

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА
ЙОГО ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

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

(підпис)

Ярослав МОСТОВИЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНЗ-51
Ярослав МОСТОВИЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н, Михайло ЛІЩИНСЬКИЙ
науковий
ступінь, вчене
звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: к.е.н., доцент Ольга РОМАЩЕНКО
науковий
ступінь, вчене
звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Мостового Ярослава Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління кадровим потенціалом підприємства та його ефективне використання

керівник кваліфікаційної роботи Михайло ЛІЩИНСЬКИЙ, к.е.н.,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 19 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукова та навчально-методична література, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти України, статистичні дані, звітність підприємства.

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

Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти управління кадрового потенціалу підприємства.

Розділ 2. Аналіз управління кадрового потенціалу ТОВ «Глобал білгі»

Розділ 3. Стратегічні напрями управління кадровим потенціалом ТОВ «Глобал білгі»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 28 » лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірка на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	20.06.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Ярослав МОСТОВИЙ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник

кваліфікаційної роботи

(підпис)

Михайло ЛІЩИНСЬКИЙ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Кадровий потенціал в діяльності підприємства	7
1.2. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства	15
1.3. Система управління кадрами на підприємстві.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ГЛОБАЛ БІЛГІ».....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Глобал білгі».....	32
2.2. Аналіз системи підбору кадрів у ТОВ «Глобал білгі».....	41
2.3. Оцінка забезпечення професійного росту працівників у ТОВ «Глобал білгі».....	51
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ГЛОБАЛ БІЛГІ».....	60
3.1. Перспективні напрями формування персоналу ТОВ «Глобал білгі»...	60
3.2. Стратегія ефективності запропонованих заходів	68
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність даної теми дослідження зумовлена тим, що ефективна система підбору та професійного росту працівників в компанії суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та створення конкурентних переваг за рахунок раціонального використання кадрового потенціалу працівників. Незважаючи на значну кількість та накопичений досвід наукових розробок вітчизняних і зарубіжних вчених щодо удосконалення форм і методів кадрового менеджменту, більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого управлінського персоналу та недостатньо гнучку і застарілу концепцію підбору персоналу не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку праці, нові вимоги до мобільної переорієнтації власного інтелектуального потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи, як одного з дієвих виробничих процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам формуванню кадрового потенціалу присвячено безліч праць вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: Т. Ю. Базарова, А. П. Бовтрука, А. Я. Кібанова, А. М. Колота, А. І. Кочеткова, Є. В. Маслова, М. Х. Мескона, Ф. Хедури, В. О. Храмова, Ю. А. Ципкіна та інших дослідників.

Проблеми підвищення ефективності формування кадрового потенціалу, незважаючи на їх актуальність і практичну значимість, досліджується недостатньо інтенсивно.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження теоретичних засад процесу формуванню та формування кадрового потенціалу, а також надання практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі **завдання**:

- вивчити та дослідити теоретичні аспекти формуванню кадрового потенціалу;
- розглянути механізм формування кадрового потенціалу;

- розглянути систему управління кадрового потенціалу підприємства;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Глобал білгі»;
- проаналізувати систему підбору персоналу ТОВ «Глобал білгі»;
- оцінити забезпечення професійного росту працівників ТОВ «Глобал білгі»;
- запропонувати шляхи вдосконалення системи підбору і професійного росту персоналу ТОВ «Глобал білгі»;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом кваліфікаційної бакалаврської роботи є механізм управління кадровий потенціал ТОВ «Глобал білгі» та його ефективність.

Предметом кваліфікаційної бакалаврської роботи є сукупність теоретико-методологічних аспектів формуванню кадрового потенціалу підприємств.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи дослідження: аналіз літературних джерел, порівняльний аналіз, аналіз та синтезу, оцінка ефективності, опитування, графічне подання результатів та SWOT-аналіз.

Інформаційною базою дослідження. Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських і зарубіжних фахівців у сфері конкурентоспроможності та управлінні компанією, статистичні дані Державної служби статистики України, Інтернет-джерела, звіти ТОВ «Глобал білгі».

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота, зміст якої викладено на 83 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань, та містить 10 таблиць і 14 рисунка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Кадровий потенціал в діяльності підприємства

У сучасних умовах формування кадрового потенціалу набуває визначального значення для соціально-економічної стабільності, а його раціональне використання стає ключовим фактором зростання продуктивності національного господарства. Одним із чинників, що ускладнив відтворення якісного кадрового складу в Україні, є недоліки структурної трансформації економіки, які негативно позначилися на структурі зайнятості та якості трудових ресурсів підприємств. Характерною рисою нинішньої ситуації є втрата підприємствами реального контролю над формуванням та ефективністю використання кадрового потенціалу. Зниження обсягів виробництва, хронічні затримки виплат заробітної плати, її низький рівень та загальна фінансова нестабільність призвели до зниження кваліфікації працівників, ослаблення їхньої мотивації, творчого потенціалу й морального стану. Це, своєю чергою, перешкоджає модернізації виробництва, впровадженню інновацій та створенню конкурентоспроможної продукції.

Кадровий потенціал підприємства охоплює не лише чисельність працівників, безпосередньо чи опосередковано задіяних у діяльності організації, але й їхні якісні характеристики, які розглядаються як людські активи. Під цим терміном мається на увазі сукупність знань, досвіду, креативних здібностей, здатності до вирішення проблем, лідерських та управлінських навичок персоналу. До цього також належать психологічні особливості та поведінкові характеристики працівників у різних виробничих ситуаціях.

Таким чином, кадровий потенціал можна трактувати як комплекс кількісних і якісних параметрів персоналу, який розглядається як стратегічний ресурс, здатний підвищити ефективність діяльності підприємства у визначений проміжок часу, у межах поставлених функцій і цілей. Це також трудовий потенціал організації, що включає здатність колективу до створення інновацій, виробництва нової продукції, а також рівень освіти, професійної кваліфікації, мотивації та фізіологічного стану працівників.

Кадровий потенціал підприємства визначається як сукупність людських ресурсів, які здатні забезпечити успішне виконання завдань організації та досягнення її стратегічних цілей. Це не лише чисельність персоналу, а й рівень його кваліфікації, професійної майстерності, здатність до інновацій та адаптації до змінюваного зовнішнього середовища. Кадровий потенціал підприємства є важливим фактором, що визначає його конкурентоспроможність на ринку та здатність до сталого розвитку.

На рис. 1.1. представлено основні складові кадрового потенціалу.



Рис. 1.1. Основні складові кадрового потенціалу на підприємстві.

Джерело: побудовано автором на основі [15, С. 74-80]

Відповідно до рисунка 1.1. ми можемо охарактеризувати детальніше складові кадрового потенціалу, а саме:

1. Кваліфікація персоналу – рівень знань, навичок і досвіду працівників.

2. Професійна майстерність – здатність співробітників виконувати свою роботу на високому рівні та досягати поставлених цілей.

3. Мотивація – бажання працівників досягати високих результатів, яке залежить від системи винагород і організаційної культури підприємства.

4. Задоволеність працівників – відображає рівень залученості і лояльності співробітників до організації, що прямо впливає на ефективність їхньої роботи.

5. Інтелектуальний та інформаційний потенціал – здатність працівників генерувати нові ідеї та рішення, а також ефективно обробляти і використовувати інформацію для досягнення стратегічних цілей підприємства.

6. Здоров'я та працездатність – фізичний та психологічний стан працівників, що також впливає на загальний рівень продуктивності.

До ключових елементів кадрового потенціалу належать: рівень освіти, кваліфікація, професійні навички, здібності та психологічні характеристики працівників. Основа для трудової реалізації полягає у наявності внутрішнього покликання до певного виду діяльності, відповідних нахилів, а також можливості повної самореалізації у професійній сфері. Хоча вроджені здібності відіграють значну роль, освітній рівень та професійна підготовка мають не менше значення. Освіта, знання, навички та досвід формують своєрідний капітал, який накопичується аналогічно до матеріального [15, С. 74-80].

Кваліфікаційний рівень також є важливою складовою кадрового потенціалу. Кожен працівник – чи то науковець, спеціаліст, керівник або службовець – має відповідати певним кваліфікаційним вимогам, які визначаються посадовими інструкціями та рівнем спеціалізованих знань. При цьому рівень кваліфікації безпосередньо впливає на готовність до сприйняття інновацій: якщо нововведення вимагає знань, що перевищують наявні компетенції працівника, це може стати бар'єром до впровадження. З іншого боку, висококваліфіковані фахівці зазвичай виявляють вищу мотивацію та готовність до участі в інноваційних процесах, легше сприймають нововведення та адаптуються до них.

Психофізіологічні характеристики особистості відіграють важливу роль у процесах творчості та генерації нових ідей. Вони можуть як сприяти, так і перешкоджати впровадженню інновацій. До чинників, що гальмують творчий розвиток працівників, належать: надмірний консерватизм, небажання адаптуватися до змін, страх невдачі, професійна заздрість, схильність до бюрократичної поведінки, занижений рівень довіри, самозакоханість, інертність і песимізм.

Формування кадрового потенціалу є ключовим напрямом діяльності будь-якого підприємства, оскільки від вирішення кадрових, соціально-економічних і організаційних завдань безпосередньо залежить ефективність господарської діяльності рис. 1.2. Основна мета цього процесу полягає у максимальному наближенні реального кадрового ресурсу до його потенційних можливостей — у межах якісних і кількісних параметрів. Це передбачає подолання невідповідностей між особистими якостями працівників, здобутими в процесі навчання і професійного становлення, та їх практичним використанням на конкретних робочих місцях.

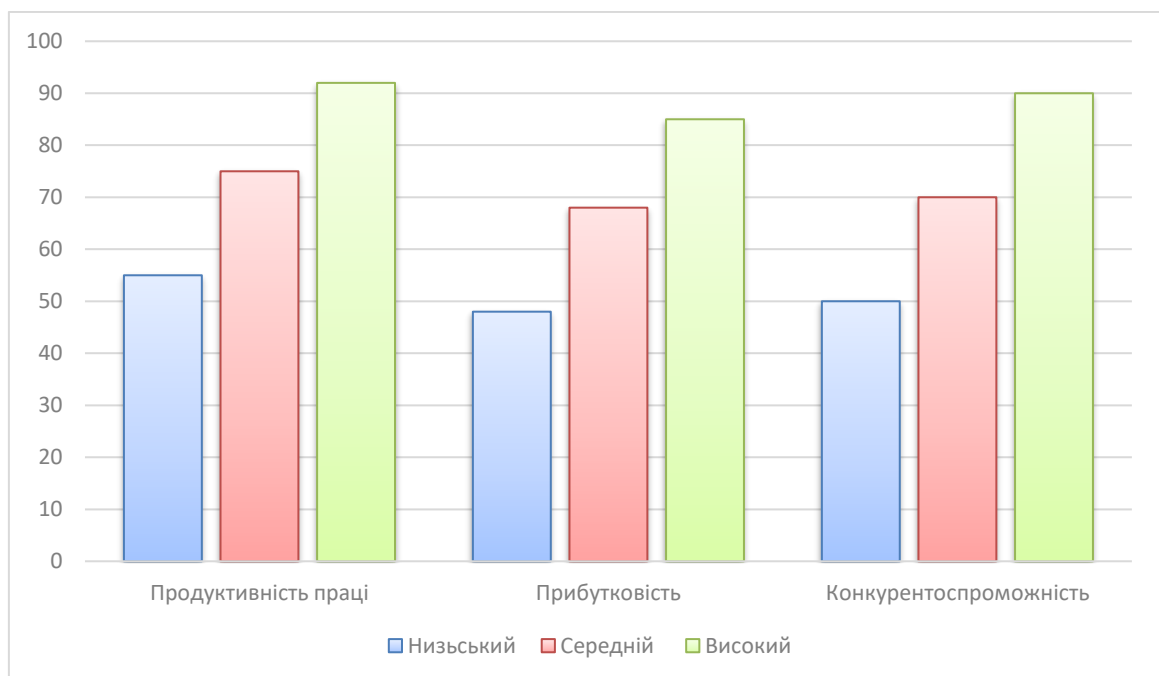


Рис. 1.2. Вплив рівня кадрового потенціалу на ефективність підприємства

Джерело: побудовано автором

Кадровий потенціал відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємства та досягненні його стратегічних цілей. Від ефективного використання людських ресурсів залежить не лише поточна діяльність організації, але й її здатність адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища та інновацій.

Взаємозв'язок між кадровим потенціалом та ефективністю діяльності підприємства можна продемонструвати за допомогою кількох основних аспектів:

✓ Конкурентні переваги. Підприємства, які мають висококваліфікований та мотивований персонал, можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність, а також здатність реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

✓ Інноваційний потенціал. Розвиток нових продуктів або послуг безпосередньо залежить від творчого потенціалу та професійної майстерності співробітників.

✓ Стабільність і розвиток. Ефективне управління кадровим потенціалом дозволяє підтримувати стабільну роботу підприємства, навіть під час кризових періодів, завдяки мобільності та гнучкості робочої сили.

Системний підхід до формування кадрового потенціалу передбачає розв'язання таких завдань:

1. Забезпечення узгодженості між чисельним складом персоналу, його соціально-демографічними та професійно-кваліфікаційними характеристиками і структурою виробничих процесів.

2. Раціональне розподілення навантаження між працівниками з метою повного використання їх індивідуального потенціалу та підвищення результативності праці.

3. Оптимізація кадрової структури відповідно до функціональних обов'язків працівників.

До елементів системи формування кадрового потенціалу належать: добір ядра колективу, спроможного підтримувати стабільний рівень професійності;

створення умов для успішної адаптації нових працівників; впровадження систем підготовки й підвищення кваліфікації персоналу; а також організація профілактичних заходів, спрямованих на запобігання професійному вигоранню та зниження плинності кадрів.

Процес формування кадрового потенціалу також вимагає комплексного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. До факторів зовнішнього макрорівня належать [21, 90 с.]:

- Економічні умови, що визначають темпи виробництва, рівень оплати праці, задоволення базових потреб персоналу та розвиток сфери освіти.
- Податкова політика, зміни в якій безпосередньо впливають на фінансову стабільність підприємства.
- Трудове законодавство та інші форми державного регулювання трудових відносин, включно з соціальним захистом працівників і політикою зайнятості.
- Науково-технічний прогрес, що зумовлює зростання вимог до технічної підготовки персоналу й підвищення рівня кваліфікації.
- Техніко-економічні чинники, які визначають інтенсивність використання трудових ресурсів.
- Соціально-економічні впливи, що формують мотиваційний і творчий клімат на підприємстві.
- Демографічна ситуація, яка впливає на доступність трудових ресурсів.
- Культурно-освітні та національні особливості, що визначають рівень трудової культури та активність працівників.

До факторів зовнішнього середовища мікрорівня середовища необхідно віднести: кадрову політику підприємств конкурентів, територіальні фактори, екологічні фактори, конкурентоспроможність аналогічних підприємств, наявність кваліфікованих спеціалістів у конкурентів.

До факторів внутрішнього середовища, які впливають на формування кадрового потенціалу підприємства, на нашу думку, можна віднести наступне таб 1.1. [21, с. 90]

Таблиця 1.1

Фактори внутрішнього середовища формування кадрового потенціалу підприємства

Фактори внутрішнього середовища	Опис
1. Цілі і стратегія підприємства.	Чітко формується місія підприємства.
2. Кадрова політика підприємства	визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу, основа мета якої зберегти кадровий потенціал підприємства для забезпечення його функціонування.
3. Образ підприємства	тобто мається на увазі імідж підприємства, який впливає на відношення працівників до будь-якого підприємства.
4. Техніка, технологія	тобто мається на увазі імідж підприємства, який впливає на відношення працівників до будь-якого підприємства
5. Фінансово-економічні можливості	підприємства, які зумовлюються досягненням спільності матеріальних інтересів окремого працівника з економічними інтересами всього колективу та фінансовими можливостями.
6. Маркетингова діяльність	полягає у формуванні реальної величини попиту, який визначається, за допомогою маркетингового аналізу, дослідження та прогнозу, необхідну кількість працівників на підприємстві.
7. Кількісний і якісний склад	склад наявного персоналу і можливості його зміни в перспективі.
8. Професійно-кваліфікаційні фактори	рівень освіти, кваліфікація, зміни професійно-кваліфікаційної структури підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.
9. Джерела покриття кадрової потреби	аналіз потреб, різноманітність професійних програм, планування трудової кар'єри, підготовка резерву керівників.
10. Організаційна культура	відповідальність працівників, яка ґрунтується на свідомому добровільному виконанню правил поведінки у відповідності з їх трудовими функціями та обов'язками. На організаційну культуру підприємства впливає організація праці, рівень матеріального та морального стимулювання, рівень виховної роботи та рівень самосвідомості членів колективу.
11. Соціально-психологічні фактори	включають оперативну соціально-виробничу інформованість членів колективу, психологічна сумісність між членами колективу та особистісні якості персоналу.
12. Психофізіологічний стан працівників	вік, стан здоров'я, особисті якості людини є майже вирішальним у досягненні високої продуктивності та залежить від задоволення основних потреб працівників.

Продовження таблиці 1.1

13. Морально-етичні фактори	Моральний клімат у колективі та моральне стимулювання працівників. Чим вища моральність та відповідна етика на підприємстві, тим продуктивніше та ефективніше діятиме колектив.
-----------------------------	---

Джерело: побудовано автором на основі [21, 90 с.]

