу: трудовий окремого співробітника; груповий (окремого колективу); загально-трудова (організація в цілому).

2) Враховуючи використання можливостей задля трудового потенціалу: індивідуальний та колективний.

3) За рівнем залучення у бізнес-процес можна підкреслити існування потенціалу: технологічного та управлінського персоналу.

4) Відповідно присутності у соціально-економічній системі організації: підприємницький та продуктивний [10].

Структура робочого потенціалу організації є невід'ємною частиною всебічних функцій здійснення її бізнес-процесу. Глибина поняття розглядається крізь призму, що ототожнює в собі співробітників із засобами бізнес-процесу, і

може показати взаємозв'язок між широким й інтенсивним зростанням потенціалу. Щоб детальніше розглянути структуру потенціалу візуалізуємо табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Складові прояву трудового потенціалу організації [12]

Складова	Зміст
1	2
Кадрова складова	Містить: а) професійні знання, уміння і навички, що обумовлюють професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал); б) пізнавальні здібності (освітній потенціал).
Професійна структура	Де термінується змінами в характері та змісті праці під впливом НТП, що обумовлює появу нових і відмирання старих професій, ускладнення і підвищення функціонального змісту трудових операцій. Система вимог до трудового потенціалу, реалізована через набір робочих місць.
Кваліфікаційна структура	Визначається якісними змінами в трудовому потенціалі (зростання умінь, знань, навичок) і відображає зміни в його особистій складовій.
Організаційна складова	Визначає ефективність функціонування трудового колективу як системи в цілому і кожного працівника окремо, і з цих позицій безпосередньо зв'язана з ефективним використанням трудового потенціалу, тому що сама можливість дисбалансу в системі «трудова потенція організації - трудова потенція працівника - робоче місце» закладена у використовуваних на практиці принципах прийняття управлінських рішень.

Основною одиницею задля аналізу потенціалу вважається робоча працездатність співробітників, що є основою по формуванню необхідного рівня потенціалу окремого суб'єкта. Аналізуючи різні трактування класифікації потенціалів співробітників, ми можемо запропонувати класифікацію потенціалу працівників компаній та візуально представити на рис.1.1.

Так, потенціал визначає відображення різних властивостей працівники, і звичайно це важливо саме по собі. Перш за все, працівники повинні мати позитивну ціннісну орієнтацію, щоб вони могли швидко перейняти високу корпоративну культуру компанії для забезпечення ефективності роботи. Кваліфікаційний потенціал працівника традиційно означає наявність великої кількості знань та навичок, які він використовує, переживає, працює в конкретних навичках та спеціалізаціях.



Рисунок 1.1 – Структурування трудових потенціалів співробітників

Братусь Г. та Завора О. окреслюють наступні структурні компоненти потенціалу компанії: по-перше освітня, що відображує загальну і специфічну форми, відповідно якої для співробітників за загальною підготовкою враховується здобута освіта (її рівень) а при специфічній додатковій навички людського капіталу; по друге кваліфікаційна складова, що дозволяє здійснити оцінку виконання складності встановлених завдань; наступне спрямування стосується управлінське-адміністративних функцій, що відображує обґрунтованість відбудованої система управління та можливості задля розвитку потенціалу; на далі окреслимо особове-індивідуальну складову, що підкреслюють додаткові якості співробітника, як особи (інноваційно-креативна здатність, нестандартні рішення, тощо та можливість адаптуватися до сучасних реалій); в продовж зазначимо організаційну складову, що дозволяє безперешкодне поєднання

виробничих факторів, тобто окреслює загально-організаційну структуру та раціональність функціонування її елементів [5, 20].

Тому основою трудового потенціалу співробітника вважається його структура, а вихідним пунктом для вибору конструкції є характер виконуваних робіт та вимоги до ефективного виконання. Тому розгляд структурних проблем власності та якостей, якими повинен володіти працівник, тісно пов'язаний із встановленням характеристик його діяльності. Встановлення цих особливостей здійснюється за допомогою моделювання професійної діяльності, що є процесом синтезу одиниць професійного аналізу та формування ідеальної чи практичної моделі цієї діяльності.

Цей процес визначає оптимальні вимоги до всіх складових потенціалу бізнесу у вигляді описів професійних стандартів для підрядників та стандартів управління для керівників їх критеріїв оцінювання. Узагальнення вищезазначеного підходу для структурування потенціалу компанії дозволило розмежувати три компоненти: 1) Професійна кваліфікація (відображає рівень освіти та кваліфікацію працівників); 2) психологічна (маються на увазі показники працездатності, здоров'я, віку, статі, товариськості чи конфлікту). 3) відноситься до особистості (особисті потреби, цінності, мислення, інтелектуальний рівень працівників) [21].

По вартості визначити загальну вартість трудового потенціалу компанії дуже важко, тому запропоновано на рис.1.2 необхідні кроки для оцінювання потенціалу компанії.



Рисунок 1.2 – Кроки для оцінювання трудового потенціалу компанії

Наявні методи оцінки не враховують той факт, що сучасні підприємства є складними соціально-економічними системами, що демонструє доцільність та необхідність їх використання при оцінці системного підходу на основі системного аналізу, що вимагає поетапної реалізації [24].

Перший ступінь в оцінці ймовірності працевлаштування пов'язаний з визначення головної мети оцінки, що повинна відображати інтереси всієї компанії та кожного працівника, що бере участь у її діяльності. Вирівнювання цих цілей може бути досягнуто в «дереві цілей», що логічно поєднує бажані цілі. Завдяки обмеженим доступним ресурсам ви можете вибрати пріоритетні цілі, які потрібно змінити для конкретних завдань [23].

Для подальшої реалізації етапів оцінки рівня робочої сили підприємства необхідно вибрати метод розрахунку кожного елемента системи (показник трудового потенціалу). Формування набору показників, що показують потенціал зайнятості компанії, є одним з важливих моментів у проведенні всебічного моніторингу трудового потенціалу компанії.

Оцінюючи потенціал роботи, потрібно також звертати увагу на фактор часу. Іншими словами, на момент оцінки робочий потенціал працівника має цінність і може з часом змінюватися на більшу чи меншу.

Комплексний аналіз наявного потенціалу компанії повинен базуватися на детальних показниках, які характеризують функціонування організації. Аналіз існуючих підходів до оцінки робочої сили показує, що потенціал зайнятості компанії оцінюється за індикаторами кількості працівників, заробітна плата, робочий час, трудомісткість, професійна та якісна структура робочої сили. Але об'єктивно повинна базуватися на розширеній системі показників, що включає не тільки кількісні показники, але й якісні показники. Аналіз якісних параметрів наявного потенціалу дозволяє підкреслити причини неефективного аспекту існування трудового потенціалу організації та на тлі цього прийняти оптимальні управлінські рішення, спрямовані на його розвиток [27].

На рис.1.3 узагальнено систему індикаторів, що відображують на нашу думку оцінку потенціалу в організації.

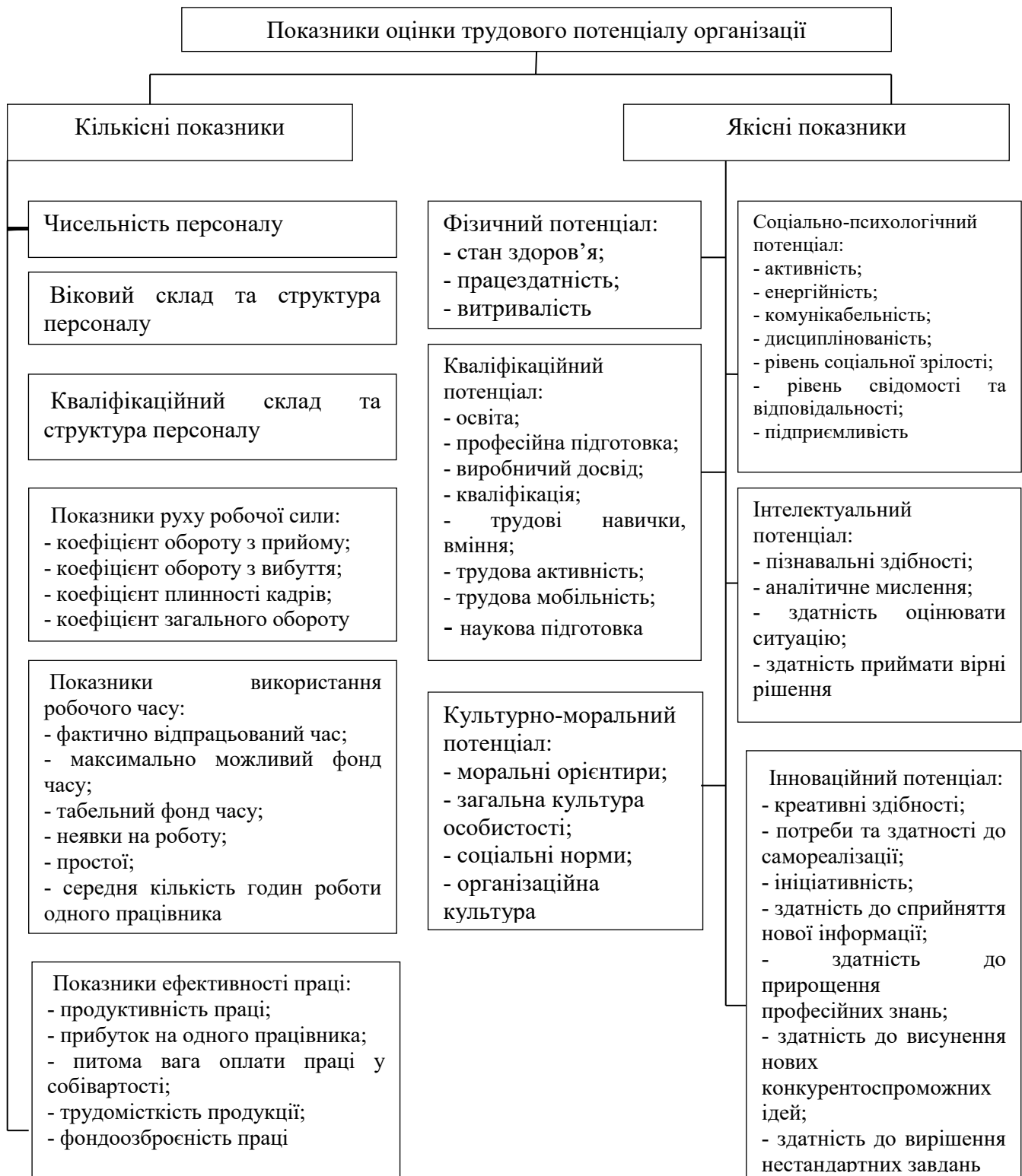


Рисунок 1.3 – Узагальнена система показників визначення потенціалу [29]

Демонструючи вибір зазначених індикаторів, необхідно брати до уваги динамічні зрушення стану потенціалу компанії. В подальшому важливо здійснити остаточне обрання оптимального методу розрахунку кожного елемента системи.

Зазначимо, що налічується багато факторів, які визначають трудовий потенціал компанії, відповідно деякі здійснюють вплив опосередковано, а інші прямо впливають на функціонування бізнес-процесу.

Розглядаючи потенціал, як ресурс має надзвичайно важливе значення, оскільки інші ресурси залежать від компетентності, кваліфікації, навичок та досвіду тих, хто ефективно та розумно використовується. Крім того, з одного боку, лише трудові потенціали, що виступають незалежними ресурсами, є носіями інших ресурсів – підприємницьких здібностей.

1.2. Особливості та чинники, які формують потенціал організації

Сьогодення країни перебуває у важких економічних відносинах і запорукою успішного управління вітчизняними організаціями є розгляд особливостей процесу адміністрування, створення та розвиток організаційно-управлінського потенціалу при одночасній оптимізації потрібних для бізнесу ресурсів.

Важливо створити потенціальні можливості компанії, щоб повною мірою реалізовувати заявлені стратегічні цілі та для їх реалізації потрібно знайти шляхи вдосконалення свого підходу до організації та управління, а також використовувати нові методи, технології та інструменти для адаптації вашої компанії до навколишнього середовища. У такому середовищі потребуватимуть поглиблених наукових досліджень аспекти з питань раціональної організації бізнес-процесу для реалізації потенційно-існуючих проблем функціонування та реалізації передбачених цілей.

Сутнісне формування потенціалу організації – це окреслення наявних довгострокових можливостей функціонування, відбудова оптимального залучення ресурсів і можливих резервів створення власних потенційних переваг, здатних сприяти конкурентоздатності компанії на ринку [30, 55].

Зміцнення власного потенціалу організацій завдяки визначенню існуючих резервів вважається головною місією функціонування. Місія компанії - використовувати сильну позицію, усуваючи слабкі сторони.

Основними складовими задля встановлення потенціалу та можливостей розвитку організації вважається:

1) кваліфікований склад фахівців і креативні ознаки наявного менеджменту, що орієнтовані на успіх. Одночасно це здатність до швидкого реагування на запити мінливого середовища, ухвалювати потрібні рішення і в подальшому здійснювати їхню реалізацію, приймаючи на себе відповідальність за регламентовані терміни виконання намічених заходів;

2) всебічні та різнопланові ресурси організації (матеріально-технічні, інтелектуальні, фінансові, тощо), якими вона володіє та використовуються нею на задля виконання передбачених стратегічних цілей;

3) створення сприятливого клімату роботи, що формується на тлі налагодженої взаємодії та забезпечує згуртованість співробітників компанії, здатних опановувати інноваційні зміни і разом протистояти труднощам [51].

Динамічний процес з формування трудового потенціалу є дуже складним і тому важливо визначити розвиток елементів та визначити фактори впливу, оскільки головний механізм його раціонального функціонування орієнтований на оптимальну взаємодію із зовнішнім оточенням.

Оскільки потенціал компанії - це складно-відбудована система, необхідно оптимально формувати кожен компонент, щоб досягти максимального ефекту від його формування. Кожна складова потенціалу об'єктивно взаємоузгоджена з передбаченими функціями, спрямованими на розвиток компанії. Основним критерієм вибору пріоритетного напрямку розвитку потенціалу компанії є адаптація її ресурсів та потенційних можливостей до конкретних ринкових умов. Пріоритетним напрямком розвитку потенціалу слід розуміти основний вектор змін та ресурсне-інноваційний розвиток структурних елементів цього потенціалу, що може значною мірою сприяти підвищенню конкурентоспроможності, забезпеченню стійкості та економічної безпеки організації. Тому елементи потенційного розвитку компанії повинні бути всебічно функціональними, бо досягти розвитку організації можливо лише через поєднання і узгодженість усіх компонентів.

Головним спрямуванням організаційного становлення є визначення основних орієнтирів прийнятої до реалізації стратегій відповідно розвитку компанії та її інноваційної політики. Основна складність цього полягає в координації цілей і потреб різних підрозділів та бізнес-процесів.

Підкреслимо існуючі особливості, які важливо знати при формуванні потенціалу організації:

- 1) характерна ознака динамічності системи, в основі чого лежить можливість трансформації її елементів відповідно принципу синергії;
- 2) наявність можливості по самовідтворенню і вдосконаленню;
- 3) обов'язковий аспект раціонального поєднання усіх складових, відповідність загальної дії відбудованого механізму запланованим напрямом розвитку компанії;
- 4) виявлення можливості, стосовно компонентів потенціалу, до змін та оновлення [53].

Через те що всі елементи повинні виділятися зовні та внутрішньо для зміцнення потенціалу, принципи областей, що впливають на потенційні елементи компанії, повинні пропагуватися для кращого використання та необхідності фінансово підтримувати напрям необхідних заходів.

Умовно всі елементи можна розділити на кілька груп.

- 1) Мікроекономічні фактори, що формуються на власному рівні компанії та контролюються ресурсними характеристиками організації.
- 2) Фактори макросередовища - це зовнішні чинники, що виникають поза компанією (на національному та світовому рівні) [11, 13].
- 3) Епізодичні фактори - мінливість, спонтанність та низький рівень прогнозованості, що відбувається у середовищі вашого бізнесу.

Зауважимо на компоненти, що здійснюють вплив на рівень потенціалу (рис. 1.4). Однак слід зазначити, що підхід по формуванню потенціалу залежить не тільки від зазначених факторів, але і від стадії розвитку бізнесу в даний час. Тому врахування ключових факторів допоможе ухвалити правильні рішення стосовно розвитку потенціалу в організаційно-управлінському аспекті.