Процес формування кадрового потенціалу підприємства включає два ключові складники — моделі та методи формування. Модель формування являє собою концептуальну систему, що слугує орієнтиром у практичній роботі з персоналом. Вона ґрунтується на характеристиках працівників, стратегічних цілях організації, специфіці управлінських функцій і завданнях, що стоять перед підприємством. Крім того, модель передбачає визначення механізмів адаптації та корекції поведінки персоналу. Високоєфективна модель має бути цілісною та логічно узгодженою: якщо її елементи суперечать одне одному, працівники можуть отримувати неоднозначні управлінські сигнали, що знижує якість їх рішень і дій.

Методи формування кадрового потенціалу, хоча й тісно пов'язані з обраною моделлю, можуть також розглядатися як самостійні інструменти. Вони охоплюють конкретні заходи та механізми, що застосовуються для підбору, розвитку, адаптації й мотивації персоналу з урахуванням цілей організації.

У контексті подолання кризових явищ підприємства можуть обрати один із двох основних підходів до підвищення конкурентоспроможності:

1. Перший підхід полягає в усуненні організаційних недоліків, що заважають розвитку кадрового потенціалу. Це може включати оптимізацію чисельності персоналу, перегляд структури, звільнення працівників, які не відповідають новим стратегічним завданням.

2. Другий підхід — створення позитивного іміджу роботодавця — вважається більш ефективним. Завдяки підвищенню репутаційної привабливості підприємства, до нього залучаються талановиті фахівці, що сприяє формуванню унікального кадрового складу.

Кадровий потенціал підприємства є основним чинником, що визначає його здатність до досягнення високих результатів. Управління кадровим потенціалом потребує використання ефективних методів оцінки, діагностики та планування для забезпечення його постійного розвитку та оптимізації. У свою чергу, стратегічне управління кадровими ресурсами дає можливість підприємствам адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища, підвищуючи свою конкурентоспроможність та забезпечуючи сталий розвиток.

1.2. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства

Механізм формування кадрового потенціалу підприємства охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, інструментів та управлінських дій, що забезпечують якісне оновлення, розвиток та ефективне використання трудових ресурсів відповідно до стратегічних цілей підприємства. Його завдання полягає не лише в укомплектуванні штату, але й у формуванні внутрішнього кадрового резерву, мотивації, розвитку професійних та особистісних якостей працівників.

Вивчивши різні роботи авторів на рахунок кадрового потенціалу, пропонуємо описати основні елементи механізму формування кадрового потенціалу це:

1. Стратегічне планування персоналу. Передбачає визначення довгострокової потреби в кадрах, їхній професійно-кваліфікаційний склад, планування кар'єрного росту, відповідно до загальної стратегії підприємства.
2. Оцінка кадрового потенціалу. Містить аналіз поточного стану персоналу: рівень освіти, досвід, професійні компетенції, продуктивність праці. Важливу роль відіграє проведення атестацій, тестування, опитувань.
3. Підбір і адаптація персоналу. Забезпечує цільове залучення кваліфікованих працівників, а також створення умов для їхньої успішної інтеграції в колектив, знайомство з корпоративною культурою, нормами поведінки та організаційною структурою.

4. Професійний розвиток і навчання. Реалізується через підвищення кваліфікації, стажування, тренінги, внутрішнє навчання. Формується індивідуальна траєкторія професійного зростання для кожного співробітника.

5. Мотивація та стимулювання. Включає матеріальні та нематеріальні форми заохочення: заробітна плата, премії, соціальні гарантії, визнання заслуг, внутрішнє просування по службі.

6. Організаційно-інформаційне забезпечення. Передбачає створення єдиної кадрової інформаційної системи, яка дозволяє ефективно управляти персоналом, відслідковувати зміни та ухвалювати обґрунтовані рішення.

7. Контроль та коригування. Забезпечує постійний моніторинг ефективності функціонування кадрового механізму, з метою своєчасного виявлення відхилень і внесення коректив відповідно до змін ринку праці чи внутрішнього середовища.

Спробуємо схематично відобразити механізму формування кадрового потенціалу підприємства на рис. 1.3.

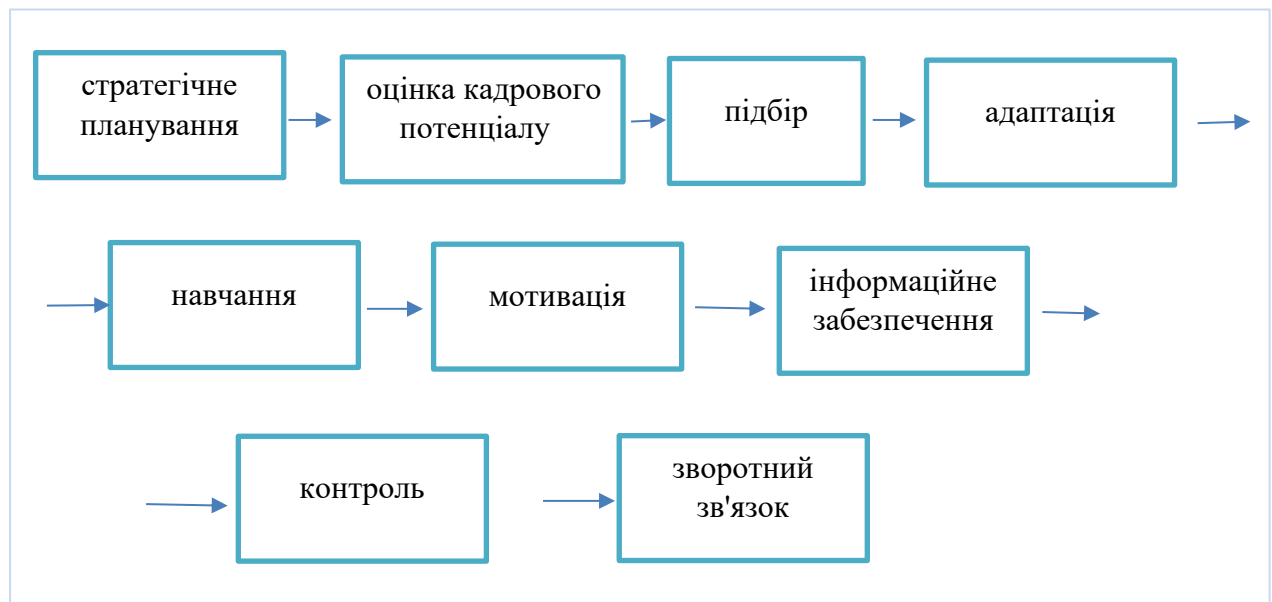


Рис. 1.3. Схема механізму формування кадрового потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором

Формування кадрового потенціалу — це цілеспрямований, системний процес забезпечення підприємства працівниками, які володіють необхідними

знаннями, навичками та особистісними характеристиками для досягнення стратегічних цілей організації. Цей процес реалізується через функціонування системи кадрового забезпечення, яка включає декілька етапів, що охоплюють всі ключові аспекти роботи з персоналом.

Проаналізуємо кожен етап механізму формування кадрового потенціалу:

Оцінка потреби у персоналі. Визначення потреби в кадрах полягає у прогнозуванні необхідної чисельності працівників, їх професійного рівня та відповідності майбутнім завданням організації. Цей етап передбачає аналіз як кількісної (кількість працівників за посадами), так і якісної потреби (освіта, досвід, компетентності). Для цього можуть застосовуватись як нормативні, так і аналітичні методи розрахунку потреб.

Набір і підбір персоналу. Підбір працівників – це процес виявлення та оцінки кандидатів з метою заповнення наявних або майбутніх вакансій. Основна мета — знайти не ідеального, а найбільш відповідного працівника для конкретної посади. На цьому етапі враховуються професійні, психологічні та інші особисті якості кандидатів, що дозволяє мінімізувати помилки при прийомі на роботу.

Оцінювання кандидатів. Для прийняття обґрунтованого рішення щодо кандидатури використовуються різні методи оцінювання: тестування, співбесіди, психологічні опитування, перевірка рекомендацій, тощо. Це дозволяє виявити рівень відповідності вимогам посади, а також потенціал працівника до розвитку.

Навчання і розвиток персоналу. Освіта і підвищення кваліфікації працівників є ключовим чинником формування сучасного кадрового потенціалу. Це може включати внутрішнє навчання, зовнішні курси, участь у конференціях, коучинг, менторинг. Систематичне навчання сприяє адаптації до змін, інноваційності та зростанню ефективності.

Адаптація нових працівників. Адаптація передбачає створення умов, у яких новий працівник швидко інтегрується в колектив, засвоює корпоративні

правила і починає ефективно працювати. Це може включати програми наставництва, інструктажі, зворотний зв'язок у перші тижні роботи.

Мотивація та стимулювання. Мотивація є рушійною силою залучення та утримання кваліфікованих кадрів. До ефективних інструментів належать: конкурентна заробітна плата, премії, бонуси, кар'єрне просування, визнання досягнень, можливість професійного розвитку.

На основі дослідженого механізму кадрового потенціалу сформуємо основні джерела залучення працівників таб. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні джерела залучення працівників

Джерело	Переваги
Внутрішній резерв	Знання внутрішніх процесів, швидка адаптація
Освітні заклади	Молоді фахівці з сучасними знаннями
Державна служба зайнятості	Велика база кандидатів, безкоштовний доступ
Приватні рекрутингові агенції	Професійний підхід, економія часу
Самозвернення кандидатів	Можливість виявити мотивованих та ініціативних працівників
Оголошення в ЗМІ та онлайн-платформах	Широке охоплення, можливість швидкого залучення кандидатів

Джерело: побудовано автором на основі [37, 247 с.]

Таким чином, механізм формування кадрового потенціалу підприємства передбачає взаємодію низки етапів і рішень, що дозволяють створити ефективну систему управління персоналом. Від її збалансованості залежить не лише якість працівників, але й загальна продуктивність, конкурентоспроможність та інноваційність підприємства в довгостроковій перспективі.

У процесі залучення кандидатів для заповнення вакантних посад підприємства застосовуються різноманітні методи, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Розглянемо основні способи залучення кандидатів.

1. Пошук в середині організації

Переваги:

- Малі витрати: Пошук серед існуючих працівників не вимагає значних фінансових витрат.

- Швидка адаптація: Працівники, які вже знайомі з організацією, легше інтегруються в нову роль, що дозволяє знизити витрати часу на навчання.
- Більш точна оцінка кандидатів: Керівники підрозділів добре обізнані з кваліфікацією та можливостями співробітників, що дозволяє зробити більш обґрунтований вибір.

Недоліки:

- Обмежений вибір кандидатів: Залучення кандидатів лише з числа існуючого персоналу знижує кількість потенційних кандидатів.
- Втрата цінних працівників: Іноді організаціям важко погодитись на переведення співробітників в інші відділи через ризик втратити найкращих працівників.

2.Добір через внутрішні рекомендації

Переваги:

- Швидкий процес: Цей спосіб дозволяє швидко знайти кандидата, не витрачаючи багато часу на пошук зовнішніх кандидатів.
- Зниження витрат: Пошук через колег не потребує значних витрат, а також забезпечує збереження робочої атмосфери.
- Добре знання кандидатів: Рекомендовані кандидати вже мають певний досвід взаємодії з компанією, що дозволяє краще оцінити їх підходящість.

Недоліки:

- Ризик конфліктів: Рекомендації можуть бути надані родичами чи друзями, що може призвести до конфліктів в колективі або створення внутрішніх груп.
- Можливе обмеження вибору: Якщо кандидат, рекомендований працівником, не відповідає вимогам, це може вплинути на ефективність роботи.

3.Залучення кандидатів, які самі звернулися

Переваги:

- Постійний резерв кандидатів: Організація має можливість створити резерв кандидатів для майбутніх вакансій, що дозволяє оперативно заповнювати позиції без додаткових затрат часу.

- Низькі витрати: Для збору та обробки даних про кандидатів не потрібно значних фінансових ресурсів.

Недоліки:

- Часовитрати: Збір та обробка інформації потребує додаткового часу, що може вплинути на швидкість прийняття рішень.

- Не завжди якісні кандидати: Залежно від джерела, ці кандидати можуть не відповідати високим вимогам до кваліфікації.

4.Оголошення в засобах масової інформації

Переваги:

- Широкий охопит: Реклама в ЗМІ дозволяє досягти великої аудиторії, що збільшує ймовірність знайти потрібного кандидата.

- Швидке розповсюдження інформації: Оголошення можуть бути опубліковані дуже швидко, що дозволяє оперативно знаходити кандидатів для вакантних посад.

Недоліки:

- Високі витрати: Реклама в ЗМІ може бути досить дорогою, що може бути недоцільним для деяких компаній.

- Великий потік непідходящих кандидатів: Через великий наплив кандидатів з різними рівнями кваліфікації організації може бути важко вибрати найкращих.

5.Пошук серед студентів та випускників навчальних закладів

Переваги:

Малі витрати: Пошук серед студентів зазвичай не потребує великих фінансових витрат.

Поповнення молодим потенціалом: Такий підхід дозволяє організації залучати молодих спеціалістів, які мають сучасні знання та готові до розвитку в професійній сфері.

Недоліки:

- Відсутність досвіду: Студенти та випускники можуть не мати достатнього практичного досвіду для виконання роботи без додаткового навчання.
- Складнощі в адаптації: Молоді спеціалісти часто потребують значної підтримки для адаптації до вимог реального робочого процесу.

6.Залучення через центри зайнятості

Переваги:

- Низькі витрати: Залучення кандидатів через центри зайнятості є дешевим варіантом, оскільки ці організації часто надають послуги безкоштовно або за невелику плату.
- Різноманітність кандидатів: Центри зайнятості дозволяють знайти працівників, які активно шукають роботу, що може зменшити час на відбір.

Недоліки:

- Низька якість добору: Працівники центрів зайнятості можуть не завжди детально перевіряти кандидатів, що призводить до підбору непідходящих осіб.
- Обмежена база кандидатів: Цей метод часто обмежений лише тими людьми, які активно шукають роботу, а також може не охоплювати більш кваліфікованих кандидатів, які вже мають роботу.

Ще одним ефективним методом залучення кандидатів є співпраця з приватними рекрутинговими агентствами. Такі агентства мають велику базу даних кандидатів і можуть також допомогти організаціям із рекламуванням вакансій.

Переваги:

- ✓ Швидкий процес відбору: Рекрутингові агентства забезпечують оперативність у пошуку кандидатів.
- ✓ Професійний підхід: Агентства враховують специфікацію вакансій та вимоги до професійних навичок, що підвищує якість підбору.

✓ Попередній відбір: Агентства виконують попередню перевірку кандидатів, що економить час роботодавців.

✓ Кваліфікація кандидатів: Завдяки базам даних агентства можуть запропонувати висококваліфікованих кандидатів.

Недоліки:

✓ Основний мінус полягає в високій вартості послуг таких агентств, що може бути значною витратою для компаній, які не мають достатніх фінансових можливостей.

Для успіху організації важливо не тільки здійснити ефективний добір працівників на рядові посади, але й правильно обрати керівників усіх рівнів, оскільки ефективність управлінських функцій суттєво залежить від якості їх підбору.

Стимули для залучення висококваліфікованих керівників:

✓ високий рівень зарплати та матеріальне стимулювання за досягнуті результати.

✓ можливості для подальшого навчання та професійного розвитку.

✓ перспективи кар'єрного зростання в межах компанії.

✓ стабільність зайнятості і висока степінь самостійності у прийнятті рішень.

✓ рішення побутових проблем (наприклад, забезпечення житлом чи іншими перевагами).

✓ престиж компанії та можливість мати вільний час.

Успішна адаптація допомагає новому співробітнику відчувати себе частиною колективу, знижує стрес і підвищує впевненість у власних силах. Це зменшує ймовірність того, що працівник покине компанію протягом короткого часу після прийому на роботу.

Після формування команди важливо продовжувати розвиток кадрового потенціалу. Адже, як показують дослідження, знання в будь-якій галузі швидко застарівають, тому потрібно регулярно їх оновлювати. Сучасний розвиток персоналу включає:

1. Традиційні тренінги для розвитку професійних навичок.

2. Формування інтелектуального капіталу через організаційне та індивідуальне навчання.

Особливу увагу варто приділяти розвитку керівних кадрів. В Україні існує багато консалтингових компаній, що пропонують програми навчання для персоналу, а також розробляють тренінги тривалістю від 1 до 5 днів, які дозволяють здобути нові навички.

Водночас покладатися лише на зовнішні компанії для підвищення кваліфікації працівників може бути не зовсім ефективно. Багато провідних міжнародних компаній організовують внутрішні навчальні центри або програми для розвитку своїх менеджерів, що працюють за принципом бізнес-шкіл. Це дозволяє вирощувати фахівців власними силами, забезпечуючи їх глибшим розумінням корпоративної культури та стратегії компанії.

Для того, щоб навчання персоналу було ефективним і приносило максимальний результат, необхідно підходити до цього питання з стратегічної точки зору. Програма навчання повинна бути ретельно розроблена і відповідати конкретним потребам та завданням компанії, враховуючи її стратегічні цілі. Тільки таким чином можна забезпечити не лише розвиток персоналу, а й досягнення організацією високих результатів на ринку.

Важливою складовою успішного підходу є свідоме і цілеспрямоване залучення працівників до процесів орієнтації та розвитку. Це дозволяє не тільки підвищити рівень їхніх професійних навичок, але й сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи його лідерство в обраній галузі.

Такий комплексний підхід до розвитку персоналу дає можливість компанії не тільки підтримувати свою конкурентоспроможність, а й активно розвиватися, адаптуючись до змін на ринку.

1.3. Система управління кадрами на підприємства

Система управління кадрами на підприємствах є однією з ключових складових загальної системи управління організацією. Вона спрямована на ефективне використання трудового потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Цей процес охоплює ряд функцій, методів і принципів, які забезпечують ефективне управління людськими ресурсами на всіх етапах їхньої діяльності — від набору до розвитку та утримання талановитих співробітників.

Розглянемо основні функції управління кадрами на підприємстві рис. 1.3. Система управління кадрами на підприємствах має кілька основних функцій, які забезпечують її ефективність:

1. Планування кадрових потреб. Один із перших етапів у процесі управління кадрами. Включає визначення кількості і кваліфікації працівників, які будуть необхідні для виконання планів підприємства. Планування допомагає оцінити, чи є у підприємства достатньо ресурсів для виконання стратегії розвитку.

2. Набір та відбір персоналу. Цей етап включає не лише залучення нових працівників, але й оцінку наявних кадрів, їх кваліфікацію, досвід і відповідність вимогам підприємства. Використовуються різні методи підбору, такі як інтерв'ю, тестування, а також перевірка професійних навичок та психологічних характеристик кандидатів.

3. Адаптація та орієнтація. Після прийому нових співробітників на роботу важливо провести процес їх адаптації в новому колективі. Це включає як технічне введення в робочі процеси, так і психологічне введення в колектив, що дозволяє знизити рівень стресу у новачків і забезпечити швидшу інтеграцію.

4. Розвиток персоналу. Підприємство повинно забезпечити постійне навчання та розвиток своїх співробітників для підтримки їх професійної кваліфікації та готовності до змін на ринку праці. Програми розвитку включають тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації, а також підтримку мобільності та кар'єрного росту.

5. Мотивація та утримання персоналу. Для того щоб співробітники були зацікавлені в своїй роботі і продовжували працювати на підприємстві, необхідно розробляти системи мотивації. Це може бути як матеріальне стимулювання (заробітна плата, бонуси, премії), так і нематеріальні фактори (визнання досягнень, професійний розвиток, комфортна атмосфера на роботі).

6. Оцінка ефективності працівників. Оцінка є важливою складовою управління кадрами, яка дає змогу з'ясувати, наскільки ефективно працюють працівники та які аспекти їхньої роботи потребують удосконалення. Оцінка може бути здійснена на основі різних критеріїв: виконання завдань, дотримання термінів, командна взаємодія, інноваційність і продуктивність.

7. Заміщення та планування кар'єрного росту. Підприємство повинно мати чітку стратегію щодо розвитку своїх кадрів, що включає планування кар'єрного росту і заміщення ключових посад. Це допомагає не тільки утримати цінних працівників, а й забезпечити безперервність бізнес-процесів.



Рис. 1.4. Основних функцій управління кадрами на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [25, 28, 32]

Для ефективного управління кадрами на підприємстві використовуються різноманітні методи управління, ми виділили головні з них рис. 1.4:

✓ Метод кадрового планування. За допомогою цього методу визначаються потреби підприємства в кадрах, а також розробляються плани для забезпечення необхідних кваліфікацій і кількості працівників.

✓ Метод оцінки персоналу. Це систематична процедура, яка дозволяє оцінити ефективність роботи працівників, їх здібності, професіоналізм і мотивацію. Зазвичай оцінка здійснюється на підставі інтерв'ю, анкетування, самооцінки та зворотного зв'язку.

✓ Метод управління мотивацією. Використовуються різні механізми мотивації, від матеріальних стимулів до нематеріальних (похвала, визнання, можливість кар'єрного зростання). Важливою частиною є розробка системи заохочень та штрафів.

✓ Метод кадрового резерву. Система формування кадрового резерву передбачає наявність списку працівників, які можуть бути призначені на вищі посади в разі необхідності. Це забезпечує підприємство «підстраховкою» на випадок звільнень або внутрішніх переміщень.

✓ Метод навчання та розвитку персоналу. Це систематичне підвищення кваліфікації співробітників через тренінги, курси, семінари, стажування та інші освітні програми. Це дає можливість підвищити ефективність праці та адаптувати працівників до змін у технологіях або вимогах ринку.

Структура управління кадрами на підприємстві включає різні рівні управлінців і відповідні підрозділи, які займаються питаннями трудових ресурсів, а саме:

HR-менеджер або відділ персоналу. Це основний орган, що відповідає за всі аспекти управління кадрами, включаючи набір, розвиток, мотивацію та оцінку працівників.

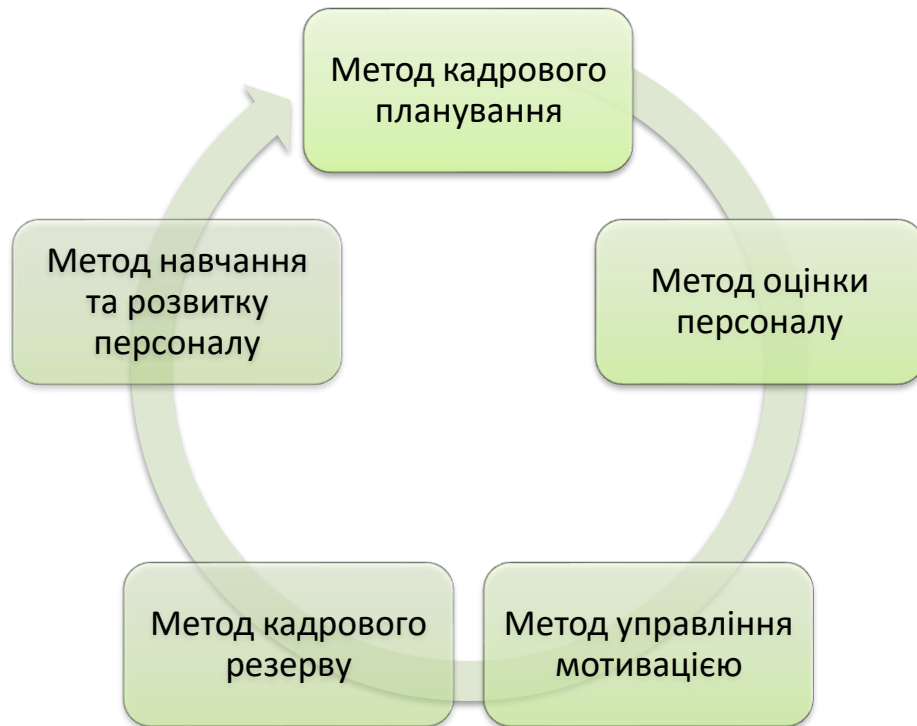


Рис. 1.5. Різноманітність методів управління кадрами на підприємстві.

Джерело: побудовано автором

Менеджери середнього рівня. Вони відповідають за безпосередній контроль за виконанням завдань персоналом, а також за навчання і адаптацію нових працівників у підрозділі.

Вищий керівний склад. Найвищі керівники організації (генеральний директор, топ-менеджери) визначають стратегічні пріоритети в управлінні персоналом, затверджують кадрову політику, а також здійснюють нагляд за виконанням кадрових стратегій.

Лінійні керівники. Вони безпосередньо взаємодіють з персоналом, контролюють їх роботу і допомагають вирішувати питання, що виникають у процесі виконання трудових обов'язків.

Система управління персоналом є інструментом реалізації функцій управління людськими ресурсами та являє собою організовану сукупність взаємопов'язаних методів, принципів і засобів впливу на працівників задля досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. Її завданням є координація діяльності персоналу через організацію, впорядкування та спрямування його зусиль у рамках загальної стратегії підприємства.

У рамках такої системи визначаються ключові цілі, основні функції, структура управління персоналом, а також вертикальні та горизонтальні зв'язки між керівниками і спеціалістами, які беруть участь у процесах розробки, прийняття й впровадження управлінських рішень.

Головна мета функціонування цієї системи — забезпечення підприємства необхідними кадровими ресурсами, їх ефективне використання, а також професійний розвиток та соціальна підтримка працівників. Формування ефективної системи управління персоналом передбачає наявність чітко визначеної місії організації, а також сформульованих цінностей і цілей, які відображаються в корпоративній культурі та стандарті поведінки співробітників (кодексі етики). Це створює базу для досягнення організаційних результатів у поєднанні з дотриманням ціннісних орієнтирів підприємства.

Управління кадрами повинно ґрунтуватися на загальній філософії підприємства, яка охоплює внутрішні принципи, моральні та адміністративні норми, а також систему цінностей, прийняту колективом. Ця філософія є основою для формування гармонійних відносин у колективі та сприяє досягненню спільної мети.

Філософія управління персоналом є складовою частиною загальної філософії підприємства. Вона передбачає створення таких умов, за яких працівники можуть реалізовувати свої особисті потреби, одночасно вносячи вклад у досягнення цілей організації. Такий підхід враховує різні аспекти управління — логічні, психологічні, соціальні, економічні, організаційні та етичні. У цьому контексті система управління персоналом не лише забезпечує кадрами, а й прагне максимально задовольнити потреби кожного працівника.

Для ефективного функціонування система управління персоналом має бути забезпечена відповідною організаційною, інформаційною, технічною, нормативно-методичною та правовою підтримкою.

Організаційне забезпечення включає сукупність структурних одиниць та посадових осіб, які реалізують функції управління персоналом. У широкому розумінні кадрова служба є носієм цих функцій. Її місце в управлінській системі

визначається рівнем участі в прийнятті стратегічних рішень, наявними повноваженнями та обсягом відповідальності, які значною мірою залежать від ставлення керівництва до кадрової функції.

Інформаційне забезпечення охоплює всі аспекти обробки та використання інформації в межах системи управління персоналом. До його складу входять оперативні, нормативно-довідкові дані, техніко-економічні класифікатори та документаційні системи. Важливим є визначення обсягу та структури інформації відповідно до застосованої моделі управління. За способом обробки інформація поділяється на позамашинну (поза комп'ютерною системою) та внутрішні (обробка засобами обчислювальної техніки).

Технічне забезпечення становить комплекс технічних засобів, які дають змогу автоматизувати збір, обробку, зберігання та передачу інформації. До складу цього комплексу входять комп'ютери, засоби зв'язку, офісна техніка тощо. Система повинна бути сумісною, адаптованою до умов функціонування підприємства та мати потенціал для масштабування.

Нормативно-методичне забезпечення включає пакет регламентуючих документів, які встановлюють порядок, методи та стандарти вирішення кадрових питань. Це можуть бути внутрішні нормативні акти, техніко-економічні розрахунки, інструкції, методики тощо, затверджені відповідними органами або керівництвом організації. Вони забезпечують уніфікацію рішень у сфері управління персоналом.

Правове забезпечення стосується правового регулювання трудових відносин у межах підприємства. Його завданням є забезпечення дотримання законодавства, захист прав і інтересів працівників, а також правова підтримка діяльності кадрових служб. Правові норми визначають обов'язки й відповідальність сторін трудового процесу та забезпечують стабільність кадрової політики.

Загалом, система управління персоналом охоплює не лише спеціалізовані кадрові підрозділи, а й вищий менеджмент та керівників функціональних

напрямів, які реалізують управлінські рішення у виробничій, економічній, науково-технічній та зовнішньоекономічній сферах. Саме тому вона нерозривно пов'язана із загальною системою управління підприємством та слугує її фундаментом.

Кожна складова система управління підприємством виконує специфічну функцію, що спрямована на досягнення загальної мети організації. Зокрема, підсистема керівництва відповідає за формування та впровадження філософії підприємства як ідеологічної основи його функціонування. Функціональні підсистеми орієнтовані на розробку й реалізацію конкретних напрямів політики підприємства в різних сферах діяльності.

Підсистема управління персоналом, як ключовий компонент загальної системи управління, формує і реалізує кадрову політику підприємства. Центральним елементом цієї політики є процес кадрового забезпечення, який забезпечує організацію трудовими ресурсами відповідно до її потреб і стратегічних орієнтирів.

Основні напрями діяльності підсистеми управління персоналом охоплюють широкий спектр управлінських функцій, серед яких: стратегічне планування кадрової політики, організація планування потреб у персоналі, найм і відбір кадрів, регулювання трудових відносин, створення належних умов праці, розвиток і навчання персоналу, формування системи мотивації, забезпечення соціального розвитку, удосконалення організаційної структури управління, а також нормативно-правове й інформаційне забезпечення кадрової діяльності.

Кадрове забезпечення, інтегроване в кадрову політику, охоплює ключові її складові: залучення, добір і прийняття персоналу, ефективне розміщення кадрів, професійну орієнтацію та адаптацію нових працівників, систему мотивації та заохочення, професійне навчання та оцінку діяльності, управління кар'єрним зростанням. Усе це суттєво впливає як на ефективність системи управління підприємством, так і на діяльність організації в цілому, адже сприяє формуванню конкурентоспроможного кадрового потенціалу — фахівців з

високим рівнем професійної підготовки, ініціативністю, особистою мотивацією та інноваційним мисленням.

Система управління персоналом дає змогу підприємству оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптувати економічну діяльність до вимог ринку та законодавства. Саме від ефективної взаємодії підсистеми управління кадрами з іншими елементами управлінської структури, від послідовної реалізації кадрової політики та забезпечення персоналу залежить результативність функціонування підприємства.

Сучасна тенденція управління кадрами на підприємстві постійно стикається з різними викликами, серед яких нами були виділені наступні:

- ✓ Інновації в технологіях. Швидка зміна технологій та автоматизація праці вимагають від співробітників постійного оновлення знань і навичок.
- ✓ Глобалізація. Конкуренція на міжнародному ринку праці змушує компанії адаптувати свої стратегії управління кадрами до глобальних стандартів.
- ✓ Диверсифікація. Сучасні підприємства потребують різноманітного складу кадрів, що зумовлює необхідність в управлінні культурною та гендерною різноманітністю в команді.

Таким чином, система управління кадрами є важливою складовою загального управління підприємством, що визначає його здатність до адаптації та розвитку на змінному ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ГЛОБАЛ БІЛГІ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Глобал білгі».

Компанія «Глобал Білгі» розпочала свою діяльність в Україні в жовтні 2008 року. Сьогодні вона є одним із провідних постачальників аутсорсингових послуг контакт-центрів, обслуговуючи клієнтів у різних галузях, таких як телекомунікації, фінанси, медіа та FMCG. На 2024 рік компанія об'єднує понад 14 000 професіоналів у 22 локаціях, зокрема в Україні, Туреччині та інших країнах. В Україні операційні центри розташовані в Києві, Сумах та Дніпрі.

Головний офіс компанії розташований у Києві. «Глобал Білгі» є частиною міжнародної групи Turkcell, що дозволяє їй інтегрувати передові технології та стандарти в свою діяльність.

З 2023 року оголосила про продаж своїх українських активів французькій інвесткомпанії NJJ Capital, що належить мільярдеру Ксав'є Ньєлю. Угода включала мобільного оператора lifecell, операторів веж мобільного зв'язку «Укртауер» та мережу кол-центрів «Глобал Білгі».

Основна бізнес-стратегія компанії орієнтована на максимальне задоволення потреб клієнтів через впровадження ефективних, якісних та сучасних процесів. Для забезпечення інформаційної безпеки компанія впровадила стандарти ISO 27002, що підтверджує її зобов'язання щодо захисту даних клієнтів.

Одним із ключових напрямків розвитку компанії є впровадження інноваційних технологій у сфері обслуговування клієнтів. «Глобал Білгі» активно використовує штучний інтелект для покращення якості обслуговування. Зокрема, компанія розробила хмарну платформу Sirius, яка дозволяє ефективно управляти взаємодією з клієнтами через різні канали

комунікації, такі як дзвінки, чати та месенджери. Ця платформа включає в себе модулі для автоматичного розподілу дзвінків, голосове IVR меню та систему автодозвону, що значно підвищує ефективність роботи контакт-центрів .

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у лютому 2022 року суттєво вплинуло на бізнес-середовище. Global Bilgi оперативно змогла адаптувати свої операційні процеси до нових умов, зокрема це:

- Перехід на віддалену форму роботи для всіх співробітників;
- Впровадження резервних джерел енергопостачання та дублювання інтернет-провайдерів;
- Надання психологічної підтримки співробітникам для запобігання вигоранню.

Завдяки цим заходам компанія змогла відновити основні показники ефективності вже у травні 2022 року.

Крім того, компанія активно впроваджує рішення на базі штучного інтелекту для прогнозової аналітики, що дозволяє аналізувати 100% діалогів з клієнтами, оцінювати рівень виконання стандартів та визначати, які особливості розмови вплинули на оцінку обслуговування.

У відповідь на виклики, спричинені повномасштабним вторгненням росії в Україну, компанія «Глобал Білгі» рис. 2.1. продемонструвала високу адаптивність та відповідальність. Завдяки наявності антикризового плану та резервних співробітників, компанія змогла забезпечити безперебійну роботу контакт-центрів навіть у складних умовах. Всі співробітники були переведені на віддалену форму роботи, а для запобігання психологічному вигоранню організовано консультації з професійними психологами.



Рис. 2.1. Логотип компанії.

Джерело: побудовано автором на основі [66]

Завдяки ефективному управлінню та впровадженню інноваційних технологій, компанія змогла не лише зберегти свою діяльність, а й отримати міжнародне визнання, здобувши відзнаку Silver Winner на конкурсі European Contact Centre & Customer Service Awards у номінації «Найкращий підхід до управління в умовах кризи» .

Global Bilgi надає широкий спектр послуг у сфері аутсорсингу бізнес-процесів, які представлені на рис. 2.2.