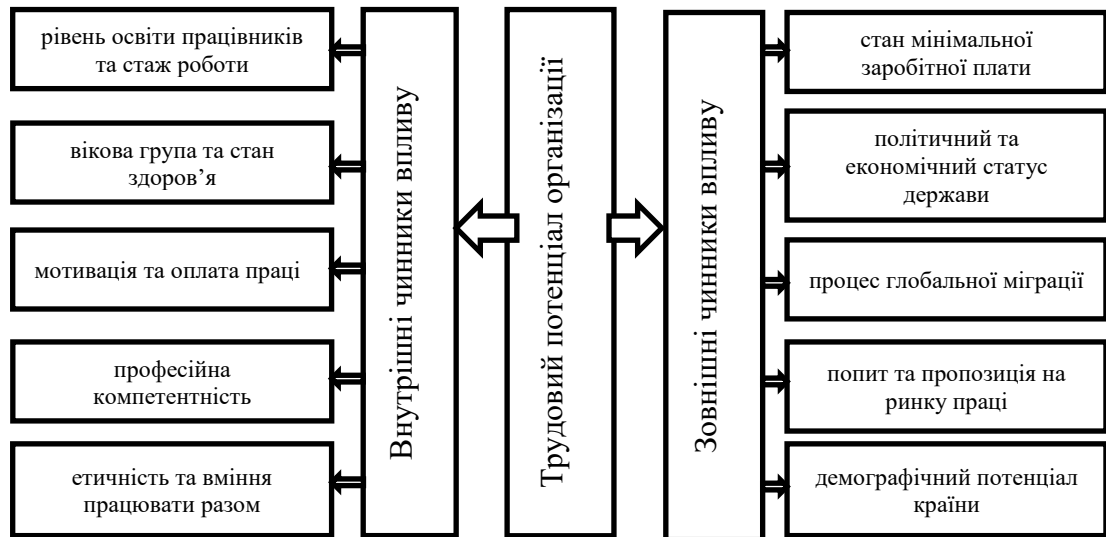


Рисунок 1.4 – Чинники впливу на трудовий потенціал організації

Факторами актуалізації створення потенціальних можливостей, враховуючи адміністративні аспекти вважаються: посилення управлінських компетенцій; зростаюча роль фінансового розвитку на всіх передбачених етапах управлінських функцій; трансформація оргструктури при змінах та розширенні бізнес-процесу; фактори ризику при невизначеності мінливого середовища [16].

Сучасні, інноваційні підходи до корпоративного соціального розвитку принципово стимулюють та формують нові стратегічні напрями. Одним із таких напрямків є ефективне управління робочою силою на основі системи цінностей, сформованої самою компанією. У сьогоднішньому контексті, окреслюючи механізми управління штатом співробітників, необхідно створювати таку політику починаючи з врахування цінностей а потім остаточно обираючи дієві методи, що не залишають без уваги вплив усіх факторів. Основою управління співробітниками, зрештою, є організаційна культура з такими ознаками, як безпека, інтеграція, регулювання, мотивація, тощо.

Цей механізм здійснює моніторинг якісних оцінок результатів роботи, ділових характеристик, реалізуючи основні принципи систематичного управління ввіреними співробітниками в контексті корпоративного соціального розвитку (мета, відгуки про результати діяльності, мотивація). В умовах соціального

спрямування механізм управління робочою силою - це відповідна система послідовних форм, методів та інструментів.

Схема функціонально-діючого механізму адміністрування потенціальними можливостями візуально представлена на рис. 1.5.

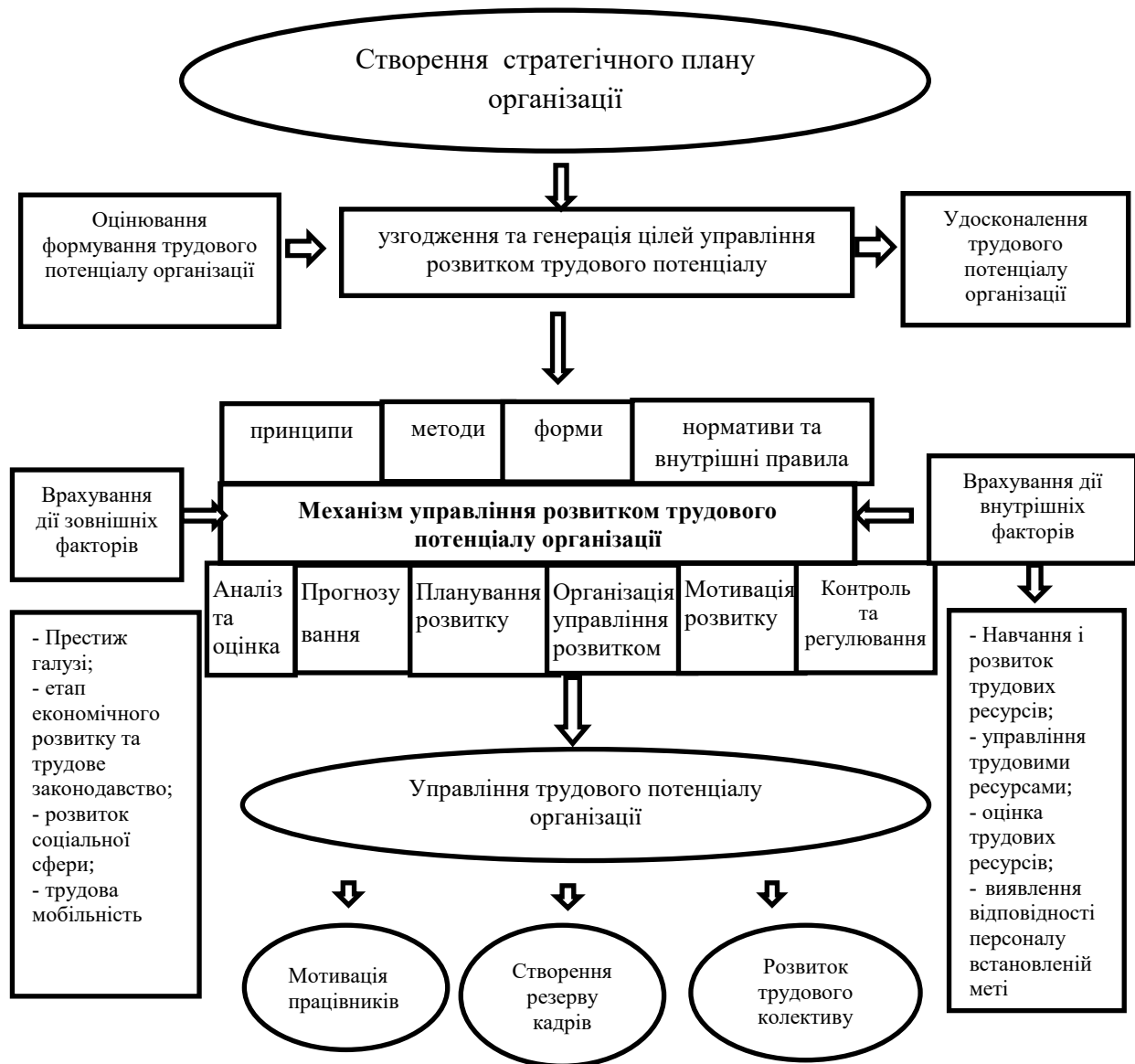


Рисунок 1.5 – Управління розвитком потенціалу організації

Впровадження представленого механізму можливо реалізувати завдяки обґрунтованому регулюванню співробітників, що забезпечують якісні аспекти роботи, стабільне функціонування бізнес-процесу. Базисом методики вважається поєднання форм і методів політики з кадрів, через що досягається не лише разових успіхів і результат, а й постійне розвинення. Ці методи працюють, як у

відносно стабільних, так і в змінних умовах. Запропонований концептуальний підхід до питання управління персоналом в умовах корпоративного соціального розвитку базується на твердженнях про домінуючу роль організаційної культури, а всі інші аспекти управління належним чином формуються [17].

Пропонуємо, як базовий підхід відбудови потенціалу, використовувати інтеграцію в організаційно-управлінському плані. Тобто враховувати всі можливі організаційно-адміністративні аспекти функціонування бізнес-процесу, трансформаційні можливості оргструктури, напрямок покращення клімату та рівень розвитку можливостей управління, цілісність у процесі корпоративного управління (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Комплексний підхід до розширення формування можливостей потенціалу організації

Комплексний підхід показує, що своєчасна профілактика очевидних та можливих втрат реалізується шляхом постійного аналізу, планування, прогнозування та контролю організаційно-управлінських аспектів діяльності.

Щодо організації та управління, створення окремої групи принципів побудови корпоративного потенціалу є додатковою умовою, коли і економісти, і менеджери приділяють максимум уваги формуванню потенціалу.

Принципи по формуванню потенціалу організації:

1) по-перше складність, що окреслюється системою пересічних складових, які можуть вважатися альтернативними (тобто заміщувати один одного);

2) динамічність угруповання, що суперечить можливості механічного додавання складових;

3) можливість трансформації з проявом нових спрямувань;

4) одночасна функціональна спроможність, тобто закономірні аспекти розвитку компанії не відбуваються окремо, що передбачає збалансованості та оптимального складу системи;

5) взаємоузгоджена дія складових потенціалу, отже вони можуть бути підвладні старінню, або навпаки чутливі до НТП [18].

Задля можливості потенціалу компанії здійснювати стійкий та послідовно-відновлюваний процес виробництва, він повинен оновлюватися, лише всебічне використання цих теоретичних активів зможе сформувати ефективну модель прибуткової компанії. На тлі зазначеного виділимо ймовірні чинники, що сприятимуть раціональності відбудови потенціалу організації: трансформація та модернізації техніко-технічної бази організації; здійснення гнучких варіантів по формуванню оптимальних запасів; ротації апарату управління, відповідно адаптивним процесам в роботі сьогодення та вдосконалення оргструктури бізнесу зі спрямуванням на вмотивованість; пошук альтернатив прискорення обороту капіталу компанії; цифровізація адміністративних функцій для ухвалення обґрунтованих рішень та запобігання не сприятливим ситуаціям функціонування; сучасність використовуваних технологій, обґрунтованість асортименту крізь призму здійснення маркетингових досліджень та створення інвестиційної привабливості бізнес-процесу [35].

Взаємозв'язок та взаємодія потенціальних можливостей організації з умовами реального середовища визначають конкретну сферу діяльності та

відбудову власного трудового потенціалу. Крім економічних та соціальних аспектів функціонування трудового потенціалу, компаніям також необхідно враховувати інші аспекти бізнес-процесу.

Задля раціональнішого використання трудового потенціалу необхідно забезпечити узгодженість взаємопов'язаних факторів, якими є системи логістики, організації, соціально-економічні та інші умови, що визначають рівень прямого та непрямого застосування робочої сили. Тому класифікація резервів необхідна для пошуку шляху формувань резервів та опрацювання їх механізмів використання. Враховуючи всі функції формування та виявлення трудових резервів підприємств, їх можна згрупувати за відповідними характеристиками, що показано на рис. 1.7.



Рисунок 1.7 – Класифікація груп резервів потенціалу організації [37]

Особливо важливо розділити їх відповідно до формування та часу застосування, залежно від операцій, поточного та перспективного (стратегії). Операційний резерв - це можливість вдосконалити процес, пов'язані з участю у бізнес-процесі трудових ресурсів. На даний момент трудовий резерв - це резерв, що виникає під час звітної періоду під дією можливості вдосконалення організації управління праці, більш ефективне використання наявного обладнання, вдосконалена технологія та зниження складності продукту. Кількість робочої сили в компанії вимагає значних часових інтервалів та матеріальних витрат. Вони беруть участь у впровадженні нових досягнень у науці та техніці, кращих практиках та відновленні бізнесу.

1.3. Управління ефективністю використання потенціалу організації

Процес управління вважається свідомим і спрямованим процесом координації та конфігурації, коли передбачена робота може бути гарантованою. Організація управління є важливим аспектом ведення господарських функцій. Своєчасна реакція на зміни у діяльності організацій, під впливом середовища, ґрунтується на обробці, аналізі та узагальненні інформації про трансформації.

Ключовим елементом процесу управління є визначення завдань для встановлення цілей та планування потенціалу компанії. Основна мета управління потенціалом - посилення конкурентоспроможності компанії та як результат - зростання прибутку для забезпечення безперервного росту.

Управління ефективністю - складний процес, який розглядає організацію з точки зору оцінки очікуваної функції в напрямку вектору поставленої мети та рівня виконання завдань.

Продуктивний підхід розглядає потенціал компанії, як консолідовану оцінку потенційних можливостей та реалізацію економічного впливу. Враховуючи сучасний рівень потенціалу, що використовують організації, постійне вдосконалення механізму адміністрування та ухвалення потрібних критичних

рішень відіграють важливу роль. Крім того, стратегії з використання потенціалу повинні бути скориговані для відображення нової реальності бізнес-процесу.

Найпоширенішими функціями управління, наявними в дослідженнях західних вчених, є планування, конфігурація, адміністрування та контроль з точки зору систем управління потенціалом організації.

1) План - це спосіб управління своїм бізнес-процесом, встановлюючи цілі, розробляючи необхідні стратегії для їх досягнення, збираючи та аналізуючи інформацію, яка відповідає цим цілям. Ця функція повинна бути центральною, оскільки в процесі досягнення мети потрібно регулювати поведінку об'єкта управління та враховувати наявні ресурси компанії, витрати на бізнес-операції.

2) Організація визначає конкретні дії та ресурси, необхідні для планування, виконання та включає рішення про розподіл обов'язків, та відповідальності. Сукупність прийомів та методів раціонального поєднання елементів та одиниць системи управління стосовно керованих об'єктів та інших підсистем управління у часі та просторі.

3) У процесі виконання планових робіт та функціональних підрозділів виконуються функції управління для забезпечення узгодженої роботи.

4) Функція контролю повинна реалізовуватися на основі перебігу планових робіт (операції, статистики, тощо), окреслення відхилень від встановлених індикаторів та аналізу виниклих причин даних зрушень.

Відповідно управління потенціалом організацій повинно бути постійним, а для успішного впровадження необхідна розробка та застосування відповідного підходу. Підсистема соціально-економічного управління підкреслює процес формування цілі та обґрунтовує зміст процесу адміністрування.

Система управління керує формуванням та підтримкою основних факторів, які впливають на формування потенціалу організації. Найважливішим компонентом ефективного управління корпоративним потенціалом є визначення внутрішніх та зовнішніх функцій бізнес-рішень. Очевидно, що оцінка ефективності поточних операцій та визначення резервів на вдосконалення та перспективи розвитку бізнесу є необхідними факторами для різних рівнів

управління. Сама технологія діагностичної стадії повинна бути зведена до одного знаменника: ефективність використання усіх ресурсів, рівень досягнутих довгострокових цілей, здатність системи поступово вдосконалюватися та відтворюватися і багато інших різномірних факторів.

Потенціал є основою для виробництва певної кількості та асортименту продукції, формування моделей мінімізації втрат та максимізації прибутку, визначення оптимальних співвідношень компонентів виробничо-організаційної структури адміністрування та інших економічних механізмів [2].

Теоретичні та практичні механізми управління потенціалом в організації, методи визначення її конкурентоспроможності мають призначення об'єктивної оцінки ефективності та мобілізації в ринковому середовищі [43, 47]. Сучасна практика свідчить, що багато компаній, що мають економічний успіх у ринковому середовищі, розробили інноваційні підходи до ведення бізнесу за допомогою нових людських підходів. Цей підхід передбачає зміну способу сприйняття людьми ролі індивідууму у складних процесах. Головним спрямуванням адміністративних функцій організації є дії пов'язані з використання трудового потенціалу задля вирішення виробничих та соціальних проблем.

Як будь-який механізм, управління потенціалом - це сукупність інструментарію менеджменту, що дозволяють здійснити вплив на керовані об'єкти для досягнення цілей адміністрування [44].

Окреслимо суб'єкти управління потенціалом організації:

1) По-перше керівники вищої ланки організації (збори акціонерів), що затверджують загальний вектор функціонування (місію), враховуючи розвиток потенціальних можливостей завдяки стратегічним рішенням;

2) Другий вагомий елемент – керівний орган (Правління, директор), що реалізує встановлені функції з управління потенціалом організації, узгодження різно-строкових планів компанії та контроль за складовими бізнес-процесу;

3) Наступним невід'ємним елементом вважаються функціональні керівники, що адмініструють окремі підсистеми задля зміцнення потенціалу й здійснюють контроль за реалізацією встановлених, у межах власних повноважень, завдань;

4) Останній, але важливий елемент – колектив співробітників, що здійснюють виконання поточних операцій у розрізі власних обов’язків [50].

Тому додаємо до вищезазначеного, процес управління потенціалом компанії може включати співробітників для конкретних адміністративних завдань.

Ще одна важлива складова потенціалу це управління потужністю організації - програмний компонент, який відображає цілі та ключові завдання реалізації бізнес-процесу. Наша основна мета управління потенціалом компанії – через дослідження задоволення всебічних потреб споживачів здійснити окреслення максимального розуміння зацікавленості сторін та прогнозування довгострокових орієнтирів. Даний процес візуально представлено на рис. 1.8.