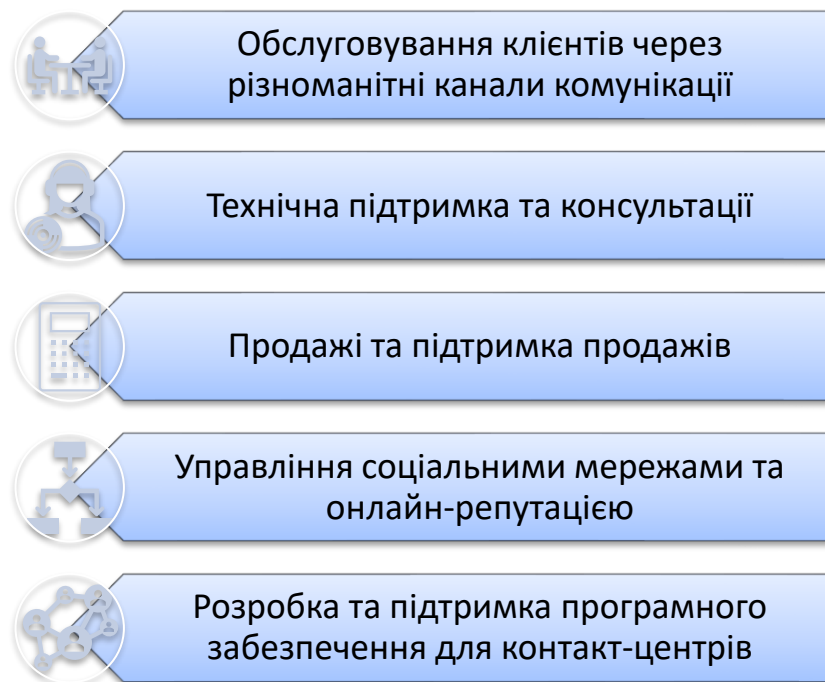


Рис. 2.2. Послуги у сфері аутсорсингу бізнес-процесів Global Bilgi

Джерело: сформовано автором.

Її рішення дозволяють компаніям зосередитися на основній діяльності, делегуючи функції взаємодії з клієнтами команді професіоналів. Основні напрями послуг наведені нижче:

1. Обслуговування клієнтів через різноманітні канали комунікації. Компанія здійснює багатоканальне обслуговування клієнтів, що включає такі канали, як телефонні дзвінки, онлайн-чати, електронна пошта, соціальні мережі та месенджери (Viber, Telegram, WhatsApp). Цей підхід забезпечує цілодобову доступність сервісу для кінцевого споживача. Оператори проходять спеціалізоване навчання з обслуговування різних типів клієнтів, включаючи VIP-сегмент, з метою підвищення лояльності та якості сервісу.

2. Технічна підтримка та консультації. Global Bilgi надає як базову, так і поглиблену технічну підтримку для своїх клієнтів. Це включає:

- допомогу користувачам у налаштуванні пристроїв;
- усунення несправностей у програмному забезпеченні;
- підтримку при роботі з сервісами клієнта;
- консультації з технічних питань у режимі 24/7.

Оператори технічної підтримки проходять спеціалізоване навчання згідно з вимогами конкретного замовника, що дозволяє забезпечити експертний рівень обслуговування.

3. Продажі та підтримка продажів (Sales Support). Окрім обслуговування, компанія активно бере участь у процесах телемаркетингу, продажів послуг та продуктів (up-sell, cross-sell), обробці лідів і постпродажному супроводі. Це дозволяє підвищити конверсію звернень клієнтів у продажі, що є особливо важливим для партнерів у сфері телекомунікацій, фінансових послуг і e-commerce. Також реалізуються програми з повернення втрачених клієнтів (retention) та попередження відтоку.

4. Управління соціальними мережами та онлайн-репутацією

Окремим напрямом є SMM-супровід (Social Media Management), який включає:

- моніторинг згадок бренду в соцмережах;

- реагування на запити, скарги та коментарі клієнтів;
- кризовий менеджмент у випадку негативу;
- побудову позитивного іміджу бренду в онлайн-середовищі.

Аналітика поведінки аудиторії в соціальних мережах дозволяє компанії пропонувати замовникам ефективні комунікаційні стратегії.

5. Розробка та підтримка програмного забезпечення для контакт-центрів

Global Bilgi не тільки користується сучасними рішеннями, а й розробляє власні технологічні продукти, зокрема:

- Sirius — хмарна платформа для управління контакт-центрами, яка забезпечує автоматизацію обробки звернень, ведення статистики, контроль якості обслуговування;
- модулі автодозвону, голосові меню IVR, інтеграція CRM-систем;
- інструменти для оцінки якості розмов (speech analytics) і прогнозування навантаження.

Це дозволяє оптимізувати роботу операторів, скоротити витрати клієнтів і підвищити продуктивність контакт-центрів.

Компанія активно впроваджує інноваційні технології, зокрема штучний інтелект (ШІ), для покращення ефективності обслуговування клієнтів. ШІ використовується для аналізу великих обсягів даних, прогнозування потреб клієнтів та автоматизації процесів обробки звернень.

Global Bilgi обслуговує широкий спектр клієнтів у різних галузях, зокрема телекомунікаціях, фінансах, медіа та FMCG. Серед партнерів компанії – такі відомі бренди, як Toyota, Glovo, British American Tobacco, Royal Canin та інші.

ТОВ «Глобал Білгі» функціонує за дивізійною організаційною структурою, яка передбачає поділ управлінських функцій між окремими структурними підрозділами за регіональним або функціональним принципом. Така модель управління базується на принципах поглибленої спеціалізації та поділу управлінської праці.

Особливістю цієї структури є поєднання децентралізованих операційних процесів — які здійснюються у регіональних підрозділах (локаціях) — із централізованим стратегічним управлінням, що зосереджене у головному офісі компанії. Це дозволяє локаціям у Сумах, Дніпрі та Харкові діяти частково автономно у межах щоденних операційних завдань, водночас основні управлінські рішення, включно з фінансами, HR-політикою, аналітикою та маркетингом, ухвалюються на рівні центрального керівництва в Києві.

Цей підхід забезпечує баланс між гнучкістю регіональних офісів і єдністю корпоративної політики. Структура дозволяє оперативно адаптуватися до змін ринку та підтримувати стандарти якості на однаково високому рівні в усіх регіонах.

Схематичне відображення організаційної структури ТОВ «Глобал Білгі» наведено на рисунку нижче на рис. 2.1.



Рис. 1.3. Організаційна структура ТОВ «Глобал білгі»

Джерело: побудовано автором на основі [66]

Кожен виробничий підрозділ компанії має власну детально розроблену структуру управління, що забезпечує автономне функціонування цих підрозділів. При цьому стратегічні функції управління централізовані на корпоративному рівні для забезпечення єдності в напрямках розвитку та ефективності компанії.

Вибір дивізійної структури управління ТОВ «Глобал Білгі» обґрунтований на кількох ключових аспектах. По-перше, це наявність підрозділів, розташованих у віддалених один від одного регіонах, зокрема в таких містах як Київ, Суми та Дніпропетровськ, що вимагало забезпечення

певної автономії в управлінні на місцях. Головний офіс компанії знаходиться в Києві.

Дивізійна структура дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін на ринку та в зовнішньому середовищі, що сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень і підвищенню їх ефективності. Однак такий підхід також потребує значних витрат на утримання розгалуженого апарату управління, що, в свою чергу, може збільшити загальні адміністративні витрати компанії.

Для оцінки фінансового становища компанії важливо провести аналіз її виробничо-господарської діяльності на основі ключових техніко-економічних показників. Зокрема, необхідно дослідити динаміку таких показників, як доходи від наданих послуг, рівень собівартості послуг, валовий прибуток, рентабельність підприємства та чистий прибуток. Таблиця, що представлена нижче, містить дані щодо змін цих показників у ТОВ «Глобал Білгі» за період з 2022 по 2024 рік таблиця 2.1.

Згідно з даними таблиці 2.1, за період з 2022 по 2024 рік спостерігається стабільне зростання доходу від реалізації послуг ТОВ «Глобал Білгі». У порівнянні з 2022 роком, дохід збільшився на 79,3%, досягнувши у 2024 році 104 859 тис. грн. Чистий прибуток також продемонстрував позитивну динаміку, зростаючи на 98,9%, і склав 15 688 тис. грн. Однак у 2023 році відбулося незначне зниження чистого прибутку на 495 тис. грн, що було обумовлено збільшенням адміністративних витрат на 1610 тис. грн. Зростання собівартості послуг стало причиною зниження темпів росту прибутків та рентабельності, зокрема у 2023 році.

Таблиця 2.1

Динаміка показників діяльності ТОВ «Глобал білгі»

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	63673	86199	104859	179,3
Податок на додану вартість, тис. грн.	10302	13947	16966	179,3

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	53371	72252	87893	179,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	33417	46264	55189	179,7
Валовий прибуток, тис. грн.	19954	25988	32704	178,7
Рентабельність, %	13,8	16,4	17,8	110,6
Адміністративні витрати, тис. грн.	6820	7301	8640	165,8
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	8818	14162	18716	198,9
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток, тис. грн.	7391	11871	15688	198,9
Чистий прибуток, тис. грн	7391	11871	15688	198,9

Джерело: побудовано автором на основі звітів

Протягом аналізованого періоду спостерігається значне зростання доходу від реалізації послуг. Якщо у 2022 році дохід складав менше, то вже в 2024 році він зріс на 79,3% і досягнув 104 859 тис. грн. Це свідчить про успішну стратегію розвитку компанії та збільшення попиту на її послуги.

Чистий прибуток компанії за цей період також зріс на 98,9%, досягнувши 15 688 тис. грн у 2024 році. Це є позитивним сигналом щодо ефективності діяльності ТОВ «Глобал Білгі», оскільки компанія змогла збільшити прибутки навіть у умовах зростання витрат. Однак, у 2023 році було зафіксовано незначне зниження чистого прибутку на 495 тис. грн. Це скорочення було викликано збільшенням адміністративних витрат на 1610 тис. грн, що негативно позначилося на фінансовому результаті.

Зростання собівартості послуг стало основною причиною зменшення темпів зростання прибутку і рентабельності в 2023 році. Збільшення витрат на надання послуг знизило ефективність компанії, оскільки зросла частка витрат у загальних доходах, що в свою чергу позначилося на зниженні рентабельності.

Зниження темпів зростання рентабельності в 2023 році відзначалося завдяки високим адміністративним витратам та зростанню собівартості послуг. Це може свідчити про необхідність оптимізації витрат та ефективного

управління адміністративними функціями для покращення рентабельності в майбутньому.

У 2024 році дохід від реалізації послуг зріс на 79,3% порівняно з 2022 роком, досягнувши 104 859 тис. грн. Це свідчить про стабільне збільшення попиту на послуги компанії, що вказує на успішну стратегію розвитку бізнесу та розширення клієнтської бази.

ПДВ також зріс на 79,3% і досягнув 16 966 тис. грн у 2024 році, що співвідноситься з ростом доходів від реалізації послуг. Це очікувано, оскільки збільшення доходу від реалізації товарів та послуг призводить до пропорційного зростання податкових зобов'язань компанії.

Чистий дохід зріс на 79,3%, склавши 87 893 тис. грн у 2024 році. Це також свідчить про ефективну роботу компанії, яка зберігає високий рівень доходів при реалізації своїх послуг.

Собівартість послуг зросла на 79,7%, досягнувши 55 189 тис. грн у 2024 році. Хоча цей показник зростає, він зберігається на рівні, що не значно перевищує темпи зростання доходів, що свідчить про хорошу ефективність управління витратами.

Валовий прибуток збільшився на 78,7%, досягнувши 32 704 тис. грн у 2024 році. Це показує, що підприємство змогло підтримати високу ефективність у своїй діяльності, попри зростання собівартості.

Рентабельність зросла на 10,6%, досягнувши 17,8% у 2024 році. Це свідчить про покращення ефективності операційної діяльності компанії, оскільки рентабельність зростає швидше за доходи, що вказує на позитивну динаміку в управлінні витратами та доходами.

Адміністративні витрати збільшились на 65,8%, досягнувши 8 640 тис. грн у 2024 році. Це зростання є важливим фактором для подальшого аналізу, оскільки зростання адміністративних витрат може вплинути на зниження прибутковості, якщо не буде вжито заходів для оптимізації цих витрат.

Фінансовий результат до оподаткування зріс на 98,9%, досягнувши 18 716 тис. грн у 2024 році. Це показує, що компанія значно покращила фінансові результати та змогла збільшити ефективність своєї діяльності.

Чистий прибуток зріс на 98,9%, досягнувши 15 688 тис. грн у 2024 році. Це показник, який також демонструє значне покращення фінансових результатів, незважаючи на зростання витрат.

Загальна тенденція фінансових показників ТОВ «Глобал Білгі» за період 2022-2024 років є позитивною. Компанія демонструє стабільне зростання доходів, прибутків та рентабельності.

Однак збільшення адміністративних витрат може негативно впливати на чистий прибуток та рентабельність у майбутньому. Це вимагає уваги з боку керівництва для оптимізації витрат і підвищення ефективності управління адміністративними функціями.

Зростання валового прибутку і рентабельності свідчить про здатність компанії адаптуватися до змінюваних умов ринку та підтримувати стабільну фінансову позицію.

Таким чином, компанія знаходиться на шляху до стабільного фінансового розвитку, однак їй слід продовжувати оптимізувати витрати, щоб забезпечити ще більшу рентабельність у майбутньому.

Загалом, ТОВ «Глобал Білгі» демонструє стабільний розвиток, зокрема завдяки збільшенню доходів та прибутків. Однак певні фактори, такі як підвищення адміністративних витрат і собівартості послуг, створюють виклики для подальшого зростання рентабельності. У майбутньому компанії слід звернути увагу на ефективність управління витратами для підтримки позитивної динаміки фінансових результатів.

2.2 Аналіз системи підбору кадрів у ТОВ «Глобал білгі»

ТОВ «Глобал Білгі» — одна з провідних компаній в Україні у сфері контактних центрів, яка надає послуги з обслуговування клієнтів, технічної

підтримки, продажів та управління репутацією. У зв'язку з масштабом діяльності та динамічним зростанням, компанія щороку проводить набір значної кількості персоналу. Саме тому система підбору кадрів відіграє ключову роль у забезпеченні стабільної роботи всіх її підрозділів.

Система підбору кадрів у ТОВ «Глобал Білгі» орієнтована на масовий рекрутинг та оперативне закриття вакансій, що характерно для галузі ВРО (аутсорсинг бізнес-процесів). Умовно процес підбору можна поділити на кілька етапів:

1. Визначення потреби в персоналі, потреба у працівниках визначається на основі обсягу проектів, сезонного навантаження та змін у структурі клієнтського портфелю. Ініціатива може надходити як від керівників локацій, так і від HR-відділу.

2. Рекрутинг та пошук кандидатів, пошук персоналу здійснюється за допомогою таких каналів:

- онлайн-платформи для пошуку роботи (Work.ua, Rabota.ua, Jooble, ggc.ua),
- соціальні мережі (Facebook, Telegram-канали про роботу),
- власний сайт компанії,
- рекомендації чинних співробітників (реферальні програми).

3. Попередній відбір, на цьому етапі рекрутери переглядають резюме, проводять телефонні інтерв'ю для перевірки базової відповідності вимогам: комунікабельність, грамотна мова, знання ПК, здатність до навчання.

4. Співбесіда та тестування, кандидати проходять індивідуальні співбесіди або групові оцінки. У більшості випадків включаються тестові завдання або ролева симуляція дзвінків для оцінки поведінкових і комунікативних навичок.

5. Навчання та адаптація, обрані кандидати проходять короткострокове навчання (від 3 до 10 днів) — залежно від проекту. Після успішного проходження тренінгу співробітник підписує трудовий договір і розпочинає роботу.

Особливості кадрового підбору в ТОВ «Глобал Білгі» надаються наступному:

- ✓ Фокус на soft skills. Перевага надається кандидатам з розвиненими м'якими навичками (спілкування, емоційний інтелект, стресостійкість), а не обов'язково з великим досвідом.
- ✓ Висока плинність кадрів. Через специфіку контакт-центрів компанія постійно адаптує систему підбору для швидкого закриття вакансій.
- ✓ Автоматизація процесів. Компанія, ймовірно, використовує CRM/HRM-системи для фіксації кандидатів, автоматичного відбору та аналізу ефективності джерел рекрутингу.
- ✓ Активне залучення молоді. Часто вакансії орієнтовані на студентів та молодих фахівців без досвіду, що дозволяє формувати нову генерацію працівників.

Попри ефективну модель підбору кадрів, компанія також може стикатися з такими проблемами та викликами, а саме:

- Висока конкуренція на ринку праці в сфері клієнтського сервісу.
- Швидке вигорання співробітників, особливо на проектах з великою кількістю вхідних дзвінків або негативом.
- Необхідність гнучкої адаптації до нових вимог клієнтів та змін на ринку аутсорсингу.

Серед можливих шляхів удосконалення — розвиток бренду роботодавця, розширення реферальних програм, впровадження гейміфікації в адаптацію нових працівників і розширення внутрішнього резерву кадрів.