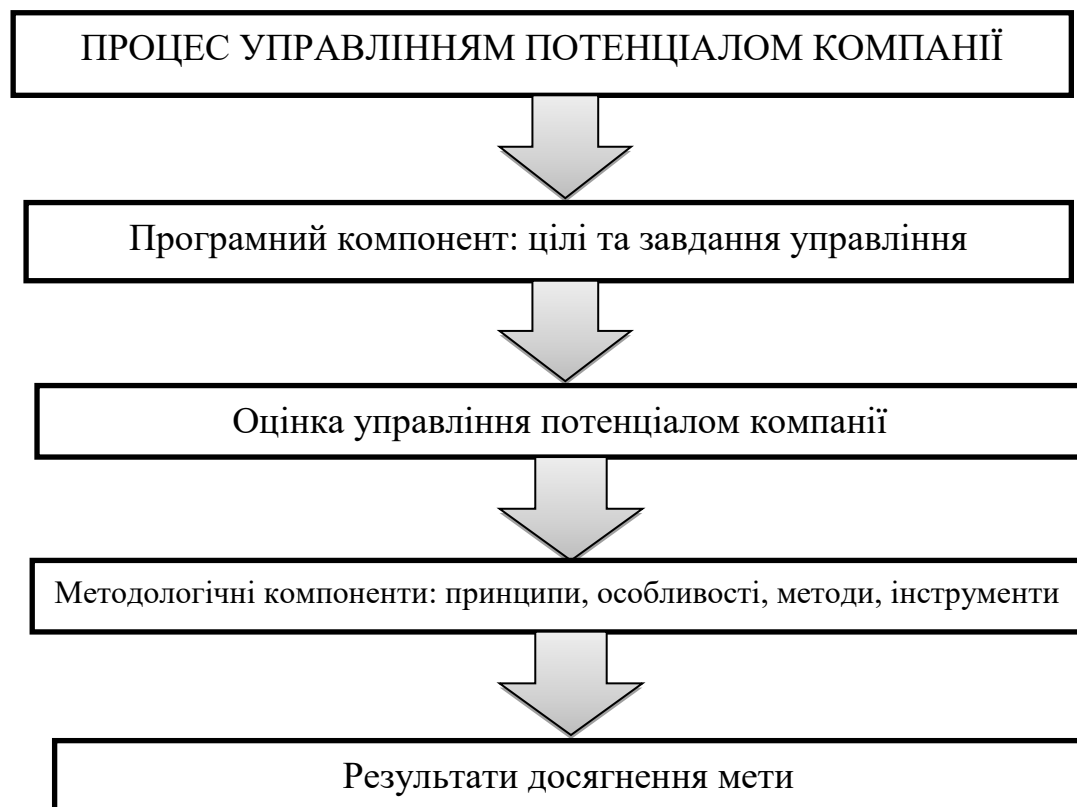


Рисунок 1.8 – Складові етапи процесу управління потенціалом компанії

Для досягнення зазначеної попередньо мети будуть вжиті наступні дії:

- 1) ефективне формування потенціалу вашої компанії на основі виробничих та економічних потреб.
- 2) сприяти зростанню власного потенціалу в цілому та окремих елементів;

3) забезпечити відтворення корпоративного потенціалу.

Організація загального механізму управління задля розвитку трудового потенціалу може здійснюватися за зазначеними етапами:

1) поглиблена деталізація (розчленування на складові) встановленої мети, стосовно розвитку трудового потенціалу;

2) остаточне обрання складових потенціалу, що позитивно сприятимуть зміцненню й підкресленню цілей для них;

3) обґрунтування дій, що реалізують мету розвитку потенціалу, з урахуванням окремих елементне-утворюючих складових;

4) відбудова єдиної концепції задля управління потенціалом [49].

На тлі формування організаційного механізму адміністрування потенціалом, відповідно окреслених функціональних підсистем, відбувається уявлення про гнучку багатофункціональну систему зв'язку у межах реалізації бізнес-процесу.

Основна роль управління потенціалом полягає в глибокому розумінні того, як саме вона впливає на вартість компанії, залежно від того, як це впливає на цінність компанії. Тому потенційні чинники слід розуміти як змінні, що мають великий вплив на розмір та структуру організації (концепція «важливості» розробляється теорією ймовірностей та математичною статистикою). Щоб використовувати (керувати) набором елементів, потрібно встановити залежності, визначити елементи, які є найбільш впливовими, відхилити чи не важливо для групи, а також визначити відповідальну особу. Тому кожна компанія повинна розробити систему для найбільш детальних потенційних факторів, що відповідає плановим показникам [48].

Важливою специфічною особливістю механізму управління потенціалом є рівномірність конкретних причин та наслідків для функції всіх елементів, тобто послідовність дій починається після введення необхідних ресурсів та інформації, а кожен алгоритм та структура визначаються фактичними об'єктивними зв'язками. [46].

Системні елементи управління різняться за складністю й спеціалізацією. Найпоширенішим елементом, теоретично доведеним у всіх системах, можна

вважати мету та систему діяльності цілей, функцій, структур та інформаційного забезпечення. Відповідно управління бізнес-потенціалом компанії є створення передумов задля розвитку на основі наявної робочої сили, кваліфікації, часткового потенціалу та поєднання стратегій та цілей компанії.

Особливе значення має вдосконалення робочої сили організації та раціональне використання у розрізі управління. На наш погляд, вдосконалення ділового потенціалу управління (структурна оптимізація та раціональне використання) в компаніях з власно-відбудованою кадровою політикою й інвестиціями (формування людського та інтелектуального капіталу) та економічними і соціальними передумовами реалізації, вважається головним пріоритетом функціонування бізнес-процесу. Як результат, складність та систематичний робочий потенціал розкриваються через компоненти. До складу входять стать, вік, рівень освіти, місце розташування та інші.

Соціально-економічний компонент, який характеризує якісний склад трудового потенціалу, враховуючи соціального статусу людини, підкреслюється масштабом доходу, рівнем життя, умовами праці та демографічно-кількісними аспектами. В умовах демографічних криз компоненти здоров'я, що визначають тривалість життя, рівень інвалідності та захворюваність, набувають все більшого значення. З одного боку, посилення негативних тенденцій вимагає збільшення витрат на охорону здоров'я та посилення корпоративного інтересу до підтримки закладів охорони здоров'я та дозвілля. Все це призводить до збільшення витрат на оплату праці, однак відбувається зниження рівня використання витрат робочого часу через хворобу чи травмування працівника. Крім того, лише здорові люди, які працюють належним чином, можуть повністю реалізувати свій професіоналізм та продемонструвати високу продуктивність.

Освіта, її рівень та доступність визначають рівень кваліфікації за роботою та здатність співробітників до виконання обов'язків. Поряд з навчанням, на трудовий потенціал впливає професіоналізм, досвід, який формується протягом всього терміну служби. Високий рівень знань допомагає підвищити продуктивність та якість роботи, конкурентоспроможність продукту та компанії,

показники ділової активності. Сукупний ефект на соціальному рівні - це суттєво моральність, здатність людини працювати в команді.

Мотивація вважається сильною рушійною силою задля розвитку потенціалу. Низький рівень оплати праці знижує зацікавленість працівників, знижує інтегральний аспект потенціалу і гальмує розвиток. Натомість творчість, активність, інновації, нове навчання, розвиток, вдосконалення розкриває можливості отримати кращі результати та основним інструментом для прискорення розвитку бізнесу.

Ключовим елементом системи управління ресурсами компанії є організаційно-економічний механізм адміністрування, який полягає в управлінні складними категоріями, необхідними для реалізації управлінських рішень для досягнення конкретних цілей керованих об'єктів, використовуючи здатність впливати на конкретні фактори.

Однією з основ потенціалу є виробничий потенціал компанії. Враховуючи, що досягнення фінансової стійкості компанії є важливою умовою, потенціал повинен включати фінансові потенціали (оцінені за допомогою аналітичних коефіцієнтів), фінансової стабільності, ліквідності та корпоративних фінансів. Такий підхід забезпечує прогностичний аналіз змін зовнішніх та внутрішніх параметрів, заснований на всебічній оцінці фінансових можливостей компанії. Також бажано включити інноваційний аспект до складу потенціалу, що розкриває сукупність інтелектуальних навичок, фінансово-матеріальні можливості, інфраструктурні трансформації, інформаційно-комунікаційні ресурси.

Враховуючи попередньо викладене, управління потенціалом є систематичний, динамічний, плановий та інтегрований вид діяльності для виживання компанії, який можна розглядати, як взаємозв'язок та взаємодію між елементами системи управління, що посилює конкурентоспроможність компанії і, отже, приносить прибуток.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ KF-SYSTEMS

2.1. Аналіз економічних показників діяльності досліджуваного підприємства

Для дослідження була обрана компанія KF-SYSTEMS, яка є багатопрофільним підприємством та спеціалізується на виробництві обладнання для теплових пунктів та насосних станцій, різноманітних виробів з металу та обладнання для нафто-газової промисловості. Підприємство також спеціалізується на виробництві та ремонті агротехніки, виготовлені контейнерів для відходів. Компанія має кваліфікованих та досвідчених фахівців у виробництві та ремонті агрегатів різної складності та займає провідні позиції на внутрішньому ринку. Співробітники KF-SYSTEMS мають можливості та знання, необхідні для проектування, виробництва та налагодження теплопостачального та опалювального обладнання.

Оцінка та встановлення прогнозів фінансового стану компанії потребує аналітики фінансової звітності та розуміння процесу перебігу необхідних дій. Змістовне розуміння кожної статті та її взаємозв'язок з іншими статтями, характер змін, які можуть відбутися в кожній статті, і вплив на фінансовий стан компанії та її платоспроможність окреслюють алгоритм проведення оцінки. Фінансовий стан організації багато в чому залежить від використання наявних грошових засобів і яким чином вони були вкладені.

Отже, від оптимального залучення у бізнес-процес власного і позикового капіталу, багато в чому залежить фінансове становище організації, тому у зв'язку з цим підкреслимо головні індикатори, що обумовлюють ринкову стійкість організації при реалізації власного бізнес-процесу, а саме:

- коефіцієнт незалежності (фінансової автономії) або відсоткове значення власного капіталу в загальному підсумку;
- встановлюючи частку позикового капіталу обчислимо коефіцієнт фінансової залежності організації;

– розраховуючи співставлення позикового капіталу до власного обчислимо коефіцієнт фінансового ризику.

До основних факторів впливу, що визначають фінансово-економічний стан компанії на ринку, по-перше можна вважати успішну реалізацію встановленого фінансового плану і прогнозне поповнення наявної потреби власного оборотного капіталу через встановлений розмір бажаного прибутку, а по-друге, прискорення обігу коштів організації при реалізації власного бізнес-процесу.

На початку проаналізуємо основні економічні досягнення функціонування компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності KF-SYSTEMS за 2021 – 2023 роки

Показники	Роки			Темпи приросту 2022 до 2021 року, %	Темпи приросту 2023 до 2022 року, %
	2021 рік	2022 рік	2023 рік		
Обсяг основних фондів, тис. грн.	4096,7	4848	5947,1	18,3	22,7
Обсяг оборотних коштів, тис. грн.	2845,1	4679,7	6141,0	64,5	31,2
Чисельність працюючих, чол.	122	139	150	13,9	7,9
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	33676,2	46182,5	63231,4	37,1	36,9
Продуктивність праці, тис. грн.	276,03	332,2	421,5	20,3	26,88
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	28156,5	38491,8	52672,3	36,7	36,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	24502,5	33248,3	46272,3	35,7	39,2
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	1019,3	1532,7	1990,4	50,4	29,9
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	984,8	1388,7	1871,1	41,0	34,7
Фондовіддача, тис. грн.	8,2	9,5	10,6	15,9	11,6
Рентабельність продукції, %	14,9	15,7	13,8	5,4	- 12,1

Із отриманих підсумків табл. 2.1 бачимо, що всі показники мають позитивну тенденцію до зростання, що засвідчує про стабільність не зважаючи на воєнні реалії функціонування. Отриманий чистий дохід від реалізації в діючих цінах у 2023 році зріс на 14180,5 тис. грн. (темپ приросту складає 36,8 %). Даний показник залежить від рівня організації бізнес-процесу товариства, техніко-технологічних аспектів бізнес-операцій, використання маркетингового інструментарію, професіоналізму співробітників на всіх рівнях, а також цін на власний продукт, якості здійснюваних послуг, а також сьогоденних умов ринку. Бачимо повільне зниження рентабельності останній рік, що обумовлене перевищенням темпів зростання собівартості над темпом зростання валового прибутку у 2023 р. Загалом бачимо позитивні тенденції в діяльності компанії, адже відбувається збільшення прибутку.

Через зазначені в табл. 2.2 дані операційної діяльності компанії, окреслимо вплив бізнес-процесу на формування чистого доходу.

Таблиця 2.2 – Динамічні зрушення операційної діяльності KF-SYSTEMS за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	28156,5	38491,8	52672,3
Операційні витрати, тис. грн.	5913,3	6543,9	7430,0
Операційні витрати на 1 грн. чистого доходу, грн./грн.	0,21	0,17	0,14
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	1019,3	1532,7	1990,4
Прибуток від операційної діяльності на 1 грн. чистого доходу, грн./грн.	0,04	0,04	0,04
Чистий прибуток, тис. грн.	718,9	1006,2	1416,6

Проаналізувавши підсумки операційної діяльності компанії, можна стверджувати про поступове зростання розміру операційних витрат у 2022 р. на

630,6 тис. грн. та в подальшому на 886,1 тис. грн. в 2023 р., а також одночасно відбулося зростання прибутку від даної діяльності на 513,4 тис. грн. та на 457,7 тис. грн. відповідно. Це вважається позитивною динамікою функціонування власного бізнес-процесу, щодо покращення власної позиції організації на ринку і збільшення власної ємності на обраному сегменті ринку.

Більш детально операційну діяльність можуть окреслити показники операційних витрат та прибутку. В даному контексті ми спостерігаємо зменшення операційних витрат у 2022 р. на 4 коп. та ще на 3 коп. в 2023 р. Таке зменшення засвідчує керівництву про зменшення собівартості власного продукту, що є позитивним та зберігається на протязі 2021-2023 рр. і дозволяє збільшити власний капітал і погасити кредити.

Про ефективну операційну діяльність компанії свідчать дані, які характеризують зменшення витрат, прибуток від операційних процесів на 1 грн. залишається сталим (0,04 на протязі трьох років).

Наступним кроком здійснимо оцінку за основними коефіцієнтами, що характеризують економічну ефективність підприємства (табл. 2.3).

За результатами звітного періоду валюта балансу зросла на 37% (2022) та 27% (2023) відповідно, без суттєвих змін у структурі, що засвідчує збільшення господарського обороту. За аналізований період питома вага оборотних активів у структурі балансу зросла майже на 10%. З економічної точки зору це позитивний момент, майно компанії стає більш мобільним. Наявність чистого оборотного капіталу та його динамічне зростання свідчать про здатність компанії розширювати свою діяльність та розширювати власний бізнес-процес за діючими напрямками.

Сумарна вартість майна компанії зросла з 6962,1 тис. грн до 12116,7 тис. грн. за досліджуваний час, що свідчить про збільшення господарського обороту. Темпи приросту становили відповідно 37,15% у 2022 р. та 26,9% у 2023 році.

Необоротні активи мали тенденцію до збільшення, хоча їхня частка у загальній структурі зменшувалася. Зокрема, їхня питома вага скоротилася з 58,84% у 2021 р. до 49,1% у 2023 році. Зростання необоротних активів відбулося

за рахунок збільшення основних засобів (з 3944,4 тис. грн у 2021 р. до 5498,6 тис. грн у 2023 р.) та нематеріальних активів, які зросли більш ніж утричі.

Таблиця 2.3 – Динаміка складу і структура майна компанії

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Темп росту, %	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %		
							2022 до 2021 р	2023 до 2022 р
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Всього майна:	6962,1	100	9548,4	100	12116,7	100	137,15	126,9
1. Необоротні активи,	4096,7	58,84	4848,0	50,77	5947,1	49,1	118,34	122,67
1.1. Основні засоби	3944,4	56,66	4692,4	49,14	5498,6	45,4	118,96	117,18
1.2. Нематеріальні активи	139,1	0,10	131,9	1,38	448,4	3,7	94,8	339,95
2. Оборотні кошти всього,	2845,1	40,87	4679,7	49,01	6141,0	50,7	164,48	131,2
2.1. Запаси	1570,4	22,56	2024,2	21,20	2662,9	22,0	128,90	131,6
2.2. Дебіторська заборгованість	1144,2	16,43	2419,5	25,34	3250,2	26,8	211,46	134,3
2.3. Грошові кошти	130,5	1,87	236	0,25	227,9	1,9	180,84	96,57
2.4. ПФІ	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Витрати майбутніх періодів	20,3	0,29	20,7	0,22	28,6	0,2	101,97	138,16
Всього джерел фінансування,	6962,1	100	9548,4	100	12116,7	100	137,15	126,9
1. Власний капітал, в т.ч.	4589,0	65,90	5375,8	56,30	6471,6	53,4	117,15	120,38
- власні оборотні кошти	499,1	7,17	527,8	5,53	537,8	4,4	105,75	101,89
3. Довгострокові пасиви	6,8	0,10	-	-	13,3	0,1	-	-
4. Поточні зобов'язання,	2366,3	33,99	4172,6	43,69	5631,8	46,5	176,33	134,97
4.1. Короткострокові кредити банків	292,5	4,20	710	7,44	585,0	4,8	242,74	82,39
4.2. Кредиторська заборгованість	1581,1	22,71	2400	25,14	3690,7	41,5	151,79	145,74
4.3. Поточні зобов'язання за розрахунками	321,6	4,6	564,0	5,9	652,1	5,38	175,37	115,62
4.4. Інші поточні зобов'язання	3,0	0,04	8,3	0,09	12,5	0,1	276,67	150,6

Оборотні активи показали значне зростання: їхня вартість збільшилася з 2845,1 тис. грн. до 6141,0 тис. грн у 2023 році, питома вага яких також підвищилася з 40,87% до 50,7%. Найбільше зростання спостерігалось за статтею дебіторської заборгованості (з 1144,2 тис. грн до 3250,2 тис. грн), а темпи приросту сягнули 211,46% у 2022 році. Запаси збільшилися на 31,6% у 2023 році, а динаміка грошових коштів була нестабільною: після значного зростання у 2022 році (на 80,84%) їхня сума скоротилася у 2023 році на 3,43%.

Стосовно витрат на майбутні періоди, то вони збільшуються незначними темпами, з 20,3 тис. грн. до 28,6 тис. грн у 2023 році, що свідчить про помірний розвиток у цій сфері.

Розглядаючи структуру пасивів бачимо, що вага власного капіталу зменшилася на 9,6% у 2022 р. та потім на 2,9% у 2023 р., загальна сума підкреслює, що він збільшився з 4589,0 тис. грн. до 6471,6 тис. грн. у 2023 році, хоча його питома вага в загальній структурі фінансування скоротилася з 65,9% до 53,4%. Відповідно простежується тенденція до збільшення використання позикових коштів. Однак це призведе до зменшення оборотності дебіторської заборгованості та додаткове отримання кредитних коштів задля забезпечення функціонування власного бізнес-процесу. Одночасно даний аспект вказує на збільшення фінансового ризику (співвідношення позикових та власних джерел фінансування). Питома вага власних коштів у загальному обсязі становить 53 відсотки, що не є критичним, бо компанія має короткий цикл.

Загалом компанію можна вважати фінансово стабільною [4]. Дослідивши структуру фінансових зобов'язань бачимо, що в структурі боргових коштів переважають короткострокові джерела, що є негативним фактором та існує ризик тимчасової втрати фінансової стійкості. Проте вже в наступному періоді значно зменшилася частка короткострокових кредитів банків (на 3%) й намітилася тенденція до використання довгострокових джерел (у вигляді відстрочених податкових зобов'язань). Проте значно зросла питома вага кредиторської заборгованості (на 2% у 2022 р. та вже на 16% у 2023 р.). Отже, підприємство

повністю ліквідне, тобто воно згенерувало достатньо обігових коштів для покриття короткострокових боргів.

Структурний розріз активів компанії у 2023 р. засвідчує, що найбільший відсоток припадає на оборотні активи (50,7%), які підкреслюють про мобільність майна компанії. Також спостерігається значне збільшення в складі активів незавершеного будівництва (інвестицій в придбання основних засобів) на 248% та основних засобів виробничого характеру. Даний аспект пояснюється тим, що в 2023 р. кошти були використані на покращення бізнес-процесу з технічної точки зору (модернізацію та оновлення) 1,552 млн. грн.:

1. Капітальні інвестиції – 1,240 млн. грн.;
2. Придбання торгово-технологічного обладнання – 47,0 тис. грн.;
3. Покращення, модернізація основних засобів – 0,265 млн. грн.

Конкурентоспроможність компанії та підвищення власного потенціалу забезпечується, крім доступних цін, наявністю широкого асортименту товарів комунального попиту та турботою про власних співробітників.

На діяльність компанії негативно впливає податковий тиск, відсутність стабільного портфеля документів, які регламентують функціонування окремих складових бізнесу та наявність приватних підприємств і підприємців з пільговим оподаткуванням. Також ускладняється функціонування компанії воєнним станом, через дефіцит кадрів.

Загалом, аналіз виявив позитивну динаміку зростання майна підприємства, що супроводжувалося збільшенням мобільності активів через підвищення частки оборотних коштів. Водночас зростання поточних зобов'язань вказує на необхідність посилення контролю за короткостроковою заборгованістю для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Загалом, діяльність компанії спрямована на поліпшення показників роботи кожного структурного підрозділу та усіх бізнес-операцій, удосконалення власної матеріально-технічної бази, забезпечення технічного переоснащення та економії потрібних ресурсів, підвищення економічної ефективності, збільшення обігових

коштів. Подальший розвиток планується забезпечити за рахунок збільшення обсягів поставок та розширення зв'язку з контрагентами.

2.2. Оцінка динаміки, складу та структури потенціалу підприємства

Здійснимо дослідження фінансово-господарських аспектів функціонування KF-SYSTEMS за окресленими напрямками: по-перше встановимо поточну ліквідність й платоспроможність компанії; також розрахуємо індикатори фінансової стійкості; визначимо та оцінимо рентабельність активів і капіталу.

Стосовно ліквідності активів, то вона розкриває наявні можливості трансформації активів у кошти задля здійснення своєчасних платежів організації за власними фінансовими зобов'язаннями. Баланс можна вважати ліквідним, якщо йому притаманне наступне співвідношення»: $L1 \geq П1$; $L2 \geq П2$; $L3 \geq П3$; $L4 \leq П4$.

Візуально представимо розрахунки ліквідності балансу компанії за 2021-2023 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка ліквідності балансу KF-SYSTEMS за 2021-2023 рр.

Актив	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Пасив	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Абсолютно ліквідні активи (грошові кошти, ПФІ)	150,6	256,7	256,5	1. Термінові пасиви (кредиторська заборгованість)	785,2	1772,6	1941,1
2. Дебіторська заборгованість (ДЗ, векселі)	1144,2	2419,5	3250,2	2. Короткострокові кредити	1581,1	2400	3690,7
3. Активи уповільненої реалізації (запаси, НЗВ, гот. продукція, товари)	1570,4	2024,2	2662,9	3. Довгострокові пасиви (зобов'язання)	6,8	0	13,3
4. Важко реалізуємі активи (основні засоби, незавершене будівництво, нематеріальні активи тощо)	4096,7	4848	5947,1	4. Постійні пасиви (власний капітал – неоплачений капітал – вилучений капітал)	4589	5375,8	6471,6
БАЛАНС	6962,1	9548,4	12116,7	БАЛАНС	6962,1	9548,4	12116,7

Дослідження динаміки ліквідності балансу компанії KF-SYSTEMS за три роки дозволяє оцінити коливання структури активів і пасивів, що визначають його здатність виконувати поточні зобов'язання.

Абсолютно ліквідні активи, до яких відносяться грошові суми та еквіваленти, за аналізований період зросли з 150,6 тис. грн. до 256,5 тис. грн у 2023 р. Проте максимального значення вони досягли у 2022 році (256,7 тис. грн), після чого їхній рівень залишився практично незмінним. Дебіторська заборгованість, яка характеризує активи середнього рівня ліквідності, зросла значними темпами з 1144,2 тис. грн. до 3250,2 тис. грн. Це підкреслює збільшення кредитної активності компанії або обсягів продажу з відстрочкою платежів. Активи уповільненої реалізації, також демонстрували позитивне коливання, збільшившись з 1570,4 тис. грн. до 2662,9 тис. грн. Важко реалізовуваний актив, включаючи основні засоби й нематеріальні активи, зросли до 5947,1 тис. грн. за останній рік, що вказує на розширення матеріально-технічної бази.

Переходячи до пасивів, зазначимо, що термінові пасиви, до складу яких входить кредиторська заборгованість, значно зросли з 785,2 тис. грн. до 1941,1 тис. грн у 2023 р. Таке збільшення може вказувати на зростання обсягу залучених ресурсів для фінансування поточної діяльності. Короткострокові кредити, які є важливим компонентом зобов'язань компанії, демонстрували тенденцію до значного зростання: з 1581,1 тис. грн. до 3690,7 тис. грн. Даний аспект говорить про посилення залежності KF-SYSTEMS від короткострокового кредитування. Довгострокові пасиви практично були відсутні у 2022 році, однак у 2023 році їхній рівень незначно збільшився до 13,3 тис. грн, що може бути результатом інвестицій у довгострокові проєкти. Постійні пасиви, представлені власним капіталом, демонструють стабільне зростання з 4589,0 тис. грн. до 6471,6 тис. грн у 2023 році, що засвідчує про покращення фінансової стабільності компанії.

Водночас структура ліквідності вказує на необхідність моніторингу зобов'язань для забезпечення фінансової стійкості.

Перейдемо до оцінки платоспроможності (Додаток А), щоб окреслити здатність компанії своєчасно виконувати власні поточні зобов'язання, враховуючи достатню суму грошових коштів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Динамічні зрушення платоспроможності KF-SYSTEMS за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Коефіцієнт загального покриття	1,20	1,12	1,09
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,06	0,04
3. Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,54	0,64	0,62
4. Коефіцієнт чистої виручки	0,13	0,15	0,14

Динаміка ключових показників платоспроможності компанії KF-SYSTEMS за період 2021–2023 років свідчить про зміни у фінансовій стабільності. Коефіцієнт загального покриття, який підкреслює здатність компанії покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, демонструє поступове зниження: з 1,20 до 1,09 у 2023 р. Хоча значення коефіцієнта залишається більшим за одиницю, що підкреслює достатність активів для погашення зобов'язань, тенденція до зниження вказує на необхідність посилення контролю за ліквідністю активів. Стосовно результатів коефіцієнту абсолютної ліквідності, який характеризує можливість негайного погашення термінових зобов'язань за рахунок абсолютно ліквідних активів, знизився з 0,06 у 2021–2022 роках до 0,04 у 2023 році. Спостерігаємо скорочення долі грошових коштів у структурі оборотних активів і вказує на підвищену залежність компанії від кредиторів. Коефіцієнт проміжної ліквідності, який враховує швидко ліквідні активи, демонструє незначне коливання: він зріс з 0,54 у 2021 році до 0,64 у 2022 році, а потім незначно знизився до 0,62 у 2023 р., що підкреслює стабільність у покритті короткострокових зобов'язань за рахунок активів середньої ліквідності. Враховуючи значення коефіцієнту стосовно чистої виручки, який дає уявлення про ефективність залучення у бізнес-процес активів для отримання доходів,

незначно зріс з 0,13 у 2021 році до 0,15 у 2022 році, але у 2023 році знову знизився до 0,14. Ця тенденція свідчить про певне уповільнення темпів генерації доходів порівняно з активами компанії.

Загалом аналіз показників платоспроможності KF-SYSTEMS вказує на певне послаблення фінансових аспектів стійкості за досліджуваний період. Зниження коефіцієнту загального покриття та абсолютної ліквідності засвідчує необхідність оптимізації структури активів і необхідність впровадження заходів раціонального управління потоками грошових сум. Водночас стабільність коефіцієнта проміжної ліквідності та помірні зміни коефіцієнта чистої виручки свідчать про збереження достатнього рівня платоспроможності.

Переходячи до фінансової стабільності бізнес-процесу компанії ототожнимо її з майбутньою платоспроможністю, проаналізувавши розмір і структуру активів і зобов'язань. Оцінку фінансової стійкості доцільно здійснювати за певним набором показників (Додаток Б) та резюмуємо підсумки розрахунків (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка індикаторів стійкості та прибутковості KF-SYSTEMS за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власними оборотними коштами	0,32	0,26	0,20
2. Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,10	0,09	0,08
3. Коефіцієнт реальної вартості майна	0,57	0,50	0,48
4. Коефіцієнт автономії	0,66	0,56	0,53
5. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	0,52	0,78	0,87
6. Коефіцієнт фінансової стабільності	1,93	1,29	1,12
7. Коефіцієнт накопичення зносу	0,25	0,23	0,23
8. Рентабельність продукції, %	14,91	15,77	13,8
9. Рентабельність продаж, %	10,85	11,35	10,12

Дослідження отриманих розрахунків за табл. 2.6 в компанії посилює певні висновки. Забезпеченість матеріальних запасів власними оборотними коштами скоротилася з 0,32 у 2021 році до 0,20 у 2023 році, що підкреслює про скорочення долі власного капіталу, задіяного у формуванні запасів, і, можливо, збільшення залежності від кредитних ресурсів. Маневреність власних коштів поступово знижувалася, досягнувши рівня 0,08 у 2023 році, що демонструє зменшення обсягу вільних власних ресурсів, які організація може використовувати для поточних операцій. Реальна вартість майна, яка оцінює частку ліквідних активів у загальному майні, знизилася з 0,57 до 0,48, що підкреслює зменшення гнучкості у використанні активів. Автономність компанії зменшилася з 0,66 до 0,53, що вказує на скорочення частки власного капіталу у фінансуванні бізнес-процесу, знижуючи незалежність організації від зовнішніх джерел фінансування. Співставлення розміру позикового й власного капіталу зазнало негативної динаміки: зростання показника з 0,52 до 0,87 вказує на підвищення навантаження на організацію через зростання обсягів позикового капіталу. Фінансова стабільність знизилася до рівня 1,12 у 2023 р., що підкреслює поступову втрату можливості забезпечувати свої позикові зобов'язання власними коштами. Накопичення зносу основних засобів залишалось на рівні 0,23, що засвідчує про стабільність у використанні амортизаційних відрахувань. Рентабельність власного продукту зросла у 2022 р. до 15,77%, але впала до 13,8% у 2023 р., що підкреслює погіршення раціонального перебігу виробничого процесу в останній рік аналізу. Також подібну тенденцію демонструє рентабельність продажів, зменшившись із 11,35% у 2022 році до 10,12% у 2023 році, що вказує на зниження прибутковості від реалізації.

Протягом 2021–2023 років спостерігалось поступове погіршення фінансового стану компанії, що вказує про зростання залежності від позикових ресурсів. Зниження рентабельності власного продукту та операцій продажів вказує на необхідність оптимізації виробничих витрат і покращення управління фінансовими ресурсами для збереження конкурентоспроможності.

Хоча розрахункові значення рентабельності продажів і виробництва у звітному періоді 2023 року дещо впали, бізнес-процес компанії залишився прибутковим (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Рентабельність активів і капіталу KF-SYSTEMS

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Рентабельність активів підприємства	10,53	10,54	11,69
Рентабельність необоротних активів	17,55	20,75	23,82
Рентабельність оборотних активів	25,27	21,50	23,06
Рентабельність запасів і витрат	45,20	49,20	59,63
Рентабельність виробничого потенціалу	12,99	14,93	17,30
Рентабельність власного капіталу	15,67	18,72	21,89
Рентабельність діяльності	2,6	2,6	2,7

Бачимо, що рентабельність активів поступово збільшувалася з 10,53% у 2021 році до 11,69% у 2023 році, засвідчуючи про покращення використання всього майна компанії. Рентабельність необоротних активів продемонструвала найбільш суттєве зростання: з 17,55% у 2021 році до 23,82% у 2023 році. Це вказує на посилення раціональності залучення до бізнес-процесу основних засобів й інтелектуального потенціалу задля отримання прибутку. Натомість рентабельність оборотних активів показала нестабільну динаміку. У 2022 році вона знизилася до 21,50%, але вже у 2023 році досягла 23,06%, що говорить про покращення управління оборотними коштами. Розглядаючи рентабельність запасів і витрат, спостерігаємо зростання протягом усього періоду, досягнувши значного показника 59,63% у 2023 році. Це вказує на високу ефективність у використанні запасів для створення прибутку. Ретельне дослідження рентабельності виробничого потенціалу, що характеризує віддачу від основних виробничих ресурсів, підкреслює ріст з 12,99% у 2021 році до 17,30% у 2023 році,

що свідчить про позитивні зміни у використанні виробничих потужностей. Рентабельність власного капіталу продемонструвала стабільне зростання, що вказує про збільшення прибутковості вкладень власників компанії. Рентабельність функціонування залишалася майже незмінною протягом аналізованого періоду, коливаючись на рівні 2,6–2,7%, тобто простежується стабільність у загальній прибутковості.