HR-відділ в ТОВ «Глобал Білгі» функціонує наступним чином. У зв'язку з великою чисельністю працівників (понад 700 осіб) та специфікою діяльності у сфері аутсорсингових контакт-центрів, ТОВ «Глобал Білгі» має багаторівневу систему управління персоналом. Основні HR-функції компанії виконує відділ управління персоналом (HR-департамент), який забезпечує підбір, адаптацію, розвиток, мотивацію і утримання працівників табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні структурні підрозділи HR-відділу «Глобал Білгі»

Підрозділи HR-відділу	Особливості підрозділу
Підрозділ з підбору персоналу (рекрутинг)	Здійснює масовий та індивідуальний підбір кандидатів на вакантні позиції операторів, супервайзерів та офісного персоналу.
	Співпрацює з провідними сайтами пошуку роботи, вищими навчальними закладами, проводить ярмарки вакансій.
	Активно використовує системи автоматизованого рекрутингу.
Підрозділ навчання та адаптації	Організовує тренінги для нових співробітників.
	Відповідає за введення в роботу, підтримку новачків протягом перших тижнів, збір зворотного зв'язку.
	Розробляє навчальні програми залежно від типу проекту (продажі, техпідтримка, клієнт-сервіс).
Підрозділ розвитку персоналу	Планує кар'єрне зростання співробітників, проводить оцінювання персоналу.
	Організовує внутрішні тренінги, сертифікацію, сесії з розвитку soft skills.
	Впроваджує індивідуальні плани розвитку для менеджерського складу.
Підрозділ кадрового адміністрування	Веде облік кадрів, особові справи, табелювання, оформлення відпусток, лікарняних тощо.
	Контролює дотримання трудового законодавства.
	Веде документацію щодо прийому/звільнення, наказів, інструктажів.
Підрозділ мотивації та корпоративної культури	Розробляє програми матеріального і нематеріального стимулювання.
	Проводить опитування задоволеності персоналу.
	Організовує внутрішні заходи (тимбілдинги, конкурси, нагородження), розвиває бренд роботодавця.

Джерело: побудовано автором

Ми віділили основні переваги HR-системи в «Глобал Білгі»:

- ✓ Швидкість закриття вакансій;
- ✓ Висока якість первинного навчання персоналу;
- ✓ Стандартизація всіх HR-процесів;
- ✓ Активна робота з утриманням співробітників і кар'єрним розвитком.

Одним із ключових чинників ефективної діяльності підприємства на ринку є чітко вибудована організаційна структура та раціональний розподіл обов'язків і функцій між працівниками.

Питання управління персоналом має стратегічне значення для керівництва компанії. Відповідно до затвердженої стратегії, високий рівень професійної підготовки працівників розглядається як запорука стабільного та успішного функціонування підприємства на ринку.

ТОВ «Глобал білгі» дотримується принципів відкритої кадрової політики, що передбачає прозорість у питаннях працевлаштування для кандидатів різного рівня підготовки. Компанія надає можливість розпочати кар’єру як з початкових посад, так і з керівних — залежно від кваліфікації та професійних навичок кандидата.

Організація відкрита до прийняття нових працівників навіть без значного досвіду роботи, за умови, що вони мають необхідні знання та фахову підготовку. У таблиці нижче представлено основні джерела комплектування персоналу підприємства у 2024 році.

Таблиця 2.3

Результати дослідження джерел найму персоналу
ТОВ «Глобал білгі» за 2024 р.

Найменування джерела	Питома вага, %
Товариші, знайомі, родичі співробітників	26,3
Інтернет	47,8
Ярмарки вакансій	18,4
Колишні співробітники	7,5
Всього	100

Джерело: побудовано автором

Аналізуючи основні канали залучення нових працівників у 2024 році (табл. 2.3), можна зробити висновок, що найбільшу частку серед них становлять кандидати, які знайшли інформацію про вакансії через інтернет-ресурси — їх частка складає 47,8% рис. 2.3. Це свідчить про активну ініціативу з боку самих претендентів, які виявили зацікавленість у працевлаштуванні безпосередньо, без посередництва служби зайнятості чи інших організацій.

Другим за значущістю джерелом поповнення кадрового складу виступили особисті контакти — працівники підприємства, а також їхні друзі, знайомі та родичі. Через цей канал було залучено 26,3% нових співробітників, що вказує на дієвість «сарафанного радіо» у процесі формування персоналу компанії.

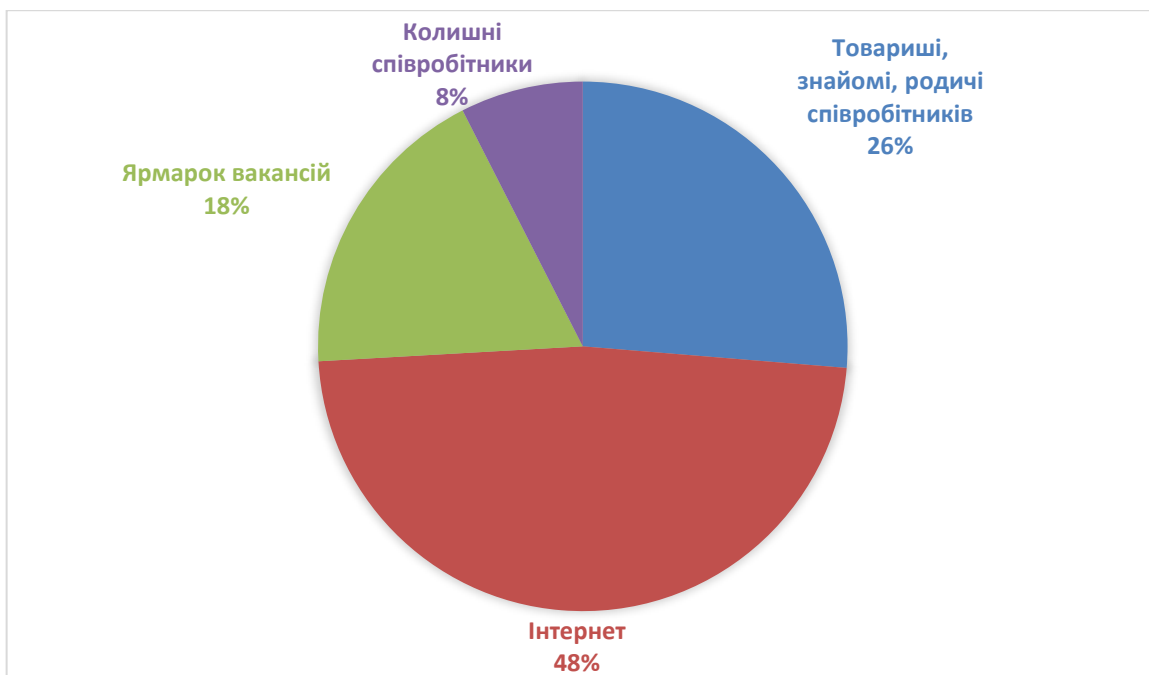


Рис. 2.3. Динаміка джерел найму персоналу «Глобал білгі» за 2024 рік

Джерело: побудовано автором.

Розглянемо скільки складає вікова структура персоналу в ТОВ «Глобал білгі» у 2024 році рис 2.4.

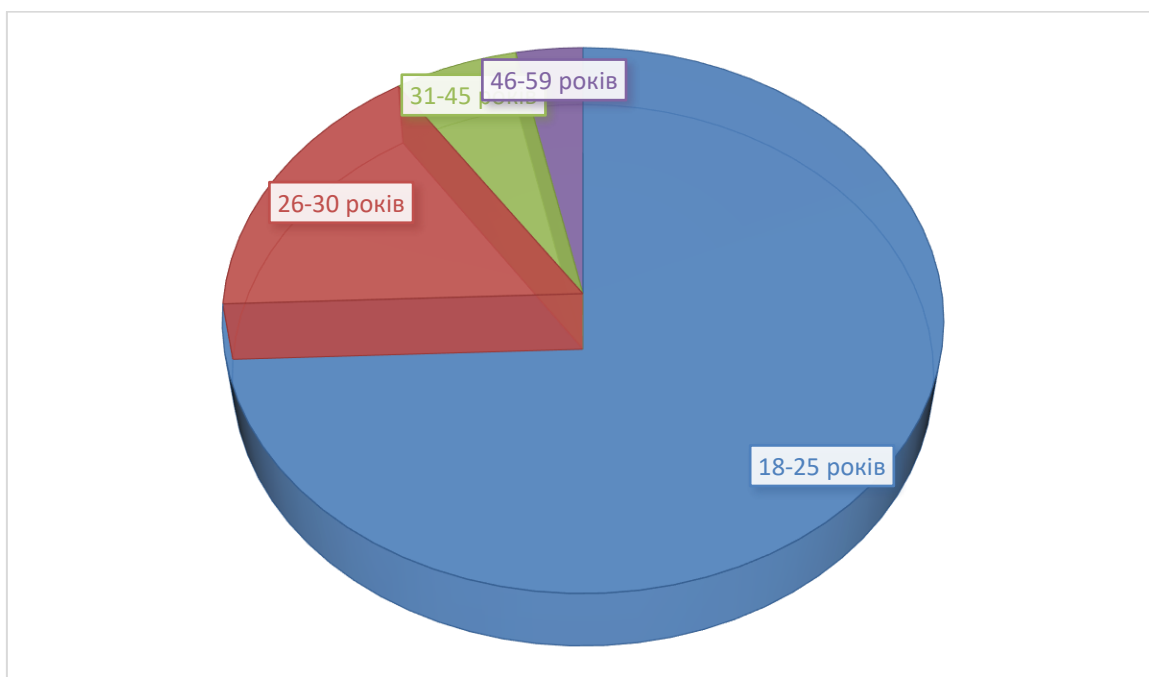


Рис. 2.4. Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Глобал білгі» у 2024 році.

Джерело: побудовано автором

Аналіз вікової структури персоналу ТОВ «Глобал білгі» свідчить про домінування молоді у складі працівників. Найбільшу частку серед персоналу становлять особи віком від 18 до 25 років — 74,4%. Це свідчить про орієнтацію компанії на молодих фахівців, які щойно закінчили навчання або мають незначний досвід роботи.

Працівники у віці 26–30 років складають 16,2%, що також є показником молодого колективу. Частка співробітників віком від 31 до 45 років становить лише 6,1%, а людей передпенсійного віку (46–59 років) — всього 3,3%.

Таким чином, кадровий склад компанії характеризується значною молодіжною перевагою, що може бути як перевагою у вигляді енергійності та гнучкості, так і викликом з точки зору досвіду та управлінських компетенцій.

Розрахуємо основні показники руху персоналу в таблиці що нижче 2.4.

Таблиця 2.4

Показники чисельності персоналу ТОВ «Глобал білгі»

Показники	Роки			Відхилення 2024 до 2022	
	2022	2023	2024	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	647	700	773	126	119,47
Чисельність звільнених працівників з роботи, осіб	9	12	21	12	233,33
Чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням, осіб	63	77	84	21	133,33
Чисельність прийнятих працівників за календарний рік, осіб	125	162	184	59	147,20

Джерело: побудовано автором на основі звітів

Упродовж 2022–2024 років ТОВ «Глобал білгі» демонструє стабільне зростання чисельності персоналу. Так, середньооблікова чисельність працівників за цей період зросла зі 647 осіб у 2022 році до 773 осіб у 2024 році. Це приріст на 126 осіб, або на 19,47%, що свідчить про активний розвиток компанії та розширення її діяльності.

Разом із загальним зростанням штату збільшується і кількість кадрових змін. Кількість працівників, звільнених за ініціативою компанії, у 2024 році сягнула 21 особи, що в понад 2 рази більше порівняно з 2022 роком (приріст становить 233,33%). Також спостерігається зростання кількості звільнень за власним бажанням — із 63 осіб у 2022 році до 84 у 2024-му, що становить приріст у 33,33%.

Прийом на роботу нових працівників також зріс: у 2022 році компанія прийняла 125 нових співробітників, тоді як у 2024 році — вже 184, що є збільшенням на 47,2%.

Загалом, динаміка показників свідчить як про розширення штату, так і про певну плинність кадрів, що може бути наслідком високих темпів розвитку, змін внутрішніх умов праці або особливостей управління персоналом.

Результати розрахунків коефіцієнтів наведено на рис. 2.5.

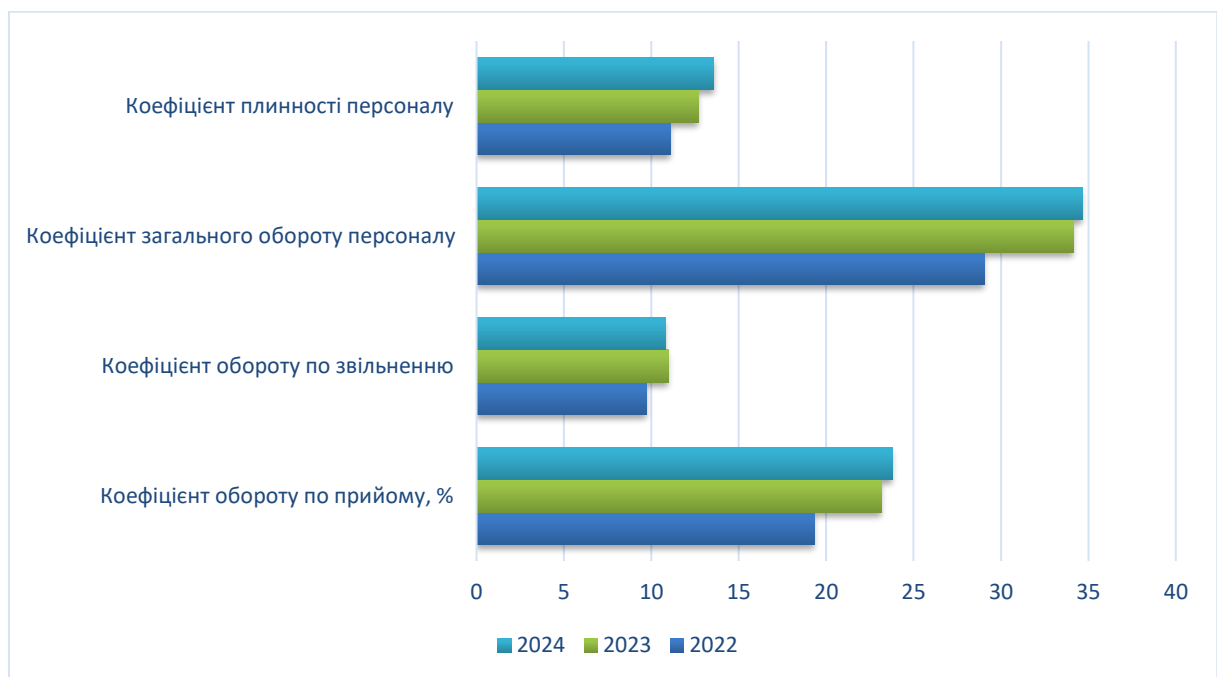


Рис. 2.5. Динаміка руху персоналу «Глобал білгі» 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором

Аналіз динаміки руху персоналу ТОВ «Глобал білгі» у період з 2022 по 2024 рік свідчить про зростання активності в управлінні трудовими ресурсами.

Зокрема, коефіцієнт обороту по прийому працівників зріс з 19,31% у 2022 році до 23,80% у 2024 році, що становить приріст на 4,49 відсоткових пункти

або 23,25% у відносному вимірі. Це підтверджує тенденцію до постійного розширення кадрового складу.

Показник обороту по звільненню також зазнав змін: у 2024 році він склав 10,80%, що трохи вище порівняно з 2022 роком (9,73%). Зростання на 1,07 в.п. свідчить про дещо підвищену динаміку вивільнення персоналу.

Загальний коефіцієнт обороту персоналу підвищився з 29,05% до 34,67%, що відповідає приросту на 5,62 в.п. або 19,34%. Це означає, що компанія активно змінює склад своїх працівників, що може бути пов'язано з адаптацією до нових умов ринку або внутрішніми трансформаціями.

Окремо варто звернути увагу на коефіцієнт плинності кадрів, який у 2024 році досяг 13,58%. Це на 2,46 в.п. більше, ніж у 2022 році, і свідчить про підвищену мобільність персоналу — як добровільну, так і вимушену.

Нижче наводяться показники ефективності процесу професійного підбору персоналу на ТОВ «Глобал білгі» у 2022-2024 роках табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ефективності процесу професійного підбору персоналу ТОВ
«Глобал білгі» у 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022	
				+/-	%
Частка працівників, які не пройшли випробувальних термін від загального числа прийнятих на роботу, %	3,2	2,5	2,1	-1,1	65,62
Частка працівників, які звільнились за власним бажанням у перший місяць роботи від загального числа прийнятих на роботу, %	10,4	11,2	14,7	4,3	141,34
Рівень порушень трудової дисципліни серед нових працівників, середня кількість годин на рік	85	78	60	-25	70,58
Кількість скарг з боку споживачів, постачальників з вини нових працівників, середня кількість разів на рік	254	246	221	-33	87,00

Джерело: розраховано автором на основі звітів

Оцінка ефективності професійного відбору персоналу в ТОВ «Глобал білгі» за період 2022–2024 років дозволяє зробити низку важливих висновків щодо якості кадрового забезпечення та адаптації нових працівників.

Позитивним показником є зниження частки працівників, які не пройшли випробувальний термін: у 2022 році цей показник становив 3,2%, тоді як у 2024 році — лише 2,1%. Це означає покращення якості добору кадрів, оскільки менше нових співробітників не витримують перший етап адаптації. Показник зменшився на 1,1 відсоткових пункти, або на 34,38%.

У той же час спостерігається негативна динаміка щодо самостійного звільнення працівників у перший місяць роботи: якщо у 2022 році таких випадків було 10,4%, то у 2024 році — вже 14,7%, що є зростанням на 4,3 в.п. або 41,34%. Це може вказувати на невідповідність очікувань нових співробітників умовам роботи або недостатньо ефективну систему адаптації.

Щодо трудової дисципліни, відзначається позитивна тенденція: середня кількість годин порушень дисципліни серед нових працівників зменшилася з 85 годин у 2022 році до 60 годин у 2024-му. Це зниження на 25 годин (на 29,42%) свідчить про підвищення відповідальності та організованості новоприйнятих працівників.