Протягом 2021–2023 років KF-SYSTEMS демонструвало загальну позитивну динаміку рентабельності за більшістю показників, що підкреслює раціональне використання наявних активів, запасів та капіталу. Найбільш суттєві покращення спостерігалися у рентабельності необоротних активів та запасів. Незначна стабільність рентабельності діяльності може вказувати на необхідність додаткових заходів для підвищення ефективності операційної діяльності.

Перейдемо до оцінки ділової активності компанії, що окреслює практично всі аспекти її роботи та бізнесу та сприяє об'єктивності висновків (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники оборотності оборотного капіталу KF-SYSTEMS

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу;	7,5	10,2	9,7
2. Коефіцієнт завантаження оборотного капіталу;	0,13	0,10	0,10
3. Тривалість одного обороту оборотного капіталу в днях;	48	35	37
4. Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних коштів;	17,9	19,02	22,5
5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;	25,1	21,6	18,6
6. Середній термін обороту дебіторської заборгованості в днях;	14	16	19
7. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;	14,8	13,0	14,4
8. Середній термін обороту кредиторської заборгованості в днях;	24	28	25
9. Рентабельність оборотного капіталу.	0,26	0,27	0,26

Проведений аналіз, стосовно раціонального використання оборотного капіталу компанії за період 2021–2023 років, дозволяє визначити наявні тенденції. Стосовно коефіцієнту оборотності, то він зріс з 7,5 у 2021 році до 10,2 у 2022 році, однак у 2023 році дещо знизився до 9,7, підкреслюючи раціональність використання оборотних активів у 2022 р. з подальшою стабілізацією у 2023 році. Результуючі значення коефіцієнту завантаження оборотного капіталу вказує на стабільні підсумки протягом 2022–2023 років на рівні 0,10 після зниження з 0,13 у 2021 році. Це вказує на зменшення витрат на створення одиниці продукції. Тривалість обороту скоротилася з 48 днів до 35 днів у 2022 але у 2023 році збільшилася до 37 днів. Незначне зростання цього показника в останньому році може вказувати на певне уповільнення оборотності капіталу. Постійно зростав протягом досліджуваного часу коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних коштів, досягнувши 22,5 у 2023 році, що свідчить про покращення управління запасами та їх швидке перетворення у готову продукцію чи кошти. Стосовно отриманого коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості, то відбувалось скорочення з 25,1 у 2021 році до 18,6 у 2023 році. Це може бути ознакою погіршення роботи з дебіторами, збільшення термінів погашення заборгованості. У середньому час обороту дебіторської заборгованості виріс з 14 до 19 днів у 2023 році, що підтверджує тенденцію до сповільнення розрахунків з боку покупців. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості демонстрував деякі коливання: знизився з 14,8 у 2021 році до 13,0 у 2022 році, а у 2023 році знову зріс до 14,4. Це вказує на покращення умов розрахунків з кредиторами в останньому році. Середній термін обороту кредиторської заборгованості зріс з 24 днів у 2021 році до 28 днів у 2022 році, а у 2023 році зменшився до 25 днів. Це може свідчити про стабілізацію платіжної дисципліни підприємства. Рентабельність оборотного капіталу залишалася майже незмінною, перебуваючи на рівні 0,26–0,27 протягом усього періоду. Це свідчить про стабільність прибутковості від використання оборотних активів.

Аналізовані показники демонструють, що компанія ефективно використовує оборотний капітал, однак зберігаються деякі проблеми, пов'язані з управлінням

дебіторською заборгованістю. Постійне зростання коефіцієнта оборотності матеріальних оборотних коштів і стабільна рентабельність оборотного капіталу є позитивними ознаками, які свідчать про злагоджену роботу з матеріальними активами.

2.3. Оцінка наявного стану трудових ресурсів KF-SYSTEMS

Для дослідження трудового потенціалу дослідимо стан використання в компанії трудових ресурсів і на тлі оцінки обґрунтуємо наявні резерви задля збільшення обсягу виробництва й відповідно зростання рентабельності бізнес-операцій.

Важливо проаналізувати данні, пов'язаних із рухом, якістю робочої сили, продуктивністю праці та її вартістю, що передбачає оцінку таких аспектів: чисельність співробітників розглядається з позиції динаміки, категорійної структури, рівня професійної підготовленості працівників, а також плинності кадрів (вони дозволяють оцінити загальну стабільність трудового колективу та рівень його професійного розвитку); розглядаючи використання робочого часу працівниками повстає можливість здійснити оцінку показників ефективності, дисципліни та рівня виконання графіка роботи задля виявлення резервів для росту рівня продуктивності; дослідження чинників коливання продуктивності є базисом ефективності використання людських ресурсів, що підкреслюється обсягом продукції, виробленої одним працівником за певний період; та динаміка фонду оплати праці підкреслює наявні витрати компанії на оплату праці всього штату співробітників, а також аналізується динаміка середнього заробітку. Також розрахунки трудомісткості використовуються для оцінки співвідношення між витраченим робочим часом і отриманими результатами.

Динаміку основних показників діяльності компанії KF-SYSTEMS за 2021–2023 роки представлено у таблиці 2.9, яка дозволяє зробити висновки щодо змін у роботі з персоналом, раціональності по використанню робочого часу, коливань продуктивності та заробітку.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників діяльності KF-SYSTEMS за 2021-23 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Виробнича потужність, тис. грн	47043,8	56800,8	69554,5
Обсяг продукції (товарів, послуг), тис. грн	33676,2	46182,5	63231,4
Середньорічна чисельність персоналу основної діяльності, осіб	122	139	150
Коефіцієнт використання виробничої потужності	71,6	81,3	90,9
Виробіток продукції (послуг) на одного працівника, тис. грн	276,03	332,24	414,87

Отримані данні ілюструють динаміку індикаторів, демонструючи зростання виробничого потенціалу, продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. Спостерігається зростання виробничої потужності з 47 043,8 тис. грн. до 69 554,5 тис. грн., що підкреслює поступове розширення технологічних можливостей та інфраструктури для створення власного продукту. Ріст обсягу власного продукту компанії становив 87,9% за три роки (33 676,2 тис. грн. до 63 231,4 тис. грн.), що є індикатором підвищення активності компанії та більш ефективного використання наявних потужностей. Відбулося коливання середньорічної чисельності співробітників (з 122 осіб до 150 осіб), що може бути пов'язано з розширенням бізнес-процесу та впровадженням нових напрямків.

Розрахунок коефіцієнту використання потужності ($K_{вп}$) було здійснено за формулою Додатку В. Отримані розрахункові значення підкреслюють поступове зростання, досягнувши 90,9% у 2023 р. в співставленні з 71,6% 2021 р., що вказує на позитивні зрушення у застосуванні виробничих ресурсів. Стосовно виробітку на кожного співробітника, то він зріс на 50,4% (з 276,03 тис. грн. до 414,87 тис. грн.), що демонструє зростання рівня продуктивності виконання роботи, що, ймовірно, стало наслідком вдосконалення виробничих бізнес-процесів, підвищення кваліфікації співробітників й впровадження інновацій. Отримана динаміка є позитивним сигналом для підтримання конкурентоспроможності

підприємства в довгостроковій перспективі через зміцнення власних потенційних можливостей.

Трудовий потенціал є ключовим стратегічним ресурсом організацій, основою зростання доходів і забезпечення його сталого розвитку. Він виступає рушійною силою, яка повинна бути спрямована на інноваційні процеси, творчу активність, а також розвиток професійних компетенцій. Для ефективного управління трудовим потенціалом необхідно створити спеціальний елемент організаційно-економічного механізму, що базується на тлі вдосконалення інструментів управління, визначенні пріоритетів та впровадженні інновацій.

Сталий розвиток сіх аспектів потенціалу передбачає дотримання таких основних правил: системне та обґрунтоване встановлення планових завдань, раціональність та адаптивність усіх бізнес-операцій, інноваційна складова розвитку бізнес-процесу, всебічний моніторинг факторів оточення організації та безперервність покращення операційної діяльності. Розвинення трудового потенціалу організації є безперервним процесом, який включає аналіз його компонентів: мотиваційної, кваліфікаційної та організаційної складових, а також компетенцій штату співробітників компанії.

Адміністрування заходами покращення трудового потенціалу здійснюють служби управління персоналом, керівники підрозділів та менеджери різних рівнів. Основними об'єктами є співробітники організації, їх професійні характеристики, мотивація та кваліфікація, що формуються у взаємодії з організаційною культурою компанії.

Процес відбудови та розвитку трудового потенціалу включає такі етапи:

1. Узгодити напрями перспективного розвитку трудового потенціалу з загальною стратегією організації.
2. Оцінка поточного рівня кваліфікації працівників.
3. Планування цільових заходів.
4. Впровадження інноваційних інструментів.
5. Аналіз результатів і коригування дій.

До основних засобів належать: підготовка і перепідготовка кадрів, система мотивації, корпоративний підхід до управління персоналом, а також впровадження механізмів самоорганізації. Системний і процесний підходи дозволяють інтегрувати етапи управління кадрами, підвищуючи ефективність відбору і адаптації працівників.

В умовах обмеженості ресурсів і високої вартості робочої сили важливим завданням стає максимальне використання наявного потенціалу працівників. Для забезпечення відповідності персоналу сучасним вимогам потрібно розробляти і впроваджувати системний підхід до добору кадрів, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні джерела робочої сили.

Трудовий потенціал підприємства має бути орієнтований на досягнення довгострокових і тактичних цілей. Ефективне управління ним забезпечує розвиток кваліфікаційних характеристик персоналу, що є вирішальним фактором успішності інноваційної діяльності компанії.

Цей підхід дозволяє оптимізувати структуру робочої сили, зокрема чисельність і продуктивність працівників, відповідно до довгострокових завдань розвитку бізнес-процесу компанії (табл. 2.10).

Підсумовуючи динаміку складу та структури персоналу підприємства за 2021–2023 роки, враховуючи основні категорії працівників, гендерну складову та розподіл за формами зайнятості, можемо зазначити основні аспекти дослідження. Упродовж трьох років спостерігається поступове збільшення середньооблікової чисельності, що зайнята в основній діяльності (2021 р. - 105 осіб; у 2022 - 121 , а в 2023 сягнуло 132 особи).

Частка чоловіків серед співробітників основної діяльності поступово зменшувалася з 57% до 49% та аж до 41% у 2023 році, відповідно частка жінок зростала: з 43% у 2021 році до 51% у 2022 році та 59% у 2023 році. Середньооблікова чисельність співробітників також зросла з 76 осіб до 101 в 2023 році. Їхня питома вага у складі персоналу основної діяльності становила відповідно: 72%, 74% та 77%. Інженерно-технічний персонал, службовці та інші

склали відповідно 28%, 26% та 23% за ці роки, демонструючи тенденцію до зменшення їхньої частки.

Таблиця 2.10 – Динаміка структурних зрушень співробітників компанії KF-SYSTEMS у 2021-23 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, у т.ч.:	122	139	150
працівники основної діяльності	105	121	132
У складі персоналу основної діяльності:			
чоловіки	60	59	54
їхня питома вага, %	57	49	41
жінки	45	62	78
їхня питома вага, %	43	51	59
Середньооблікова чисельність:			
робітників	76	89	101
їхня питома вага у складі персоналу основної діяльності, %	72	74	77
інженерно-технічні працівники, службовці, інші категорії працівників	29	32	31
їхня питома вага, %	28	26	23
У складі робітників:			
робітники-відрядники	71	83	90
їхня питома вага, %	68	69	68
робітники-погодинники	34	38	42
їхня питома вага, %	32	31	32
Основні робітники	65	77	87
їхня питома вага, %	62	64	66
Допоміжні робітники,	40	44	45
їхня питома вага, %	38	36	34

Робітники-відрядники становили більшість серед робітників, зберігаючи питому вагу на рівні 68–69% протягом усіх років. Робітники-погодинники мали стабільну питому вагу 32% - 31%. Частка основних робітників поступово збільшувалася з 62% до 66%, відповідно допоміжних робітників дещо знижувалася з 38% до 34%. Аналіз підкреслив тенденцію стабільного зростання чисельності співробітників, особливо робітників основної діяльності, із підвищенням їхньої питомої ваги. Гендерна структура зазнала змін, що характеризуються збільшенням частки жінок у складі персоналу, пов'язаного з воєнним станом. Показники свідчать про активізацію процесів оптимізації розподілу праці та підвищення ефективності використання кадрових ресурсів.

Розраховуючи фонд робочого часу відповідно власного складу колективу організації необхідно враховувати вихідні, відпустки, тощо. Співставлення номінального з реальним фондом часу роботи дає загальне уявлення про раціональність використання часу в компанії (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Стан використання робочого часу в компанії KF-SYSTEMS

Група персоналу	2022 р.			2023 р.		
	Номінальний фонд робочого часу	Фактично відпрацьовано	% до номінального фонду	Номінальний фонд робочого часу	Фактично відпрацьовано	% до номінального фонду
Працівники основної діяльності: а) тис. людино-днів; б) тис. людино-годин;	30,13 241,03	26,4 211,2	87,6	30,16 241,28	26,4 211,2	87,5
У тому числі робітники а) тис. людино-днів; б) тис. людино-годин;	22,16 177,28	19,67 157,37	88,8	23,4 178,2	20,8 166,4	88,9
Інженерно-технічні працівники, службовці, інші а) тис. людино-днів; б) тис. людино-годин;	7,97 63,74	6,72 53,78	84,3	8,06 64,48	6,5 52,0	80,6
Середньорічна чисельність працівників основної діяльності	-	139		-	150	
У тому числі робітники, осіб	-	121		-	132	

На тлі оцінки використання робочого часу в межах основної діяльності у 2022-23 роках можна зробити певні висновки: рівень фактично відпрацьованого часу співробітниками основної діяльності залишався стабільним, перебуваючи на рівні близько 87,5–87,6% від номінального фонду, що засвідчує сталу організацію трудового процесу, хоча потенціал підвищення ефективності залишається; також співробітники компанії показали трохи кращі результати використання робочого часу (88,8% у 2022 році та 88,9% у 2023 році), що вказує на стабільну продуктивність цієї категорії; стосовно інженерно-технічного складу, то тут

відбувається зниження з 84,3% до 80,6% у 2023 р., що засвідчує про наявність певних організаційно-функціональних проблем у цій групі персоналу.

Загальні зрушення середньорічної чисельності співробітників основної діяльності відбулися у сторону збільшення з 139 осіб до 150 осіб, що демонструє зростання трудового потенціалу, тобто це може позитивно вплинути на виробничу спроможність та потенціал компанії. Отже, підприємству варто звернути увагу на оптимізацію використання робочого часу, особливо серед інженерно-технічного персоналу, та запропонувати заходи задля подальшого росту загальної продуктивності. Збільшення чисельності персоналу також потребує подальшого аналізу, щоб забезпечити ефективність роботи кожного співробітника. Надалі доцільно проводити виявлення відповідних резервів, саме для цього необхідно детально вивчати існуючі причини їх невиробничих і непродуктивних витрат.

Інноваційний підхід до розвитку економіки поступово змінює роль працівника, який переходить від простого виконавця до активного учасника творчого виробничого процесу. У таких умовах людський фактор стає ключовим елементом, а витрати на персонал, його навчання розглядаються, як стратегічно важливі інвестиції в розвиток підприємства. Основними інструментами для формування трудового потенціалу в цих умовах є перепідготовка кадрів, підвищення професійної компетенції фахівців і здобуття новітніх знань та навичок.

Трудовий потенціал працівників, які проходять навчання чи вдосконалюють свої професійні якості, включає тих, хто отримує додаткову освіту або проходить стажування як на підприємстві, так і за його межами, включно із зарубіжними програмами. Це сприяє не лише підвищенню професійного рівня персоналу, але й збільшенню продуктивності його роботи.

Продуктивність праці є ключовим чинником підвищення обсягів виробництва та одним із основних показників більш раціонального використання трудових ресурсів в бізнес-процесі організації. Аналіз цього показника та його

змін дозволяє виявляти резерви для підвищення продуктивності та визначати оптимальні шляхи їх реалізації (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Показники рівня продуктивності праці в KF-SYSTEMS

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Середньооблікова чисельність основного персоналу, у тому числі: робітники, осіб;	122 105	139 121	150 132
Їхня питома вага, %	86	87	88
Середній виробіток на одного робітника, грн.	320725,7	381167,5	479025,7
Річний виробіток на одного працівника, грн.	276034,4	332248,2	421542,6
Обсяг продукції (послуг), тис грн.	33676,2	46182,5	63231,4

Динаміка показників підприємства за 2021–2023 роки відображає тенденцію до зростання раціонального використання трудових ресурсів. Середньооблікова чисельність основного персоналу збільшилася з 122 до 150 осіб, водночас чисельність робітників зросла з 105 осіб (86%) до 132 осіб (88%), що свідчить про пріоритетність залучення працівників виробничого напрямку.

Продуктивність праці демонструє позитивну динаміку, що підкреслено зростанням середнього виробітку одного робітника із 320,7 тис. грн. до 479,0 тис. грн., річний виробіток на одного працюючого також підвищився з 276,0 тис. грн. до 421,5 тис. грн. за той самий період, що вказує на зростання ефективності роботи. Значне збільшення обсягів виробництва підтверджує ефективне використання трудового потенціалу, якщо у 2021 році підприємство виготовило продукції та надало послуг на суму 33,7 млн грн, то у 2023 році цей показник досяг 63,2 млн грн, що майже вдвічі перевищує стартовий рівень. Даний аспект говорить про успішне впровадження заходів щодо оптимізації праці та підвищення продуктивності.

Сучасний підхід до інновацій в управлінні трудовим потенціалом організації зосереджений на вирішенні таких ключових завдань: підвищення продуктивності роботи бізнес-процесу на всіх етапах його реалізації; вдосконалення організації ефективного навчання та розвитку усіх категорій співробітників; створення та підтримка на належному рівні сприятливих робочих

умов і творчої атмосфери; покращення якісних аспектів трудового життя; пошук можливостей задля стимулювання інноваційних ідей; докорінна автоматизація рутинних процесів, що дозволяє керівникам зосередитися на використанні майстерності та інтелекту співробітників; підвищення адаптивності співробітників до нововведень, через проведення майстер класів; формування лояльності й залученості персоналу, посилення згуртованості колективу; гармонізація всебічних інтересів компанії, співробітників та інших зацікавлених сторін у покращенні реалізації бізнес-процесу.

Процес модернізації управління робочою силою є комплексним і вимагає врахування численних змінних, серед яких провідну роль відіграють інноваційні підходи. Визначені завдання дозволяють окреслити основні напрями інтеграції інновацій у систему управління трудовим потенціалом, серед яких: методи формування команди, технології поточного управління, системи оцінки та контролю діяльності працівників, підходи до пошуку і вивільнення персоналу, а також інструменти розвитку і виховання працівників як особистостей і професіоналів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

3.1. Оптимізація шляхів розвитку економічного потенціалу підприємства із використанням інноваційного розвитку

Інноваційний розвиток є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств. Україна, орієнтуючись на інтеграцію до європейського економічного простору, визначає інноваційну стратегію як пріоритетний напрямок державної політики. Приклади економічно розвинених країн демонструють, що досягнення високих показників у сфері інновацій стало можливим завдяки ефективному використанню інтелектуальних ресурсів. Успішне застосування професійного потенціалу працівників є основою для впровадження інноваційних технологій та продуктів.

Більшість керівників промислових підприємств розуміють важливість інноваційного підходу, адже невідповідність продукції сучасним стандартам і високі витрати виробництва часто перевищують отримані доходи. Однак, попри це, існують певні перешкоди. Українські промислові підприємства стикаються з обмеженими фінансовими та інтелектуальними ресурсами для розвитку інноваційної діяльності, а загальнодержавна підтримка цієї сфери залишається недостатньою.

В умовах конкурентного ринку промислові компанії повинні знаходити внутрішні резерви для інновацій. Це дозволяє підвищити продуктивність праці, скоротити витрати, знизити собівартість продукції, а також забезпечити економічне зростання, посилення позицій на ринку та збільшення прибутку.

У науковій літературі поняття «інноваційний розвиток» розглядається у двох аспектах: технологічний підхід, за якого інноваційний розвиток визначається як кінцевий результат науково-технічної діяльності; функціональний підхід, що фокусується на процесах створення, впровадження та реалізації нововведень.

Для промислових підприємств інновації включають впровадження сучасних технологій, що сприяють підвищенню якості продукції, зниженню енерговитрат і зростанню продуктивності праці. Це дозволяє знизити собівартість, збільшити обсяги виробництва та забезпечити зростання прибутків.

Отже, інноваційний розвиток стає інструментом для зниження витрат, підвищення ефективності та забезпечення довгострокової стабільності підприємства. Ефективне управління цим процесом передбачає прийняття оперативних і стратегічних рішень, які сприяють застосуванню сучасних технологій і матеріалів, а також забезпечують масштабування виробництва для досягнення економічних результатів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Чинники і показники оцінювання інновації

Фактори впливу	Елементи потенціалу	Джерела фінансування
Інституціональний	Фінансовий	Власні кошти
Економічний	Інтелектуальний	Іноземні інвестори
Технологічний	Кадровий	Державні кошти
Організаційний	Матеріально-технічний	
	Інформаційний	
	Ринковий	

Створення сприятливих умов для розвитку інновацій є результатом гармонійного впливу ключових факторів, що забезпечують ефективне використання потенціалу підприємства. Для оцінки можливостей або резервів, необхідних для реалізації інноваційної діяльності, слід ретельно проаналізувати складові інноваційного потенціалу, враховуючи вплив основних чинників, ключових елементів потенціалу та розробити відповідну систему показників. Одним із головних завдань для інноваційного розвитку промислових підприємств є визначення надійних джерел фінансування для реалізації стратегічних цілей. При цьому важливо підтримувати стабільність функціонування поточних видів

діяльності, створюючи резерви ресурсів, які необхідні для виконання взаємопов'язаних завдань

Для визначення резервів оптимізації витрат через впровадження інноваційних рішень було проведено аналіз даних компанії KF-SYSTEMS за період 2019–23 рр. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2– Економічні показники діяльності KF-SYSTEMS за 2019-23 рр.

Найменування показників	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Дохід, млн. грн.	601,389	925,570	988,932	1226,178	1554,379
Витрати на виробництво, млн грн.	487,115	738,965	869,854	1071,964	1339,95
Рентабельність, %	23,5	25,3	13,7	14,4	16
Прибуток, млн. грн.	114,274	186,604	119,078	154,214	214,429
Витрати на інновації, млн. грн	3,01	0,364	0	0	0,459
Обсяг реалізованого інноваційного продукту, тис. грн.	0	387	4165,4	5900,3	26827,9
Частка працівників, які мають вищу освіту, %	20	18	18,6	18,8	19,1
Найменування показників	Абсолютне відхилення 2023 р.				
	2019	2020	2021	2022	
Дохід, млн. грн.	952,99	628,81	565,45	328,21	
Витрати на виробництво, млн. грн.	852,835	600,985	470,096	267,986	
Рентабельність, %	-8	-9	2	2	
Прибуток, млн. грн.	100,155	27,825	95,351	60,215	
Витрати на інновації, млн. грн	-2,515	0,132	0,495	0,495	
Обсяг реалізованого інноваційного продукту, тис. грн.	26828	26441	22663	20928	
Частка працівників, які мають вищу освіту, %	-0,9	1,1	0,5	0,3	
Найменування показників	Відносне відхилення 2023 р.				
	2019	2020	2021	2022	
Дохід	158	68	57	27	
Витрати на виробництво	175	81	54	25	
Рентабельність, %	-32	-37	17	11	
Прибуток	88	15	80	39	
Витрати на інновації	-84	36			
Обсяг реалізованого інноваційного продукту, тис. грн.		6832	544	355	
Частка працівників, які мають вищу освіту, %	-4	6	3	1	

У 2023 році дохід підприємства зріс до 1554,379 млн. грн., що перевищує показники 2019 року на 952,99 млн. грн., можемо засвідчити про значний розвиток бізнесу, одночасно витрати на виробництво також суттєво збільшилися проте, попри ріст витрат, позитивна динаміка доходу дозволила компанії зберегти прибутковість. Рівень рентабельності демонструє неоднозначну динаміку, її зменшення вказує на необхідність оптимізації витрат, однак простежується зростання прибутку. Витрати на інновації залишаються невисокими, однак незважаючи на це, обсяг реалізованої інноваційної продукції значно зріс, що підкреслює поступову інтеграцію інновацій у діяльність організації. Частка співробітників із вищою освітою поступово зростає, даний аспект вказує на прагнення компанії залучати висококваліфікований персонал.

Компанія демонструє стійке зростання доходу та прибутку, що свідчить про раціональність процесу управління бізнес-процесом. Однак, сповільнення росту рентабельності та низькі витрати на інновації вимагають посилення уваги до інноваційної діяльності та оптимізації витрат. Зростання обсягу реалізованої інноваційної продукції та частки кваліфікованого персоналу створює позитивні передумови для подальшого розвитку.

Зважаючи, що інноваційна діяльність є творчою за своєю суттю, тому необхідно розглянути інтелектуальні можливості компанії, які пов'язані з генерацією нових ідей, втілення новітніх технологій до бізнес-процесу, удосконаленням складових загального механізму управління. Отримані дані табл. 3.2, вказують нам, що кваліфікований кадровий потенціал є дуже низьким, його можливості становлять всього 20% від загальної чисельності співробітників.

Для дослідження впливу інноваційної діяльності на економічні показники господарювання за формулами (Додаток Г) в компанії KF-SYSTEMS було здійснено оцінку взаємозалежності показників шляхом побудови моделей кореляції.

За окресленими формулами визначимо, як ці розрахунки вплинули на здійснення в компанії інновацій. Відбудова моделей встановленої кореляційної залежності візуально представлені на рис. 3.1, 3.2., також розрахунки за іншими моделями занесені до табл. 3.3.



Рисунок 3.1 – Залежність витрат на реалізацію бізнес-процесу від витрат на інновації в компанії KF-SYSTEMS

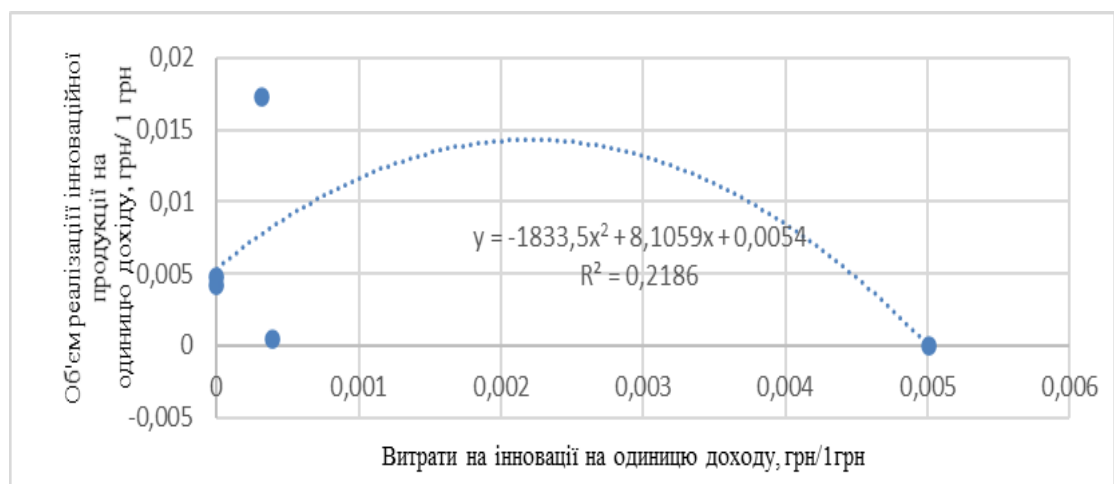


Рисунок 3.2 – Динамічні зрушення обсягів реалізації інноваційного продукту в компанії KF-SYSTEMS

Проаналізувавши регресивні дані, можна зробити висновок, що підприємство демонструє тенденцію до скорочення витрат на виробництво за рахунок інноваційних інвестицій. Однак це може стати загрозливим фактором, оскільки зменшення витрат на інновації може призвести до зниження інноваційно-інвестиційної активності та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Візуальне представлення, показало, що обсяги реалізації інноваційного продукту спочатку збільшуються, але згодом починають знижуватися, що також вказує на нестабільність у витратах на інновації.

Таблиця 3.3 – Моделі кореляції в компанії KF-SYSTEMS за 2019–2023 рр.

Назва моделі	Формула
Модель кореляційної залежності витрат виробництва від витрат на інновації	$X_1 = 28389Y^2 - 155.99Y + 0.8795$
Модель кореляційної залежності прибутку виробництва від витрат на інновації	$X_2 = -28389Y^2 + 155.99Y + 0.1205$
Модель кореляційної залежності внеску частки працівників із вищою освітою в прибуток підприємства від витрат на інновації	$X_3 = -234399Y^2 + 126.31Y + 0.7256$
Модель кореляційної залежності обсягів реалізації інноваційної продукції від витрат на інновації	$X_4 = -1833.5Y^2 + 8.1059Y + 0.0054$

Сучасна економічна ситуація диктує необхідність постійного вдосконалення та впровадження інноваційного розвитку, чого вимагає ринок і сучасні технологічні тенденції. Державі слід активно сприяти формуванню обґрунтованої інноваційної політики та створювати сприятливі умови для інноваційної діяльності підприємств. Це сприятиме економічному зростанню, підвищенню платоспроможного попиту та зміцненню ринкових позицій суб'єктів господарювання. Для забезпечення необхідного темпу інноваційного розвитку важливо оновлювати джерела фінансування, покращувати інвестиційне забезпечення та розвивати кадровий потенціал через навчання і перепідготовку працівників.

На прикладі діяльності компанії KF-SYSTEMS було проведено аналіз впливу витрат на інновації на основні показники виробничо-комерційної діяльності компанії й отримані результати свідчать про позитивні зміни у внутрішньому середовищі компанії, що демонструють впровадження інновацій. Однак ці зміни є нестабільними, що ускладнює інтенсивний розвиток потенціалу підприємства, формування довгострокових планів та їх належне ресурсне забезпечення. Розроблені регресійні моделі є адекватними і можуть використовуватися для оцінки економічних факторів, які впливають як на

ефективність роботи підприємства, так і на управління його потенціалом. Ці моделі дозволяють управлінцям здійснювати адміністрування інноваційними впровадженнями, зокрема шляхом: оцінки впливу витрат на інновації на скорочення витрат на виробництво та збільшення прибутку; планування інвестиційних програм для досягнення стабільних позитивних фінансових результатів.

3.2. Заходи щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління потенціалом та підвищення інноваційної активності діяльності

Оновлюючи організаційно-економічний механізм управління потенціалом організації та покращуючи її бізнес-процес, необхідно враховувати багатогранність функціонування компанії, як соціально-виробничої системи. Цей механізм має бути гетерогенним та відкритим, що забезпечить прозорість у розробці стратегій функціонування власного бізнесу.

Рациональність відбудови та вдосконалення організаційно-економічного механізму доцільно здійснювати за правилом самоорганізації, з урахуванням засад синергетики. Процес оптимальної відбудови механізму управління наявним потенціалом компанії відбувається поетапно: спочатку здійснюється моніторинг забезпечення, тобто проводиться аналіз економічної та інформаційної систем організації, оцінюється динаміка основних індикаторів реалізації бізнес-процесу; по-друге відбувається діагностика відбудованого механізму задля визначення стану його функціонування та впливу на управління потенціалом; надалі важливо розглянути можливості по вдосконаленню, окресливши потенційні шляхи трансформації механізму; наступним елементом вважається розробка програми задля формування необхідних заходів; в подальшому потрібно оцінити запропоновані рішення, тобто перевірити дієвість нових підходів; і залишається лише по шагове впровадження програми, через реалізація розроблених змін у діяльність компанії.

Функціонування механізму залежить від умов і чинників, що впливають на ефективність діяльності організації, відповідно зовнішніх факторів (як-от стан ринку, рівень конкуренції, споживчий попит, доступність ресурсів, інноваційна динаміка та купівельна спроможність) та внутрішніх (наявний рівень професіоналізму, управління ресурсами та стратегічне планування).

Формування механізму управління потенціалом базується на аналізі існуючих підсистем, які забезпечують: доступність інформації та обмін нею; прогнозування інноваційного розвитку; дослідження ринку та планування реалізації бізнес-процесу; стимулювання співробітників до інноваційної діяльності. Комплексний підхід до адаптації та вдосконаленню управлінських рішень забезпечує стійкий розвиток бізнес-процесу компанії (рис. 3.3).