Кількість скарг з боку клієнтів і постачальників, спричинених діями нових працівників, також зменшилася: з 254 випадків у 2022 році до 221 випадку в 2024 році. Це означає зниження кількості конфліктних ситуацій на 33 одиниці, або на 13%, що свідчить про покращення якості обслуговування та рівня підготовки нових кадрів.

У цілому, кадровий потенціал ТОВ «Глобал білгі» можна охарактеризувати як достатній для забезпечення діяльності підприємства, проте існує потреба у зміцненні стабільності колективу, покращенні умов утримання персоналу та зниженні рівня плинності кадрів.

2.3. Професійний розвиток і навчання персоналу ТОВ «Глобал білгі»

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня розвитку його кадрового потенціалу. В умовах стрімкого морального старіння знань і навичок, здатність організації забезпечувати безперервне професійне зростання своїх працівників стає одним із ключових чинників збереження конкурентних переваг, стабільного розвитку й підвищення продуктивності.

Професійне вдосконалення персоналу слід розглядати як цілеспрямований процес, який здійснюється на основі системного навчання працівників упродовж їхньої кар'єри. Основною метою цього процесу є підвищення ефективності трудової діяльності, формування нових компетенцій, посилення конкурентоспроможності працівників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку праці, а також забезпечення їхньої готовності до виконання складніших функціональних завдань.

У ТОВ «Глобал білгі» питання розвитку персоналу вирішується шляхом регулярного впровадження навчальних і кар'єрно-орієнтованих програм. Система професійного навчання поділяється на два основні напрями: для адміністративного персоналу та для операторів.

Адміністративні співробітники, які щойно приєдналися до компанії, проходять обов'язкову програму адаптації протягом перших трьох місяців роботи. Після цього відбувається цілеспрямоване нарощування компетенцій відповідно до затвердженої матриці навчання.

Щодо операторського складу, то новоприйняті або переведені працівники обов'язково проходять технічну підготовку до початку виконання своїх обов'язків. Планування таких тренінгів здійснюється на основі внутрішнього регламенту тренінгового процесу.

Намит досліджено, що система навчання операторів охоплює чотири основні категорії:

Pre-Service Training – початковий курс для нових операторів, який може проводитися у формі очного навчання або через альтернативні освітні платформи. Зміст програми, тривалість і методи оцінювання адаптуються залежно від специфіки операцій, кількості учасників, сегменту обслуговування та географічного розташування.

In-Service Training – навчання, яке супроводжує основну діяльність оператора, спрямоване на постійне вдосконалення навичок.

Competency Training – тренінги для розвитку конкретних професійних компетенцій, необхідних для підвищення якості виконання роботи.

Self-Development Training – ініціативні програми для працівників, орієнтовані на особистісне зростання та розвиток м'яких навичок.

Сукупність зазначених заходів формує ефективну модель безперервного навчання, що дозволяє компанії підтримувати високий рівень професіоналізму працівників, сприяє адаптації до змін середовища та зміцнює позиції підприємства на ринку.

У рамках програми *Pre-Service Training* оцінювання новоприйнятих операторів здійснюється безпосередньо тренерами. Після завершення навчання результати оцінювання, а також зворотний зв'язок від учасників передаються Тім Лідерам для подальшого аналізу. Протягом навчального процесу проводяться тематичні тестування, що дозволяє здійснювати поточний моніторинг засвоєння матеріалу. Оцінювання здійснюється на основі суми набраних балів.

Учасники, які набрали 80 балів і більше, можуть бути допущені до етапу оцінювання з боку Тім Лідера, за умови, що це передбачено робочим регламентом. У разі, якщо оператор отримує від 70 до 79 балів, його участь у наступному етапі можлива за ініціативи тренера або Тім Лідера. Натомість, оператори, які набрали менше 70 балів, виключаються з навчального процесу та не допускаються до виконання виробничих завдань.

Під час оцінювання Тім Лідером проводиться аналіз якості обслуговування на основі 1 до 5 телефонних розмов. У разі успішного

проходження цієї перевірки оператор отримує дозвіл на виконання дзвінків. Якщо працівник не проходить першу оцінку, йому надається повторна можливість. У разі невдачі на другому етапі, Тім Лідер або тренер зобов'язані письмово повідомити про це відповідального фахівця з персоналу, який інформує працівника про результат.

Окремо в рамках Pre-Service Training проводиться тренінг із захисту персональних даних. У разі внесення змін до політики або процедур захисту інформації, компанія передбачає можливість повторного проходження відповідного навчання для всіх працівників.

Усі навчальні програми плануються спільно з Департаментом планування, моніторингу та звітності (PRM), а після завершення тренінгів учасники складають іспит для оцінювання рівня засвоєння матеріалу.

In-Service Training включає регулярне оновлення знань працівників: адаптацію до нових проектів, зміну продуктів, послуг тощо. Навчання проводиться протягом усього року відповідно до потреб операційної діяльності. Іспити проводяться за необхідності після завершення певного етапу навчання.

Competency Training спрямований на розвиток моделей поведінки, що відповідають цінностям і стратегії компанії. У разі відсутності працівника на обов'язковому занятті, він вноситься до звіту про відсутність (Absence Report), який тренінг-спеціаліст передає до PRM.

Self-Development Training призначається для операторів, які успішно пройшли всі базові тренінги та мають не менше 6 місяців досвіду роботи в компанії. Тематика та кількість таких тренінгів можуть змінюватися відповідно до актуального змісту Дипломної Програми.

Відповідно до вимог програми, кожен оператор, який пройшов повний цикл обов'язкового навчання, отримує Диплом Оператора, що є офіційним підтвердженням його професійного рівня та може бути використаний як аргумент у процесі підвищення. Працівники, які завершили курс саморозвитку, мають можливість отримати Диплом «Експерта з обслуговування клієнтів»

(Customer Excellence Diploma), який свідчить про наявність додаткових компетенцій і може позитивно вплинути на кар'єрне зростання.

У компанії ТОВ «Глобал білгі» значна увага приділяється розвитку адміністративного персоналу. Система навчання для цієї категорії працівників поділяється на три основні напрями: тренінги компетенцій, функціональні тренінги та орієнтаційні програми.

Тренінги компетенцій спрямовані на формування ключових корпоративних навичок та поведінкових моделей, що відповідають баченням, місії та цінностям компанії. Ці заняття допомагають працівникам краще розуміти організаційну культуру, підвищують рівень командної взаємодії та орієнтацію на клієнта.

Функціональні тренінги мають на меті розширення професійних знань і підвищення кваліфікації у конкретній сфері діяльності. Зміст таких тренінгів формується відповідно до посадових обов'язків і робочих процесів співробітника. Окрім цього, працівникам надається можливість опановувати іноземні мови, що є важливою складовою розвитку в багатомовному робочому середовищі.

Орієнтаційні тренінги проводяться для нових працівників і служать основою для їхньої адаптації у внутрішньому середовищі компанії, знайомства з політиками, процедурами та очікуваннями щодо ефективної роботи.

Для забезпечення системного управління результативністю персоналу, в компанії впроваджено систему управління діяльністю, яка передбачає щорічне встановлення індивідуальних цілей для працівників (за винятком операторського складу). Цілі формуються відповідно до принципів SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі) (рис. 2.3). Наприклад, якщо компанія має намір збільшити обсяг продажів, ціль формулюється чітко:

Ціль: «Збільшити обсяг продажів на 30% до кінця 2025 року порівняно з 2024 роком».

Для оцінювання ступеня досягнення цілей використовується шкала результативності:

- Менше 15% — незадовільно
- 15–25% — погано
- 26–35% — добре
- 36–40% — відмінно
- Понад 40% — неперевершено

Такий підхід дозволяє не лише об'єктивно оцінити результати праці, а й мотивувати персонал до досягнення високих результатів, формуючи культуру ефективності та відповідальності.



Рис. 2.5 Принцип формування цілей "SMART" «Глобал білгі»

Джерело: побудовано автором

Таким чином формуються чіткі цілі та градація оцінки їх досягнення. За результатами виконання індивідуальних цілей кожен співробітник займає своє місце в «матриці талантів» рис. 2.6:

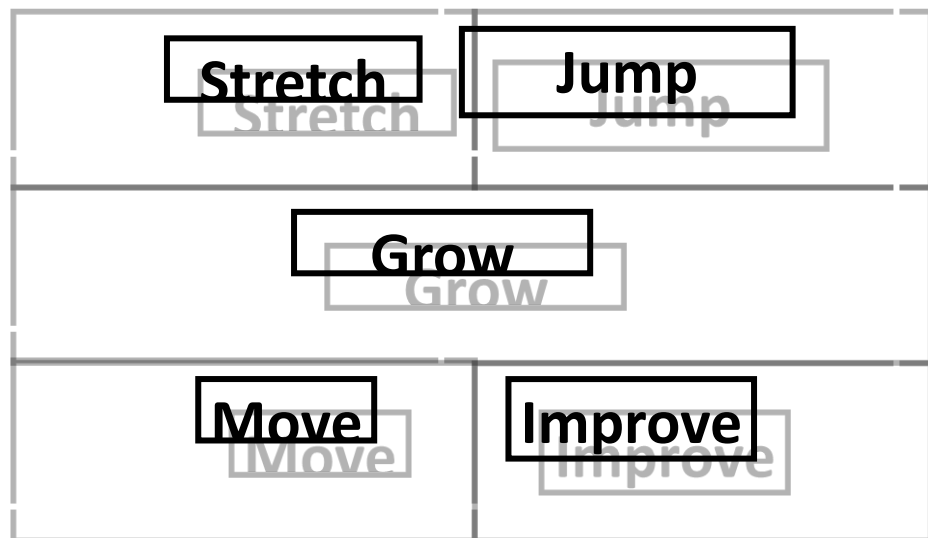


Рис. 2.6. Матриця талантів «Глобал білгі».

Джерело: побудовано автором.

У ТОВ «Глобал білгі» застосовується чітко структурована система оцінювання персоналу, яка дозволяє виявляти рівень професійного потенціалу кожного працівника та спрямовувати його розвиток. Визначення категорії працівника здійснюється на основі річної оцінки результатів його діяльності за певними критеріями.

Категоризація відбувається за наступним алгоритмом:

- якщо підсумкова оцінка дорівнює або перевищує 4,00, працівник потрапляє до категорії STRETCH;
- якщо оцінка становить 2,99 або менше — категорія IMPROVE;
- усі інші оцінки потрапляють до групи GROW;
- керівник має право за власною ініціативою змінити категорію на один рівень вище або нижче.

Зміст категорій виглядає наступним чином:

Jump — працівник досяг високих результатів і готовий перейти на вищу позицію протягом найближчих 12 місяців за умови наявності відповідної вакансії.

Stretch — працівник успішно виконує свої обов’язки, однак наразі не готовий до кар’єрного просування або не виявляє зацікавленості у цьому.

Grow — співробітник стабільно виконує покладені функції, має потенціал до розширення обов'язків, за умови подальшого зростання ефективності.

Improve — рівень виконання обов'язків не відповідає очікуванням; необхідна цілеспрямована робота над підвищенням результативності.

Move — працівник не демонструє відповідності займаній посаді й не має потенціалу для розвитку на поточному місці. У такому випадку йому можуть запропонувати іншу посаду в межах компанії або підтримку в переході до іншої організації.

Матриця талантів дозволяє керівництву не лише ефективно управляти персоналом, а й стимулювати його розвиток та кар'єрне зростання.

Для операторів передбачено окрему модель професійного зростання. За умови досягнення індивідуальних цілей, відсутності дисциплінарних порушень та скарг клієнтів, оператори можуть бути допущені до програм стажування у внутрішніх підрозділах компанії. Успішне проходження стажування є підставою для зарахування до кадрового резерву, що відкриває перспективу кар'єрного зростання у разі відкриття відповідної вакансії.

Основними принципами підготовки резерву в компанії є:

- актуальність навчального змісту,
- безперервність підвищення кваліфікації,
- поєднання теоретичної бази з практичними навичками управління.

Розрізняють два типи підготовки, базову (перед переходом на першу керівну посаду) і передпосадову (безпосередньо перед призначенням на конкретну керівну позицію).

Особливістю цієї системи є принцип конкурсності — не всі учасники навчальних програм резерву автоматично отримують підвищення. Призначення на керівну посаду здійснюється на основі результатів підготовки та індивідуальних досягнень.

У процесі підготовки кадрового резерву значну увагу приділяють розвитку навичок міжособистісного спілкування, здатності вести

конструктивний діалог, розумінню емоційного стану співрозмовника та вмінню адаптувати свою поведінку відповідно до ситуації. Також важливими є вміння організовувати колектив, здійснювати виховну роботу та забезпечувати єдність організаційних і виробничих процесів.

При формуванні резерву беруть до уваги наявність у кандидатів базових якостей, які можуть стати основою для подальшого розвитку професійних компетенцій. До таких якостей належать: висока здатність до навчання, орієнтація на людей, організаційні здібності, спеціальні знання.

Важливим аспектом кадрової політики ТОВ «Глобал білгі» є переважне просування внутрішніх кандидатів на керівні посади. Такий підхід дозволяє краще оцінити потенціал працівника, врахувати його сильні та слабкі сторони, а також забезпечує плавну адаптацію до нових обов'язків завдяки знанню внутрішніх процесів компанії. У той час як зовнішні кандидати можуть бути менш передбачуваними у плані відповідності організаційній культурі, внутрішнє висунення мінімізує такі ризики.

Проаналізуємо показники професійного зростання серед працівників компанії у 2022-2024 рр. табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників професійного зростання працівників ТОВ «Глобал білгі»

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022	
				+/-	%
Адміністративні працівники, які успішно пройшли професійне навчання, осіб	15	9	25	10	66,6
Оператори, які успішно пройшли професійне навчання, осіб	35	42	51	16	45,7
Адміністративні працівники, які успішно пройшли всі етапи співбесід і отримали підвищення, осіб	6	4	11	5	83,3
Оператори, які успішно пройшли всі етапи співбесід і отримали підвищення, осіб	5	7	11	6	120

Продовження таблиці 2.6

Частка працівників, які пройшли професійне навчання та отримали підвищення, %	22	21,5	28,9	6,9	31,3
Адміністративні працівники, які звільнились за власним бажанням, з числа тих хто пройшов професійне навчання, осіб	-	1	3	3	-
Оператори, які звільнились за власним бажанням, з числа тих хто пройшов професійне навчання, осіб	8	12	16	8	100

Джерело: розраховано автором

У таблиці представлені основні показники, що характеризують динаміку професійного зростання адміністративних працівників та операторів у компанії ТОВ «Глобал білгі» протягом 2022–2024 років.

Отже, позитивні тенденції в професійному зростанні працівників ТОВ «Глобал білгі», особливо серед операторів, де спостерігається значне збільшення кількості працівників, які успішно пройшли професійне навчання та отримали підвищення. Компанія активно інвестує в розвиток своїх працівників, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та можливості кар'єрного росту.

Водночас важливо звернути увагу на збільшення частки звільнень серед операторів, які пройшли навчання. Це може вказувати на необхідність покращення процесів мотивації та утримання персоналу після їхнього професійного розвитку, а також на можливу потребу в удосконаленні умов роботи або комунікації щодо кар'єрних можливостей після завершення навчання.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ГЛОБАЛ БІЛГІ»

3.1. Перспективні напрями формування персоналу ТОВ «Глобал білгі»

Механізм забезпечення ефективності управління персоналом в умовах ринкової економіки відіграє ключову роль у досягненні конкурентоспроможності підприємств, забезпеченні їх стабільного розвитку та створенні стійких конкурентних переваг. Це досягається завдяки оптимальному використанню інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу співробітників.

Одним із важливих напрямків діяльності відділу управління персоналом ТОВ «Глобал білгі» є процес набору та відбору кадрів, оскільки кваліфікація, зацікавленість і надійність працівників безпосередньо визначають подальшу успішність компанії.

Аналіз джерел залучення персоналу, що представлені в таблиці 2.9, показує, що основна частка нових працівників була залучена через Інтернет. З огляду на це, перспективним напрямом вдосконалення процесу підбору кадрів є активне використання інтернет-рекрутменту та впровадження автоматизованих систем підбору співробітників.

В умовах швидкого розвитку науково-технічного прогресу та зміни вимог до управлінських технологій, необхідно все більше уваги приділяти впровадженню автоматизованих систем, що охоплюють всі етапи діяльності компанії, включаючи виробничі, технологічні та організаційні процеси. Автоматизація дозволяє значно зменшити робоче навантаження співробітників, спрощує їх функціональні обов'язки та підвищує ефективність виконання завдань.

Отже, до організаційних засад поліпшення системи управління персоналом у галузі професійного навчання можна віднести табл. 3.1:

Таблиця 3.1

Напрями підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Глобал білгі»

Напрямок		Результат
Комп'ютеризоване навчання		Підвищення ефективності навчання, зменшення витрат на навчання
Тренінги	управління персоналом	Згуртованість колективу та спрямованість на ефективну роботу
	лідерство	Ефективне управління підлеглими
	тайм-менеджмент	Покращення організації та планування робочого процесу
	підвищення мотивації співробітників	Підвищення ефективності роботи колективу
Ротація кадрів		Збереження навичок отриманих під час навчання та підвищення мотивації працівників

Джерело: побудовано автором.

Автоматизовані системи підбору персоналу дозволяють здійснювати такі ключові операції на підприємстві:

- ✓ Пошук резюме кандидатів за визначеними критеріями.
- ✓ Розсилку запрошень потенційним кандидатам для відвідування вебсайту компанії та проходження попереднього тестування.
- ✓ Дистанційний підбір персоналу, включаючи оцінку компетенцій, навичок та психологічних характеристик.
- ✓ Ведення бази даних з інформацією про кандидатів, що містить їх резюме та результати тестувань.
- ✓ Автоматизоване планування робочого дня фахівців з проведення співбесід.

Формування стандартних наказів про прийом на роботу.

Впровадження таких технологій дозволить значно зменшити час на прийняття рішень і оптимізувати процес підбору кадрів. Крім того, система надасть фахівцям з підбору персоналу ТОВ «Глобал білгі» широкий спектр інструментів для ефективної комунікації з кандидатами, включаючи

можливість поширення інформації про вакансії, відправлення тестових завдань та анкет на оцінку компетенцій.

Завдяки автоматизації процесів, компанія зможе покращити взаємодію з кандидатами, надавати їм можливість брати участь у конкурсах на різні позиції та відстежувати стадії проходження їх кандидатури. Крім того, кандидати зможуть ділитися вакансіями з друзями та колегами, що сприятиме залученню більшої кількості кваліфікованих кандидатів через мережу.

Автоматизована система підбору персоналу дає ТОВ «Глобал білгі» значні переваги перед іншими роботодавцями. Вона дозволить не тільки ефективніше знаходити і відбирати найкращих кандидатів, але й підтримувати високий рівень задоволення кандидатів від процесу взаємодії з компанією. Таке вдосконалення процесів підбору персоналу зробить компанію привабливішою для потенційних співробітників та підвищить її конкурентоспроможність на ринку праці.

Електронна система підбору персоналу як централізована база даних, що зберігає інформацію про поточний штат співробітників та зовнішніх кандидатів, стане важливим інструментом для фахівців з підбору персоналу ТОВ «Глобал білгі». Вона дозволить ефективно відслідковувати резерв талановитих фахівців, оперативно заповнювати вакантні позиції та підтримувати постійні зв'язки з кваліфікованими кандидатами, що дозволить забезпечити безперервність кадрового забезпечення та оптимізувати процес найму.

Іншим перспективним напрямом вдосконалення технологій підбору персоналу є залучення кандидатів через рекомендації колег та знайомих працівників. За даними аналізу (табл. 2.2), це джерело займає друге місце після Інтернету за ефективністю залучення нових співробітників. Враховуючи це, компанія може значно підвищити ефективність використання цього каналу за допомогою запровадження програми матеріального заохочення для співробітників, які рекомендують своїм знайомим роботу в ТОВ «Глобал білгі».

Наприклад, компанія може виплачувати заохочення в розмірі 5000 грн працівникам за наступних умов:

1. знайомий працівника успішно пройшов усі етапи відбору та приступив до роботи;
2. знайомий успішно пройшов випробувальний термін (3 місяці);
3. знайомий працює в компанії більше ніж пів року.

Запровадження такої програми позитивно вплине на плинність кадрів, створить додаткову лояльність серед працівників та допоможе знизити витрати часу на пошук кандидатів. Крім того, вона сприятиме підвищенню корпоративного духу та залученню нових фахівців з перевірених джерел, що значно покращить якість набору персоналу та його стабільність.

Для ефективного залучення та використання трудових ресурсів сьогодні необхідно здійснювати постійний моніторинг ринку праці. Соціально-економічні умови, а також складна демографічна ситуація в Україні ускладнюють процес залучення якісних працівників. З кожним роком кількість потенційних кандидатів зменшується через спад народжуваності в 2000-2010 роках. У зв'язку з цим, щоб залишатися конкурентоздатною на ринку праці, компаніям необхідно звертати увагу на формування та підтримку HR-бренду.

Для формування позитивного іміджу роботодавця, ТОВ «Глобал білгі» повинно бути відкритим до ринку праці, активно інформуючи про наявні можливості в компанії. Це може включати публікацію інтерв'ю зі співробітниками, які досягли значних успіхів у кар'єрі, підкреслюючи, що саме в цій компанії можна реалізувати свій потенціал. Таке позиціонування є важливим елементом для створення довіри серед потенційних кандидатів.

Крім того, важливо грамотно подавати інформацію про компанію. Згідно з теорією очікувань В. Врума, людина активізує свою діяльність лише тоді, коли розуміє, яка винагорода чекає на неї. Тому мотивація кандидатів, підтримка інтересу до роботи саме в цій компанії, а також формування позитивного іміджу компанії на ринку праці є ключовими завданнями для HR-фахівців. Грамотна

мотивація знижує втрати серед кандидатів, а формування хорошого іміджу допомагає залучати більше кваліфікованих спеціалістів

Компанії, що мають сильний HR-бренд, отримують численні конкурентні переваги, такі як:

- ✓ висока продуктивність праці та рентабельність;
- ✓ зростання творчості, ініціативності та інновативності серед співробітників;
- ✓ покращення якості продукції;
- ✓ підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів;
- ✓ стійкість під час економічних спадів.

Заходи з HR-брендінгу зміцнюють конкурентні позиції підприємства на ринку праці, підвищуючи його привабливість для потенційних кандидатів. В результаті компанія отримує такі переваги:

- ✓ можливість вибору та залучення кращих спеціалістів;
- ✓ зниження плинності кадрів;
- ✓ зменшення витрат часу на набір та адаптацію персоналу;
- ✓ підвищення ефективності процесу набору;
- ✓ зростання рівня мотивації, лояльності та зацікавленості працівників.

Перспективними напрямками вдосконалення процесу підбору персоналу ми бачимо рекомендуємо наступні:

1. Створення автоматизованої системи для підбору співробітників, що дозволить оптимізувати процес відбору кандидатів та забезпечити кращу ефективність роботи рекрутерів.

2. Впровадження матеріальних стимулів для працівників, які рекомендують кандидатів на вакансії компанії, що дозволить залучити якісних співробітників через внутрішні канали.

3. Додавання психологічних характеристик до профілю кандидатів. Це допоможе більш детально оцінити їх відповідність корпоративній культурі та вимогам конкретних посад.

4. Розвиток і підтримка HR-бренду компанії, що позитивно позначиться на її іміджі та привабливості як роботодавця для потенційних кандидатів.

Одним із важливих аспектів управління трудовими ресурсами є підвищення кваліфікації співробітників. Цей процес має на меті постійне оновлення та вдосконалення знань, навичок і професійних компетенцій, що безпосередньо впливає на майстерність працівників та ефективність їх роботи. Підвищення кваліфікації передбачає не лише підтримку поточного рівня знань, але й покращення професійної підготовки для досягнення вищих результатів у роботі.

Професійний розвиток спрямований на підготовку працівників до виконання нових функцій і задач, а також на обіймання вищих посад. Це дозволяє не тільки підвищити рівень кваліфікації співробітників, але й дає їм можливість досягти нового кар'єрного рівня, що сприяє кращій мотивації і залученню до роботи.

Важливим аспектом у керуванні професійним розвитком є виявлення потреб компанії в спеціалістах, що полягає у виявленні розбіжностей між поточними навичками співробітників і тими, що необхідні для досягнення цілей організації. Це дозволяє чітко визначити, які компетенції слід розвивати серед працівників і як підготувати їх до змін у компанії, щоб підтримати її конкурентоспроможність на ринку.

Згідно з даними таблиці другого розділу, середній вік працівників ТОВ «Глобал білгі» становить 24 роки. Відповідно до теорії поколінь, розробленої Вільямом Штраусом і Нілом Хоувом, основну частину персоналу компанії представляють представники покоління Y (народжені приблизно з 1988 до 2008 року). Для цього покоління характерна активна взаємодія з цифровими технологіями, швидке сприйняття інформації у візуальній та інтерактивній формі, а також висока адаптивність до змін.

Враховуючи вказані особливості, ефективність професійного навчання можна суттєво підвищити шляхом впровадження комп'ютеризованих форм

навчання. Основні витрати при використанні цього підходу пов'язані переважно з етапом розробки програмного забезпечення. Проте надалі, при масштабуванні, навчання в такому форматі практично не вимагає додаткових ресурсів: не потрібні інструктори чи друковані матеріали, що робить систему економічно доцільною при великій кількості слухачів.

У цьому контексті перспективним напрямом розвитку системи навчання в компанії є створення цифрової платформи професійного навчання, яка повинна містити:

- відеоуроки та інтерактивні лекції;
- ігрові елементи (гейміфікацію), які забезпечують перевірку знань у формі симуляцій та тестів;
- моделювання реальних ситуацій для формування навичок прийняття рішень.

Використання ігрових методів навчання дозволяє сформувати практичні вміння в умовах, наближених до реальних виробничих процесів. Такий підхід сприяє не тільки кращому засвоєнню матеріалу, а й підвищує мотивацію працівників до участі в навчальних програмах. У процесі ділових ігор співробітники вчаться аналізувати складні ситуації, приймати зважені рішення та працювати в команді, що загалом сприяє професійному зростанню персоналу і зміцненню організаційної ефективності.

З урахуванням особливостей виробничої діяльності та індивідуальних потреб працівників ТОВ «Глобал білгі», доцільно впроваджувати планування тренінгів і розвиток людських ресурсів на основі системного підходу. Такий підхід передбачає поетапну організацію навчального процесу, що включає:

- Формування кінцевих цілей тренінгу відповідно до стратегічних орієнтирів підприємства.
- Аналіз рівня компетентності та професійних потреб співробітників.
- Розробку програми навчання, яка дозволяє усунути розрив між поточними знаннями працівників та вимогами до виконання їхніх функцій.

- Вибір оптимальних методів навчання з урахуванням специфіки цільової аудиторії.
- Постійний моніторинг процесу навчання та своєчасне внесення коректив.
- Управління процесом тренінгу на основі аналізу отриманих результатів і зворотного зв'язку.

Для забезпечення професійного розвитку керівного складу компанії пропонується реалізація наступних тематичних тренінгів:

Тренінг з управління персоналом, зосереджений на питаннях взаємодії з командою, особливостях психології співробітників, побудові ефективної команди, розв'язанні конфліктних ситуацій та підвищенні авторитету керівника в колективі.

Тренінг з лідерства та стилів управління, який передбачає ознайомлення з різними підходами до керівництва, аналіз їх ефективності в різних виробничих умовах і допомогу в пошуку найбільш прийняттого стилю керування для конкретного керівника.

Тренінг з тайм-менеджменту, орієнтований на вдосконалення навичок планування, постановки цілей та управління робочим часом для досягнення оптимальних результатів.

Тренінг із мотивації персоналу, метою якого є формування розуміння внутрішніх мотивів співробітників, вивчення ефективних інструментів підвищення мотивації та розробка індивідуального підходу до кожного члена команди.

Для підвищення ефективності таких тренінгів доцільно реалізовувати їх у форматі навчальних проєктів, які передбачають: чітко визначені цілі, обґрунтування необхідності навчання, опис процесу та методик, систему оцінювання результатів і план дій після завершення тренінгу для закріплення здобутих знань.

Перевага впровадження тренінгів у ТОВ «Глобал білгі» полягає в їхній практичній спрямованості: працівники не лише отримують теоретичну базу, а

й засвоюють прикладні навички вирішення конфліктних ситуацій, покращення внутрішньої комунікації та оптимізації виробничих процесів.

3.2. Стратегія ефективності запропонованих заходів

Підбір і відбір персоналу є ключовими етапами реалізації кадрової стратегії підприємства, адже якісний склад працівників безпосередньо впливає на ефективність усіх бізнес-процесів організації. Раціональний підхід до цього процесу дозволяє не лише підвищити якість підбору кадрів, але й оптимізувати витрати компанії.

З метою покращення ефективності рекрутингу доцільно впровадити автоматизовану систему підбору персоналу. Таке рішення дасть змогу зменшити часові й фінансові витрати, підвищити швидкість обробки кандидатур та зручність для потенційних працівників.

Для оцінки економічної ефективності впровадження автоматизованого підбору розглянемо програмне забезпечення «E-Staff Рекрутер». Ця система дозволяє автоматизувати більшість операцій, пов'язаних з рекрутингом: обробку резюме, формування та ведення бази кандидатів, керування вакансіями, взаємодію з внутрішніми замовниками, а також аналітику. Вартість ліцензії становить 69 600 грн, а обслуговування з другого року — 25 800 грн на рік.

За відгуками користувачів, при створенні великої бази резюме витрати на закриття вакансії зменшуються приблизно на 50%.

Припустимо, що середня вартість підбору одного співробітника без автоматизації становить 900 грн, а у 2024 році компанія прийняла на роботу 184 особи. Таким чином, загальні витрати на рекрутинг склали:

$$900 \text{ грн} \times 184 \text{ осіб} = 165\,600 \text{ грн.}$$

Після впровадження системи витрати зменшаться вдвічі — до 450 грн на одного кандидата, що становить:

$$450 \text{ грн} \times 184 \text{ осіб} = 82\,800 \text{ грн.}$$

З урахуванням початкової вартості програмного забезпечення у перший рік загальні витрати становитимуть:

$$82\,800 \text{ грн} + 69\,600 \text{ грн} = 152\,400 \text{ грн.}$$

Таким чином, економія у першому році становитиме 13 200 грн, а в подальші роки — ще більше, адже витрати на ПЗ зменшаться до щорічного обслуговування, тобто 25 800 грн. (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Динаміка витрат на підбір персоналу після нововведення

Джерело: побудовано автором

Таким чином, впровадження автоматизованої системи підбору персоналу забезпечує річну економію витрат у розмірі 25 800 грн.

Ще одним перспективним напрямом удосконалення процесу рекрутингу в ТОВ «Глобал білгі» є використання реферальної програми, тобто залучення нових працівників через рекомендації від поточних співробітників.

Для оцінки ефективності цього підходу розрахуємо його економічну доцільність:

До впровадження програми витрати на підбір одного працівника становили 900 грн, а середній час на закриття вакансії — 5 годин.

Після впровадження реферальної програми витрати на одного кандидата знижуються до 450 грн, а час скорочується до 35 хвилин. Це обумовлено тим, що рекомендовані кандидати проходять відбір швидше, адже вже попередньо перевірені знайомими співробітниками.

Крім того, компанія стимулює участь працівників у процесі підбору за допомогою матеріального заохочення у розмірі 3000 грн, яке виплачується за умови, що рекомендований кандидат:

- пройшов усі етапи відбору;
- успішно завершив випробувальний термін (3 місяці);
- пропрацював більше 6 місяців.

Отже, загальні витрати на підбір одного кандидата за новою схемою становлять: 450 грн (витрати на рекрутинг) + 3000 грн (бонус працівнику) = 3450 грн.

Ці витрати все одно є економічно обґрунтованими, адже компанія отримує лояльного кандидата з високим рівнем відповідності вимогам, а також зменшує навантаження на відділ персоналу та скорочує час пошуку.



Рис. 3.2. Динаміка витрат на підбір персоналу після нововведення

Джерело: побудовано автором

Таким чином, впровадження реферальної програми дозволяє зменшити витрати на підбір персоналу на 450 грн на кожного кандидата, водночас підвищуючи швидкість закриття вакансій та залучаючи більш мотивованих працівників.

Ще одним кроком у вдосконаленні рекрутингової системи ТОВ «Глобал білгі» є доповнення профілю кандидата блоком психологічних характеристик.

Це дозволить більш точно оцінювати не лише професійну, а й емоційну та поведінкову сумісність кандидата з посадою та корпоративною культурою.

Запровадження такої практики є виправданим, оскільки значна частина звільнень пов'язана саме з психологічним дискомфортом, зокрема через стресові або неприйнятні умови праці. За результатами аналізу (табл. 2.5), плинність кадрів у 2024 році становила 13,58%, з них 84 працівники із 105 звільнилися за власним бажанням. Згідно з табл. 2.13, 14,7% від загальної кількості звільнених залишили компанію протягом першого місяця роботи, що становить 27 осіб

Очікується, що впровадження оцінки психологічних компетенцій дозволить зменшити кількість передчасних звільнень, скоротивши плинність кадрів до 10,09%. Це означає, що компанія зменшить втрати на адаптацію та навчання нових працівників, а також стабілізує кадровий склад, підвищуючи загальний рівень продуктивності (рис. 3.3).

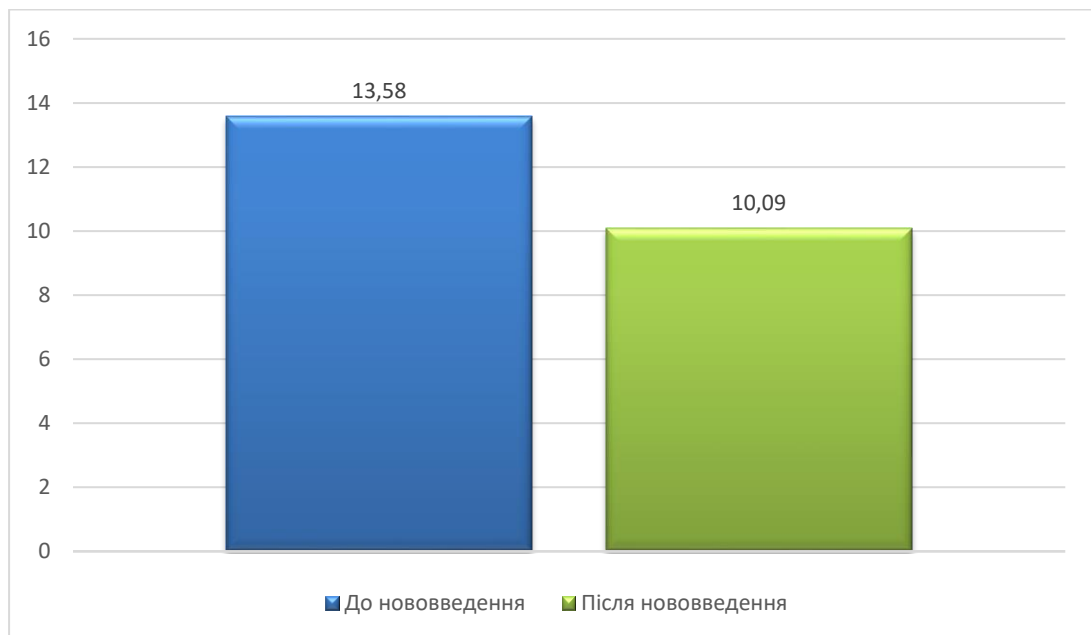


Рис. 3.3. Динаміка плинності кадрів після нововведення

Джерело: побудовано автором

Отже, після внесення змін до профілю кандидата плинність кадрів зменшиться на 3,49%, що заощадить витрати на додаткові набори та позитивно вплине на якість обслуговування.