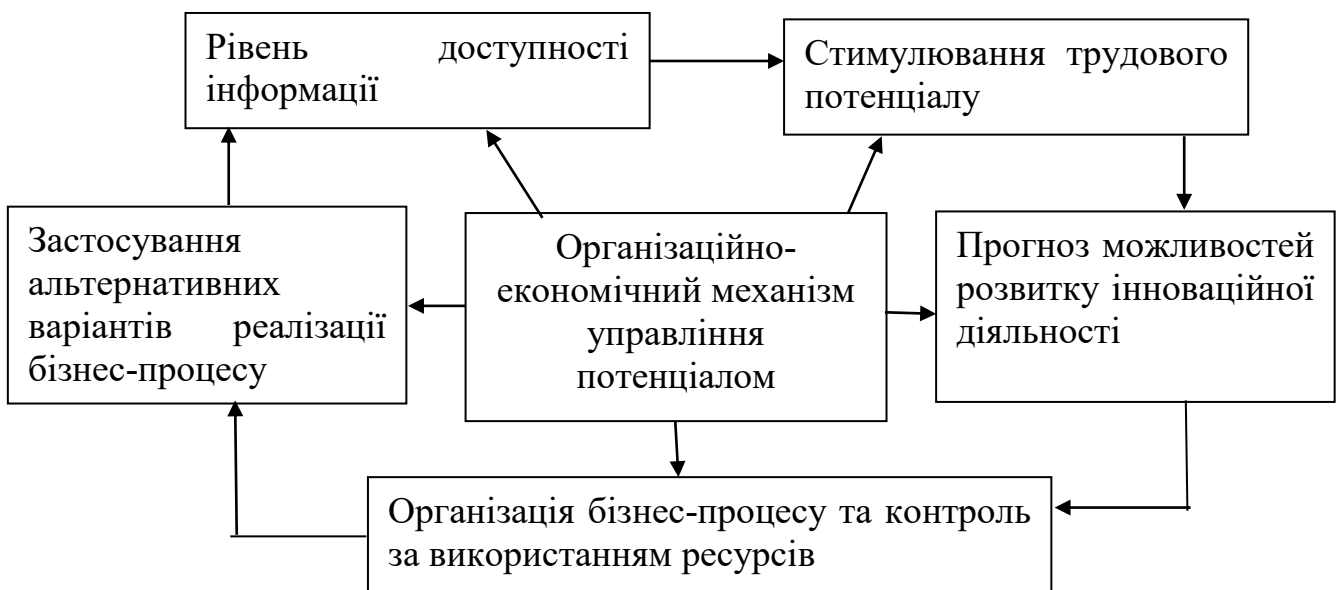


Рисунок 3.3 – Перший етап управління потенціалом організації

Наступний етап створення організаційно-економічного механізму управління потенціалом організації передбачає формування інноваційної складової, що реалізується через впровадження інноваційної діяльності. Важливим завданням є вчасне визначення та просування нових можливостей, ефективне використання ресурсів, а також оперативне керування інноваційними процесами з мінімізацією ризиків, пов'язаних із неправильним вибором напрямку

інноваційного розвитку. Стратегія управління інноваціями повинна бути невід’ємною частиною загальної стратегії розвитку підприємства, а її вибір і оцінка мають стати центральними аспектами забезпечення сталого зростання.

Цей етап базується на ключових управлінських функціях, передбачає систематичний контроль і врахування впливу факторів зовнішнього середовища (рис. 3.4).

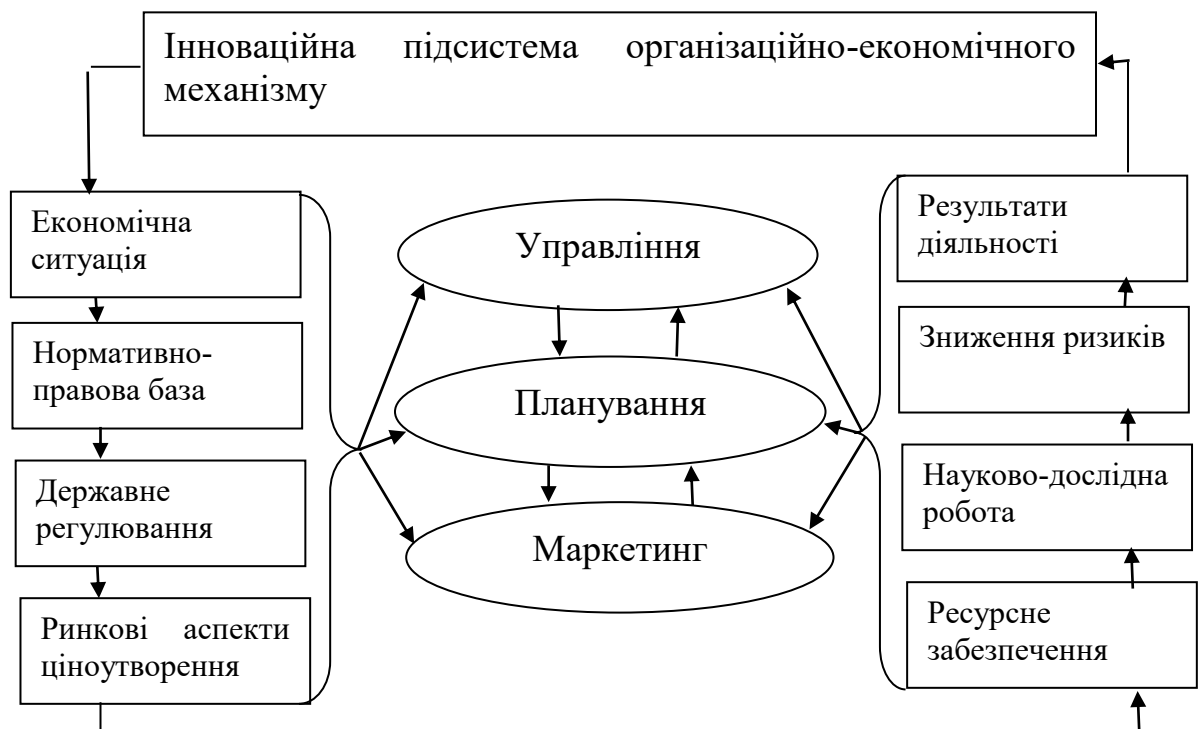


Рисунок 3.4 – Схема реалізації інноваційної діяльності в організаційно-економічному механізмі управління компанії

Розробляючи організаційно-економічний механізм управління потенціалом підприємства, необхідно зосередитися на внутрішніх ресурсах і активації людського потенціалу, оскільки саме це є запорукою стабільного розвитку. Орієнтація лише на зовнішні чинники, такі як пільгові кредити чи непередбачувані обставини, не може забезпечити тривалий успіх.

Оновлення існуючої нормативно-правової бази, аналіз досвіду конкурентів у сфері впровадження науково-технічних інновацій, а також удосконалення механізмів державної підтримки стратегічних напрямів економіки є важливими чинниками, що забезпечують розширення інформаційної бази для інноваційної

діяльності. Це сприяє ефективній взаємодії між усіма учасниками процесів в компанії (рис. 3.5).

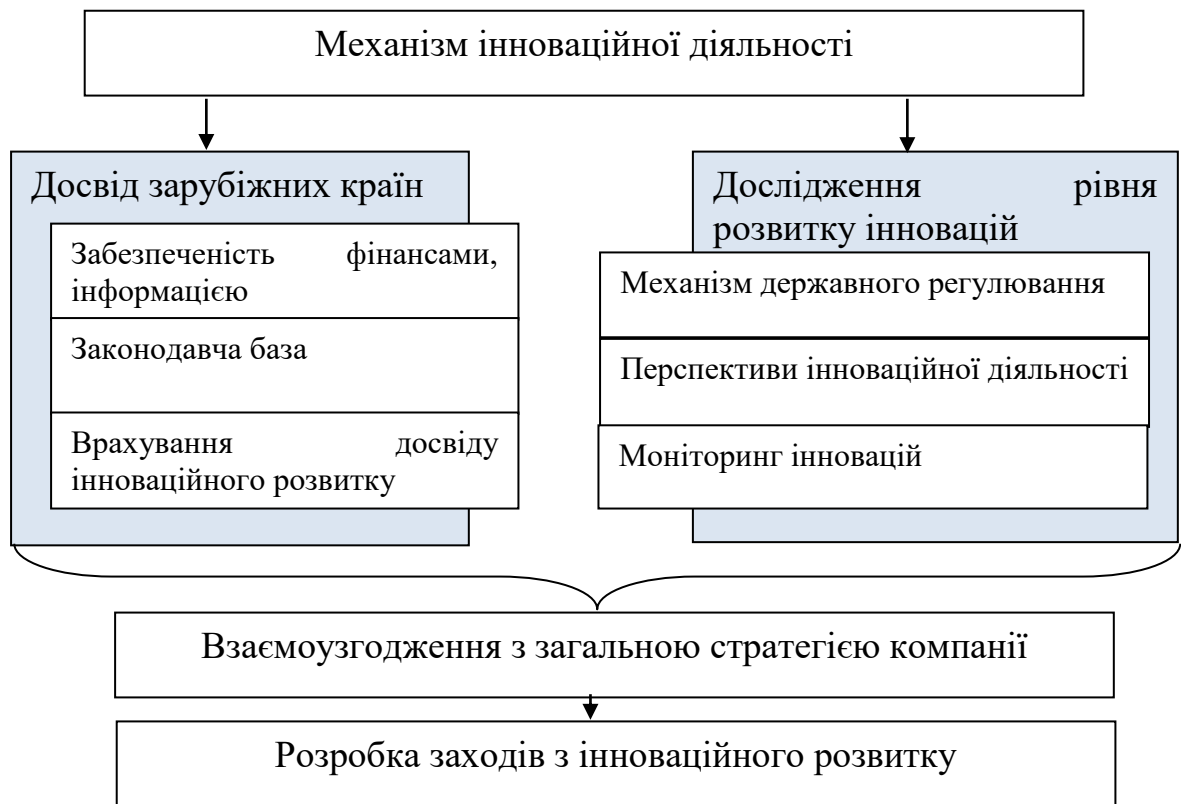


Рисунок 3.5 – Модель забезпечення інноваційної складової управління потенціалом

Основою активного розвитку організації та її бізнес-процесу має бути реалізація інноваційних процесів, які охоплюють певні напрями: створення та впровадження нових продуктів, розвиток технологічних процесів (модернізація, технічне переоснащення, реконструкція чи розширення виробництва); застосування сучасних підходів до управління потенціалом компанії з урахуванням балансування окремих його елементів; пошук і впровадження ефективніших рішень для оптимізації щоденних операційних завдань; поширення успішних практик цифровізації та інтелектуалізації між різними ланками організації. Для того щоб компанію можна було вважати інноваційно орієнтованою, воно має відповідати низці параметрів, які окреслюються певними

показниками (рівень модернізації виробничих процесів, конкурентоспроможність власного продукту, оновлення асортиментного ряду, тощо табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Види параметрів інноваційної діяльності, відображені в показниках

Вид параметру	Показники, що характеризують параметр
Параметри наукомісткості виробництва	- чисельність науково-технічних кадрів у загальній кількості зайнятих (не менш як 15%); - річний приріст витрат на НДДКР; - обсяг фактично проведених і нормативних витрат на НДДКР (не менш як 5% обсягу продукції); - обсяг витрат на оплату праці, послуг суб'єктів інноваційної інфраструктури щодо маркетингу, реклами, підготовки кадрів; - частка прибутку, спрямована на НДДКР (не менш як 5%)
Параметри якості й конкурентоспроможності продукції	- якість і диференціація продукту; - чисельність каналів постачання й збуту готової продукції; - частка ринку, його структура; - обсяг витрат на проведення випробувань, сертифікацію продукції, термін чинності дії сертифікатів
Параметри техніко-економічного рівня продукції	- відповідність товарів національним і світовим стандартам; - фондоозброєність; - середній життєвий цикл інновацій (не більш як 3 роки); - наявність у складі промислової продукції принципово нових товарів, які не випускаються іншими підприємствами
Параметри оновлення продукції (технології)	- частка принципово нової продукції у загальному обсязі виробництва (не менш як 10%); - частка науково-технічних витрат у собівартості виробів (не менш як 30%); - коефіцієнт оновлення продукції (не менш як 5% на рік); - наявність технологічних інновацій (нових технологічних процесів); - співвідношення інновацій-продуктів та інновацій-процесів (не менш ніж 2:1)
Параметри експортної спроможності продукції, виробництва	- питома вага виробів, що знаходять збут за кордоном; - обсяги зарубіжних ринків, їх сегментація; - частка виробів, реалізованих за ВКВ

Трудовий потенціал відіграє важливу роль у розвитку інновацій підприємства, оскільки забезпечує їх впровадження у виробничі процеси та сприяє виходу нових продуктів на ринок. Це створює можливості для розробки стратегій, які підвищують конкурентоспроможність підприємства та розширюють

його присутність на ринку. Для досягнення цього працівники мають здобувати нові знання, розвивати навички, змінювати професійну кваліфікацію та освоювати нові компетенції.



Рисунок 3.6 – Модель забезпечення трудового потенціалу в організаційно-економічному механізмі управління

Ефективне використання трудового потенціалу в організаціях України можна забезпечити через реалізацію певних заходів:

1) Розвиток державної політики: впровадження програм соціальної підтримки, створення гнучкого ринку праці, розробка правових механізмів забезпечення зайнятості та сучасних підходів до підготовки кадрів.

2) Збільшення кількості та якості робочої сили: створення нових і модернізація існуючих робочих місць, скорочення шкідливих умов праці, покращення екологічних стандартів.

3) Сприяння підприємництву: ринок праці потребує розвитку конкурентоспроможної економіки, що базується на приватній власності та демократичних принципах.

4) Залучення інвестицій у розвиток кадрів: зменшення податкового навантаження на витрати підприємств, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників, та забезпечення співпраці між роботодавцями і державою.

5) Розширення можливостей міжнародного досвіду: сприяння працевлаштуванню українських фахівців за кордоном для набуття нового досвіду та інтеграції його у вітчизняні виробничі процеси.

6) Оптимізація ринку праці: удосконалення співпраці підприємців, профспілок і державних установ, а також створення умов для забезпечення працевлаштування на основі рівноправності сторін.

7) Запозичення іноземного досвіду: адаптація найкращих практик ведення переговорів щодо трудових угод та інших аспектів управління трудовим потенціалом.

8) Розробка інформаційних систем для працівників: створення баз даних про вакансії, що допоможе громадянам знайти роботу відповідно до кваліфікації та потреб ринку.

9) Підвищення рівня освіти: організація програм перепідготовки, навчальних курсів, майстер-класів для молодих спеціалістів для формування навичок, необхідних у сучасному ринку праці.

10) Фінансування програм ринку праці: реалізація державних ініціатив із переселення робочої сили, заохочення підприємців до працевлаштування осіб з особливими потребами, розвиток підприємництва та підвищення добробуту населення.

Такі заходи забезпечують ефективне використання трудового потенціалу, сприяють створенню нових робочих місць, оптимізують систему оплати праці,

розширюють можливості додаткового заробітку та сприяють підвищенню кваліфікації кадрів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Показники компонентів трудового потенціалу

Компоненти трудового потенціалу	Об'єкти аналізу та показники, що їм відповідають		
	Людина	Підприємство	Суспільство
Здоров'я	Працездатність. Час відсутності на роботі через хворобу	Втрати робочого часу через хвороби та травми. Затрати на забезпечення здоров'я персоналу	Середня тривалість життя. Затрати на охорону здоров'я. Смертність за віковими категоріями
Моральність	Відношення до оточуючих	Взаємовідносини між співробітниками. Втрати від конфліктів	Відношення до інвалідів, дітей, людей похилого віку. Злочинність, соціальна напруженість
Творчий потенціал	Творчі здібності	Кількість винаходів, патентів, раціоналізаторських пропозицій, нових виробів на одного працівника	Доходи від авторських прав. Кількість патентів та міжнародних премій на одного мешканця країни
Активність	Прагнення до реалізації здібностей. Заповзятливість	Підприємницька активність	Темпи технічного прогресу
Організованість та асертивність	Акуратність, раціональність, дисциплінованість, обов'язковість, порядність, доброзичливість	Втрати від порушення дисципліни. Своєчасне виконання обов'язків. Ефективне співробітництво	Якість законодавства. Якість доріг та транспорту. Дотримання договорів та законів
Освіта	Знання. Кількість років навчання в школі та вузі	Доля спеціалістів з вищою та середньою освітою в загальній кількості робітників. Витрати на підвищення кваліфікації персоналу	Середня кількість років навчання в школі та вузі. Доля затрат на освіту в державному бюджеті
Професіоналізм	Вміння. Рівень кваліфікації	Якість продукції. Втрати від браку	Прибутки від експорту. Втрати від аварій
Ресурси робочого часу	Час зайнятості протягом року	Кількість робітників. Кількість годин роботи за рік одного робітника	Працездатне населення. Кількість зайнятих. Рівень безробіття. Кількість годин зайнятості за рік

Завершальним етапом є створення узагальненої структури організаційно-економічного механізму управління потенціалом підприємства. До його основних складових належать: визначення цілей інноваційної діяльності, орієнтованої на забезпечення розвитку підприємства, що ґрунтується на аналізі поточних і

майбутніх планів; оцінка наявного потенціалу, який включає сукупність ресурсів (трудових, матеріальних та нематеріальних), залучених до виробничого процесу, а також відповідні елементи цього потенціалу. Представимо візуально структуру організаційно-економічного механізму управління потенціалом (рис. 3.7).