Враховуючи надані дані, можна зробити висновок про економічну ефективність впровадження автоматизованої системи підбору персоналу на ТОВ «Глобал білгі».

Вартість програмного забезпечення «E-Staff Рекрутер» складає 69 600 грн, а витрати на обслуговування — 25 800 грн на рік. До впровадження автоматизації витрати на підбір одного працівника становили 9 000 грн. У 2024 році було прийнято на роботу 184 особи, що призвело до загальних витрат на підбір у розмірі 1 656 000 грн.

Після впровадження автоматизації витрати на підбір одного кандидата зменшились до 450 грн, що дає загальні витрати 82 800 грн на рік. Таким чином, економія витрат становить 1 573 200 грн на рік.

Вартість підбору одного кандидата через знайомих співробітників складає 3 450 грн. Це дозволяє зекономити 5 550 грн на кожному кандидатові порівняно з традиційним підбором.

Зменшення плинності кадрів завдяки доповненню профілю кандидата психологічними характеристиками може призвести до економії витрат на підбір та адаптацію нових працівників.

Розвиток позитивного іміджу компанії сприяє залученню кваліфікованих кандидатів, що зменшує витрати на пошук та відбір персоналу.

Загалом, економія витрат на підбір персоналу може досягати значних сум, що позитивно впливає на фінансові результати компанії які ми опишемо нижче.

У результаті впровадження ряду заходів з автоматизації та покращення системи підбору, навчання та утримання персоналу, ТОВ «Глобал білгі» може досягти суттєвої економії витрат і підвищення ефективності кадрових процесів.

1. Автоматизована система підбору персоналу. До впровадження: витрати на підбір одного працівника – 9000 грн; при наборі 184 осіб – 1 656 000 грн/рік.

Після впровадження: витрати скорочуються до 450 грн за кандидата; загальні витрати – 82 800 грн/рік. Разова вартість ПЗ: 69 600 грн. Загальні витрати в перший рік: 152 400 грн. Річна економія: 1 503 600 грн (або 1 573 200 грн без урахування вартості ПЗ).

2. Реферальна програма (залучення знайомих). До впровадження: вартість підбору – 9000 грн. Після впровадження: 3450 грн (враховуючи бонуси). Економія на одного кандидата: 5550 грн. При масштабуванні – значна оптимізація часу HR-фахівців і скорочення витрат.

3. Урахування психологічних якостей у профілях кандидатів. Зниження плинності кадрів: з 13,58% до 10,09%. Зменшення витрат на підбір і адаптацію нових кадрів. За умови щорічного прийому 184 працівників — економія може скласти десятки тисяч гривень лише за рахунок зменшення кількості звільнень.

4. Формування HR-бренду. Зменшення часу на підбір одного кандидата: з 5 годин до 35 хвилин. Підвищення якості кандидатів, зменшення потреби в повторному підборі.

Опосередкована економія: менше витрат на оплату праці HR, скорочення періодів вакансій, зростання продуктивності персоналу.

5. Комп'ютеризоване навчання. Вартість розробки ПЗ: 50 000 грн (разово). Щорічні витрати на навчання без ПЗ: 73 200 грн. Окупність системи: приблизно 8 місяців. У майбутньому, суттєве скорочення витрат на підвищення кваліфікації персоналу.

6. Метод ротації кадрів. Зниження плинності кадрів: на 2,46%. Економія на повторному підборі та адаптації працівників.

Узагальнюючи, запропоновані заходи дозволяють ТОВ «Глобал білгі»:

- скоротити прямі витрати на підбір персоналу більш ніж на 1,5 млн грн на рік;
- зменшити плинність кадрів;
- знизити витрати на навчання і адаптацію;
- підвищити продуктивність праці та ефективність роботи HR-відділу.

Ці заходи не лише економічно вигідні, а й сприяють стратегічному розвитку компанії та зміцненню її позицій на ринку праці.

З метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Глобал Білгі» у сфері управління персоналом, було запропоновано низку заходів, які охоплюють

удосконалення процесу підбору кадрів, зниження рівня плинності персоналу та впровадження цифрових інструментів для автоматизації HR-процесів.

Для оцінки економічної доцільності впровадження автоматизованої платформи підбору персоналу (ATS-системи) розглянемо їхню орієнтовну вартість, очікувану економію та можливе підвищення доходів.

Таблиця 3.2.

Економічна оцінка автоматизованої платформи підбору персоналу (ATS-системи)

Заходи	Орієнтовні витрати, тис. грн	Орієнтовна економія/ефект, тис. грн/рік
ATS-система	80	100–120
Система адаптації	50 + 120 (операційні)	200–220
Оптимізація мотивації	30	100–150
Усього	280	420–490

Джерело: побудовано автором

Отже, запровадження автоматизованої системи підбору персоналу як стратегією економічної ефективності, системи адаптації нових працівників та удосконалення мотиваційних інструментів у ТОВ «Глобал білгі» є доцільним як з організаційної, так і з економічної точки зору. Проведена стратегічна економічна оцінка показала, що сукупні витрати на реалізацію запропонованих заходів складають орієнтовно 280 тис. грн, тоді як очікуваний економічний ефект — від 420 до 490 тис. грн на рік. Таким чином, інвестиції повністю окупаються вже в перший рік впровадження, а в подальшому дозволяють суттєво знизити витрати на рекрутинг, адаптацію та утримання персоналу. Окрім фінансової вигоди, реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи кадрової служби, зниженню плинності кадрів та зміцненню HR-бренду компанії, що загалом підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

ВИСНОВКИ

Система управління персоналом є невід’ємною складовою загальної системи управління підприємством, яка відіграє ключову роль у забезпеченні його ефективного функціонування та стратегічного розвитку. Її структура охоплює організаційні, правові, інформаційні, технічні та методичні складові, що в комплексі забезпечують реалізацію кадрової політики підприємства.

Грамотно побудована система управління кадрами дозволяє формувати професійний та мотивований трудовий колектив, оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, а також адаптувати внутрішні процеси до актуальних умов господарювання. Роль кадрової політики полягає не лише у забезпеченні підприємства людськими ресурсами, а й у створенні умов для їхнього розвитку, самореалізації та ефективної праці.

Таким чином, система управління персоналом виступає основою довгострокової конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи гармонійне поєднання інтересів організації та її працівників.

Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Глобал білгі» за 2022–2024 роки свідчить про стабільне зростання чисельності персоналу та активний розвиток кадрової політики підприємства. Компанія орієнтується на залучення молодих спеціалістів, що підтверджується віковою структурою персоналу: переважна більшість працівників — у віці до 25 років. Це забезпечує динамічність і гнучкість організації, однак водночас створює певні виклики, пов’язані з нестачею досвіду та високою плинністю кадрів.

Протягом аналізованого періоду спостерігається підвищення темпів оновлення персоналу: як за рахунок збільшення кількості прийнятих працівників, так і зростання рівня звільнень. Коефіцієнти обороту та плинності персоналу свідчать про активні процеси змін у складі працівників, що потребує особливої уваги з боку управління персоналом.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у лютому 2022 року суттєво вплинуло на бізнес-середовище. Global Bilgi оперативно змогла адаптувати свої операційні процеси до нових умов, зокрема це:

- Перехід на віддалену форму роботи для всіх співробітників;
- Впровадження резервних джерел енергопостачання та дублювання інтернет-провайдерів;
- Надання психологічної підтримки співробітникам для запобігання вигоранню.

Разом з тим, покращуються показники ефективності процесу підбору кадрів: зменшується частка тих, хто не проходить випробувальний термін, скорочується кількість порушень трудової дисципліни та скарг з боку зовнішніх сторін. Це свідчить про підвищення якості добору персоналу та результативність роботи HR-служби.

У цілому, кадровий потенціал ТОВ «Глобал білгі» можна охарактеризувати як достатній для забезпечення діяльності підприємства, проте існує потреба у зміцненні стабільності колективу, покращенні умов утримання персоналу та зниженні рівня плинності кадрів.

Можна виділити наступні особливості кадрової політики ТОВ «Глобал білгі»:

- всі нові співробітники проходять співбесіду, як з представником HR, так і з провідними фахівцями того відділу в якому працюватиме співробітник;
- всі нові співробітники проходять випробувальний термін 3 місяці;
- використовується багаторівнева мотивація персоналу: оплата співробітника складається із ставки, а також з особистих показників кожного працівника;
- проводяться корпоративні заходи;
- проводиться навчання персоналу.

За період з 2022 по 2024 рік спостерігається стабільне зростання доходу від реалізації послуг ТОВ «Глобал Білгі». У порівнянні з 2022 роком, дохід

збільшився на 79,3%, досягнувши у 2024 році 104 859 тис. грн. Чистий прибуток також продемонстрував позитивну динаміку, зростаючи на 98,9%, і склав 15 688 тис. грн. Однак у 2023 році відбулося незначне зниження чистого прибутку на 495 тис. грн, що було обумовлено збільшенням адміністративних витрат на 1610 тис. грн. Зростання собівартості послуг стало причиною зниження темпів росту прибутків та рентабельності, зокрема у 2023 році.

Набір і відбір кадрів - одне з найважливіших напрямків діяльності відділу управління персоналом ТОВ «Глобал білгі», тому що від кваліфікації, зацікавленості і надійності кадрів безпосередньо залежить майбутнє компанії. Проаналізувавши систему підбору працівників у ТОВ «Глобал білгі» ми вважаємо, що перспективними напрямками формування системи підбору є:

- використання автоматизованих систем підбору працівників;
- матеріальне заохочення працівників, які рекомендують своїм знайомим роботу в ТОВ «Глобал білгі»;
- внесення доповнень до профілю кандидата, які стосуються психологічних якостей майбутнього працівника;
- формування та підтримка HR-бренду компанії.

Отже, запровадження автоматизованої системи підбору персоналу як стратегією економічної ефективності, системи адаптації нових працівників та удосконалення мотиваційних інструментів у ТОВ «Глобал білгі» є доцільним як з організаційної, так і з економічної точки зору. Проведена стратегічна економічна оцінка показала, що сукупні витрати на реалізацію запропонованих заходів складають орієнтовно 280 тис. грн, тоді як очікуваний економічний ефект — від 420 до 490 тис. грн на рік. Таким чином, інвестиції повністю окупаються вже в перший рік впровадження, а в подальшому дозволяють суттєво знизити витрати на рекрутинг, адаптацію та утримання персоналу. Окрім фінансової вигоди, реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи кадрової служби, зниженню плинності кадрів та зміцненню HR-бренду компанії, що загалом підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. Управління персоналом: навчальний посібник К.: Професіонал. 2016. 511 с.
2. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економика и управление: Научно-практический журнал*. 2007. № 3. С. 48-53.
3. Ватаманюк З. Економічна теорія: Макро- і мікроекономіка. К.: Альтернативи, 2009. 606с.
4. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2009. 502 с.
5. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
6. Горелкіна С.Б. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова. 2017. 84 с.
7. Градов, А. П. (2017). Економічна стратегія та мотивація персоналу. *Менеджмент і маркетинг*, 18 (6), 87–95.
8. Грішнова О.А. Інтелектуалізація праці – визначальна ознака постіндустріального суспільства *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць*. Маріуполь: Вега-Принт. 2019. С. 135-139.
9. Гриньова В. М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ. 2012. 228 с.
10. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.
11. Жежера М. Порівняльна характеристика методики проведення аналізу фінансового стану підприємства в Україні та за кордоном. *Економіка. Фінанси, право*. 2018. №5. С. 20-28.
12. Жмалев В.Г. Основи менеджменту і управлінської діяльності. К.: Україна, 2017. 454 с.

13. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №2 - (68) С. 28-32.
14. Иванцевич Дж. Людські ресурси управління. К.: Наука, 2019. 29 с.
15. Козачук Н. Системный подход к подбору персонала. *Управление персоналом*. 2018. №4. С. 23-28.
16. Колот А. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань *Україна: аспекти праці*. 2017. №4. С. 4-9.
17. Короткова М. Построение системы поиска и подбора. *Менеджмент и менеджер*. 2015. № 2. С. 54-58.
18. Коченко І. М. Алгоритм прийняття рішення в процесі відбору кадрів *Формування ринкової економіки*. 2015. № 4. С.115–119.
19. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник. К. : Академвидав, 2016. 416 с.
20. Красношопка В.В. Управління людськими ресурсами. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/113/42/>
21. Круглов, М. І. (2018). Трудова стратегія підприємства. *Праці економічних наук*. 29 (2) С. 43–52.
22. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: «Кондор». 2016. 308 с.
23. Лібанова Е.М. Мотиваційні основи ефективної праці в умовах ринкової трансформації економіки: 36. наук. пр. К., 2018. 178 с.
24. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022.4 (221). С. 19-26. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3>
25. Левченко О.М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів у Великобританії. К.: Видавничий дім "Корпорація". 2015. 292 с.

26. Лук'янін, В. О. Менеджмент персоналу: навч. посібник Суми: Університетська книга, 2018. 592с.
27. Магура М.І. Організація процесу відбору кадрів. *Управління персоналом*. 2018. № 12. С. 18-24.
28. Менеджмент персоналу: навчальний посібник За заг. ред.. В.М. Данюка, В. М. Петюха; М-во освіти і науки України. КНЕУ. К.: КНЕУ. 2015. 398 с.
29. Михайленко Т. В. Специфіка відбору персоналу в організації планування набору і канали вербування персоналу *Стратегія управління закладами освіти в умовах формування інформаційного суспільства*. 2020. № 56 С. 125–129.
30. Михалюк Т. Эффективность использования различных методов при отборе персонала. *Менеджер по персоналу*. 2018. № 11. С. 48-64.
31. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства : підручник. К. : Київ. нац.-торг.- екон. ун-т, 2018. 371с.
32. Мурашко М. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник К.: Знання, 2016. 311 с.
33. Назимко П. Підвищення кваліфікації кадрів: історичний досвід, стан, перспективи *Збірник наукових праць підвищення кваліфікації державних службовців* К. : УАДУ, 2009. С. 94-102.
34. Немцов, В. Д., & Довгань, Л. Є. (2019). Стратегія управління персоналом: діагностика та вплив на ефективність діяльності підприємства. *Вісник економічних досліджень*, 21(7), 12–18.
35. Олейникова О.Н. Проблемы финансирования профессионального образования за рубежом Среднее профессиональное образование, 2011. № 3. С. 41-45.
36. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. К: Кондор, 2017. 224 с.

37. Осьодло В. І. Професійно-психологічний відбір - основа формування професійної компетентності. *На межі тисячоліть: християнство як феномен культури*. К., 2019. С.531–535.
38. Попов, С. А. (2020). Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка та управління підприємствами*, 22(4), 95–107.
39. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Науковий вісник* . 2022. Випуск 4. С. 88 – 93.
40. Розанова В.А. Психология аправления : учебн.пособ. М.: Журнал «Управление персоналом». 2013. 416 с.
41. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2016. 351 с.
42. Савельєва В. Управління персоналом: уавчальний посібник. К.: Професіонал, 2017. 335 с.
43. Скляр А. Подбор сотрудника ИЯ-службы. Дополнение к тесту *Менеджер по персоналу*. 2012. № 9. С. 82-85.
44. Сорока А.М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2018. № 4. С. 86-95. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/about>
45. Сорока А.М. Інноваційний розвиток як механізм управління конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ: ДУТ. 2019. № 1. С. 97-107. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/about>
46. Сучасні інформаційні системи для управління кадровим потенціалом. (2020). Харків: Видавництво "Промінь".
47. Терпугов О.О. Оцінка та підбір управлінського персоналу *Управління розвитком*. 2016. №8. С.63-65.
48. Управління персоналом. Навчальний посібник Вінниця: ВНТУ. 2016. 187 с.

49. Управління персоналом фірми. Навчальний посібник для студ. економ. спец. К.: ЦУЛ, 2018. 271 с.
50. Фатхутдінов, Р. А. (2016). Соціальна стратегія підприємства та її роль у формуванні кадрового потенціалу. *Журнал соціального управління*. 24 (3), 55–63.
51. Філософія управління персоналом: монографія. Запоріжжя: ЗДІА. 2018. 472 с.
52. Фокіна Г.В. Управління людськими ресурсами. К.: МАУП, 2016. 496 с.
53. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>
54. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник К.: Академвидав, 2016. 487 с.
55. Цісецький О. Є. Професійний підхід до формування і формування персоналу. *Формування ринкової економіки*. 2007. № 7 С. 930–935.
56. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом. навч. посібК. : КНЕУ. 2019. 399 с.
57. Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях: навч. посібник. К.: КНЕУ. 2012.142 с.
58. Чорнодід, І. С., Василець, Н. М., Петренко, В. М. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління* 2022.<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
59. Чугаєвський В. А. Професійний відбір як складова соціалізації особистості. *Психологія*. К., 2018. Вип.2 (9), ч.1. С.71–75.
60. Щокін, Г. В. Теорія і практика управління персоналом: навч.-метод. посібник. К. : МАУП, 2014. 256с.