Рисунок 3.7. – Алгоритм відбудови організаційно-економічного механізму управління потенціалом компанії

Використання запропонованого підходу до формування та розвитку потенціалу компанії дає можливість: встановлювати довгострокові цілі; розробляти й упроваджувати інноваційні стратегії розвитку компанії на тлі обраної моделі розвитку потенціалу; визначати рівень конкурентоспроможності організації за показниками інноваційного потенціалу; підтримувати економічно вигідні взаємовідносини зі стейкхолдерами інноваційного процесу; упроваджувати стратегічні інноваційні рішення для реструктуризації компанії, залучати інвестиції зацікавлених сторін, впроваджувати результати досліджень і розробок, а також диверсифікувати продукцію; здійснювати прогнозування й об'єктивну оцінку ефективності реалізації власного потенціалу.

ВИСНОВКИ

Дефініція потенціал організації, визначається його здатністю ефективно залучати до власного бізнес-процесу необхідні ресурси для виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції, що забезпечує реалізацію цілей розвитку бізнесу. До основних категорій потенціалу підприємства належать: основний потенціал, який забезпечує виконання бізнес-цілей і створення економічної цінності; прихований потенціал, що поки не надає відчутної переваги; збитковий потенціал, який пов'язаний із ресурсними витратами без отримання прибутку; та пересічний потенціал, що характеризується активами, які сприяють ефективному використанню інших складових потенціалу.

Застосування моніторингу розглядається як дієвий інструмент управління, що охоплює спостереження, аналіз, оцінку тенденцій змін об'єкта дослідження під впливом різноманітних факторів, а також прогнозування його подальшого розвитку. Це дозволяє своєчасно ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та коригувати цільові параметри.

Організація моніторингу підприємницького потенціалу здійснюється за структурованим алгоритмом, що охоплює ключові етапи спостереження, оцінювання та формування управлінських впливів. Важливим елементом цього процесу є інформаційне забезпечення, яке повинно відповідати структурі потенціалу для відображення ресурсів, процесів їхнього використання та потреби в управлінських діях.

Узагальнення теоретичних підходів дозволило визначити, що раціонально відбудований механізм управління потенціалом підприємства є комплексною системою, яка включає підсистеми прогнозування, планування, мотиваційного, організаційного та інформаційного забезпечення. Налагодження ефективного механізму управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, їх рентабельності та стабільності.

В процесі розробки організаційно-економічних механізмів управління потенціалом враховуються цілі управління, вплив зовнішнього середовища,

принципи формування та реалізації потенціалу. Значна увага приділяється діагностиці та управлінню економічним потенціалом підприємства.

Проведений економічний та фінансовий аналіз досліджуваної компанії показав її стабільність та позитивну динаміку фінансових показників у визначений період. Рівень ліквідності господарської діяльності свідчить про сприятливі умови для інноваційного розвитку. Однак зниження динаміки загальної ліквідності пояснюється збільшенням частки оборотних коштів у пасиві балансу. Попри це, підприємство залишається платоспроможним. Аналіз фінансової незалежності виявив тенденцію до збільшення використання зовнішнього капіталу через зменшення питомої ваги власного капіталу в структурі балансу. Це спричинило певне зниження оборотності кредиторської заборгованості, що, у свою чергу, збільшило терміни її погашення.

Рациональний підхід до використання трудового потенціалу в бізнес-процесі компанії сприяє зростанню продуктивності та ефективності його діяльності через реалізацію організаційно-економічних заходів. Серед них: розвиток професійної компетентності персоналу, стимулювання творчої та інноваційної діяльності, а також створення матриці контролю показників діяльності підприємства.

На основі дослідження впливу інноваційної діяльності на економічні показники підприємства KF-SYSTEMS встановлено взаємозалежність між витратами на інновації та результативністю діяльності. Побудовані моделі кореляційно-регресійного аналізу підтверджують позитивний вплив інноваційної активності на економічні результати, однак вказують на необхідність прискорення темпів інноваційного впровадження.

Запропоновано механізм управління потенціалом, який базується на врахуванні інноваційного спрямування бізнес-процесу та раціонального використання елементів відбудованої підсистеми управління трудовим потенціалом. Він включає формування стратегій інноваційного розвитку, побудову партнерських відносин із зацікавленими сторонами, диверсифікацію структур власності та оцінку використання потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Коваленко Н.В., Степанюк Я.О. Економічне забезпечення формування та використання трудового потенціалу підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2019. № 1. Том 30 (69). С. 57-62.
2. Бессонова А. В., Черната Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. *Центральноукраїнський науковий журнал*. 2021. Вип. 6 (39). С. 97–105.
3. Бойко, В. В., Куїмова, А. С. Фактори впливу на стійкість автотранспортних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць / За ред.: М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет*. 2019. № 1 (69). - С. 9–18.
4. Бондар, Д., Олійник, Т. Стратегія зниження витрат підприємства. *Молодий вчений*, 2024. № 4 (128), С. 209-214. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-5>
5. Братусь Г., Дмитренко Г., Лазарева М. Якість трудового потенціалу організації як ключова умова впровадження системного менеджменту. *Економічні горизонти*. 2021. № 1(16). С. 30–42.
6. Бугай В.З., Горбунова А.В., Ключєва Ю.В. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1. С. 27–33.
7. Гармідер, Л., Бегма, П., Куцинський, А., Куцинська, М. Складові логістичного управління трудовим потенціалом персоналу промислового підприємства: науково-методичний базис. *Review of transport economics and management*, 2024. № 10(26). С. 178–186.
8. Голобородько А.Ю., Андрєєва О.С. Діагностика трудового потенціалу на ІТ-підприємствах в умовах цифровізації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3(42). С. 60-70

9. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наук. праць*. 2008. Вип. 2 (33). С. 94-97.

10. Гончар, О.І. Формування трудового потенціалу в сучасних умовах господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 2, Т.2. С. 78-80.

11. Горбаченко С.А., Клевцевич Н.А. Можливості економічного розвитку на засадах циркулярності в умовах цифрової трансформації. *Економіка та підприємництво*. 2023. №1(127). С. 35-40.

12. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*, 2023. № 12 (124), С. 163-167. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30>

13. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176, С. 53-57.

14. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск № 17. С. 216–224.

15. Дараган А.В., Геворкян А.Ю. Формування складників фінансового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 167. С. 55–58.

16. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf

17. Дмитренко Г.А., Головач Н.В. Підвищення якості трудового потенціалу організацій з врахуванням потреб роботодавця та працівника. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). № 6. С. 43–48.

18. Дуда, С.Т. Трудовий потенціал підприємства: оцінювання та засоби підвищення ефективності використання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.3. С. 370-375.

19.Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206–215.

20. Завора, О. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. *Економіка та суспільство*, 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70>

21.Занора В. О., Зачосова Н. В. Формування кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах Індустрії 4.0: ретроспектива, сьогодення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 1. С. 86–93.

22. Застрожнікова І. В. Проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 329-335.

23.Каліна І.І., Завгородня А.А. Основні складові організаційно-економічного механізму корпоративного управління підприємства в небезпечних умовах. *Економічний простір*. 2022. Вип. 181. С. 105–109.

24.Каминський П. Д. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Торгівля і ринок України*. 2018. № 2. С. 78–87.

25. Крилов, Д. В. Структура та принципи фінансово-економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-09>

26.Кубіцький С.О., Урсакий Ю.А., Мрозакевич О.Р. Необхідність та особливості формування лідерських компетенцій персоналу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 86. С. 173-177.

27.Линенко А. В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держава та регіони. Серія: Економіки та підприємництво*. 2008. №4. С. 111-116.

28.Мазур Н. Методика оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 1 (8). С. 67-72.

29. Манько М. Роль нормування праці в управлінні трудовим потенціалом організації. 2020. С. 195-197.

URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40018/1/195.pdf>

30. Машлій Г., Грицишин В., Мосій О. Теоретичні засади формування інвестиційного потенціалу підприємств та напрями його розвитку. *Соціально-економічні проблеми і держава*. Випуск 2. 2021. С. 421-432. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mhbnjr.pdf>.

31. Мирошніченко О. Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу. *Економічна правда*. 7 листопада 2023р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925/>

32. Мутерко, Г., Ромашко, І. Удосконалення системи управління трудовим потенціалом як чинник підвищення конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-72>

33. Назаренко І.М. Діагностично-управлінські аспекти в системі розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 22. С. 23–28.

34. Новікова О. С. Принципи та пріоритети управління трудовим потенціалом на підприємстві. *Modern Economics*. 2020. № 21(2020). С. 155-159.

35. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. № 6. С. 382-388.

36. Олійник, М. Б. Вельбой, Н. М. Лук'яновець. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. *Агросвіт*. 2021. № 7-8. С. 94–102.

37. Парій Л.В., Черній В.В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3 (33). С. 69-75.

38. Повстяний Г. В. Дослідження структури та класифікація видів потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/204.pdf.

39.Прохорова В. В., Мних О. Б., Гузенко І. Ю. Людський капітал підприємства у глобальному просторі економіки знань. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 2. С. 115–124.

40.Савченко М. В., Бальзан І. В., Концептуальний підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємства. *Економічний вісник*. 2022. №2. С. 123-135.

41.Семенченко А., Ачкасова О. Актуалізація застосування нормування праці в організації праці та заробітної плати. *Економіка та суспільство*, 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-16>

42.Смолич Д.В., Тимошук І.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 75-82.

43.Сусіденко В.Т., Сусіденко Ю.В. Реалії інноваційного розвитку підприємств України. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. №2(6). С.183–193.

44.Токмакова І.В. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 179-186.

45.Ус Ю. В., Литовченко В. О. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6 С 278-282.

46.Чернишова Л.І., Бескубська А.С., Прокоф'єва В.К. Управління процесом формування ресурсного потенціалу як передумова конкурентоспроможного стратегічного розвитку виробничого підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 6 (23). С. 432-438.

47.Шило, К. М. Сутність та економічна природа категорії «трудовий потенціал». *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, 2010, 2: 10. С. 101-106.

48.Уткіна Ю.М. Трудовий потенціал підприємства: сутність, структура, підходи до її формування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 223–227.

49. Хаустова, К., Дем'янович, Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>

50. Холодницька, А. В., Мотуз, В. О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. №12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>

51. Чорнодід, І. С., Василець, Н. М., Петренко, В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління* 2022. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

52. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Випуск 27. Частина 2. С. 97–100.

53. Шаповал, О. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. №15. С. 231-236.

54. Шило, К. М. Сутність та економічна природа категорії «трудоий потенціал». *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, 2010, № 2: 10. С. 101—106.

55. Gurzhii A. M. (2019). Formation and use of the enterprise's production potential. *Economics and management: collection of scientific works*. №. 3. P. 75–83.

ДОДАТКИ

Додаток А

Загальний коефіцієнт покриття характеризує відношення поточних активів до поточних зобов'язань. Цей коефіцієнт дає загальну оцінку ліквідності активів і вказує на кількість гривень поточних активів підприємства, що відповідає 1 гривні поточних зобов'язань. Цей показник має бути більше 1, якщо підприємство функціонує нормально. Його зростання є позитивною тенденцією. Компанії встановлюють свої приблизні значення для показників. Це залежить від вільних коштів, які потрібні компанії щодня. Коефіцієнт дещо знизився, проте він все-таки більший, ніж його нормативне значення.

$$Kn = \frac{OA}{ПЗ} \quad (1)$$

де ОА – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Коефіцієнт покриття не є абсолютним показником здатності підприємства повернути борги. Він характеризує тільки наявність оборотних активів, а не їх якість. Тому виникає необхідність в розрахунку іншого показника – коефіцієнту швидкої ліквідності, який є аналогічним коефіцієнту покриття, але обчислюється за вузьким колом поточних активів (з розрахунку виключають найменш ліквідну їх частину - виробничі запаси).

$$K_{шл} = \frac{OA - З}{ПЗ} \quad (2)$$

де З – запаси.

Оцінка даного коефіцієнта носить умовний характер і залежить від сфери діяльності підприємства. Хоча даний показник в динаміці зростає.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) є найжорстокішим критерієм ліквідності підприємства і показує, яку частину короткострокових зобов'язань можна за необхідності погасити негайно. В нашому випадку підприємство не в змозі погасити свої зобов'язання у черговий строк. Але, враховуючи малу ймовірність того, що всі кредитори підприємства одночасно пред'являть йому свої боргові вимоги, та беручи до уваги той факт, що теоретично достатнім значенням для коефіцієнту строковості є відношення як 0,2, можна припустити легко реалізованість активів до короткострокової заборгованості.

$$K_{ал} = \frac{\Gamma}{ПЗ} \quad (3)$$

де Γ – грошові кошти та їх еквіваленти.

Додаток Б

Показники фінансової стійкості та прибутковості

Коефіцієнт автономії (Кавт) характеризує частину власності самого підприємства в загальній сумі коштів, інвестованих у його діяльність. Що вищим є цей коефіцієнт, то більш фінансово стійким і незалежним від кредиторів є підприємство.

$$K_{авт} = \frac{K}{ВБ} \quad (4)$$

де К – власний капітал підприємства;

ВБ – валюта балансу.

Коефіцієнт маневрування власного капіталу – це частка власного капіталу підприємства, яка знаходиться у мобільній формі та дозволяє відносно вільно маневрувати капіталом (нормативне значення 0,5). Він визначається за формулою:

$$K_{ман} = \frac{ВOK}{ВК} \quad (5)$$

де ВOK – власний оборотний капітал;

ВК – власний капітал та прирівняні до нього кошти.

Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс) показує спроможність підприємства погасити свої зобов'язання за рахунок власних коштів.

$$K_{фс} = \frac{ВК}{Зб} \quad (6)$$

де Зб – зобов'язання підприємства.

Коефіцієнт фінансового ризику характеризує яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити за рахунок власного капіталу та прирівняних до нього коштів.

$$K_{фр} = \frac{ПЗ}{ВК} \quad (7)$$

Додаток В

Розрахунок коефіцієнту використання потужності ($K_{вп}$) було здійснено за формулою:

$$K_{вп} = \frac{Ч * ПП}{ВП}, \quad (8)$$

де $Ч$ – середня чисельність працівників;

$ПП$ – виробіток товарної продукції на 1-го працівника;

$ВП$ – виробнича потужність підприємства.

Можна також обчислити, як розмір частини зміни коефіцієнта використання виробничої потужності, яку сповідувало прийняття на роботу нових працівників, оскільки підприємство розвивається:

$$\Delta K_{вп} = \frac{100 * Ч_1 (ПП)_0}{ВП_0} - (K_{вп})_0, \quad (9)$$

де $\Delta K_{вп}$ – відсоток зміни виробничої потужності за рахунок збільшення чисельності працівників;

(1) і (0) – ознаки показників відповідно звітного і базового періодів.

Визначимо ефективність витрат на інновації:

$$Ef_{vi} = \frac{V_{pi}}{P}, \quad (10)$$

де Ef_{vi} – ефективність і-го ресурсу; V_{pi} – показник і-го ресурсу;

P – показник результатів роботи підприємства. Припустимо, що показник і-го ресурсу – це витрати на інновації та витрати на виробництво, а також показник прибутковості, рентабельності та реалізації інноваційної продукції.

Результатом господарської діяльності підприємства є отриманий за певний період дохід від усіх видів діяльності. Ці показники слід спочатку записати у вигляді формул, сформулювати попередній масив інформації, а потім за ними розрахувати необхідні коефіцієнти (табл. 3.7).

«Для виявлення взаємозв'язку і ступеня впливу на вищезазначені коефіцієнти розробимо економіко-математичні моделі. Дослідимо вплив чинників інновації, впровадженої на підприємстві, на витрати на виробництво, ефективність діяльності підприємства, обсяг реалізації інноваційної продукції, чисельність кадрового складу з вищою освітою на основі кореляційного аналізу шляхом побудови регресійної моделі» [67]:

$$X = M(X/Y) + \xi, \quad (11)$$

де $M(X/Y) = f(Y)$ – функція регресії X на Y ; X – залежна (з'ясовна) змінна;

Y – незалежна змінна, або витрати на інновації на підприємстві;

$f(Y)$ – детермінована не випадкова компоненту процесу;

ξ – випадкова компоненту процесу.

Таблиця 1 – Коефіцієнти для оцінювання господарської діяльності підприємства

Показники	Визначення
$Y = \frac{V_i}{D}$	Коефіцієнт витрат на інновації на 1 грн. доходу, де V_i – витрати на інновації, D – дохід.
$X_1 = \frac{V_v}{D}$	Коефіцієнт витрат на виробництво на 1 грн. доходу, де V_v – витрати на виробництво.
$X_2 = \frac{Pr}{D}$	Коефіцієнт прибутку на виробництво на 1 грн доходу, де Pr – прибуток.
$X_3 = \frac{Re}{K}$	Коефіцієнт рентабельності на чисельність персоналу з вищою освітою, де Re – рентабельність, % K – частка працівників із вищою освітою, %.
$X_4 = \frac{D_i}{D}$	Коефіцієнт доходу від реалізації інноваційної продукції на 1 грн. доходу.