

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет бізнесу та права
Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»

Вдосконалення системи кадрового забезпечення підприємства (на матеріалах
ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ»)

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Економіка»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ЕКМ-21
ЛЄВІН Олексій Максимович

(підпис)

Керівник:
Д.е.н., професор
РУДЬ Надія Терентіївна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Кандидат економічних наук, доцент
Гарант освітньої програми:
Дзямулич М.І.

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
проф. Шубалий О.М.

«__» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ЛЄВІН Олексій Максимович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Вдосконалення системи кадрового забезпечення підприємства (на матеріалах ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ»)

Керівник роботи: Рудь Н. Т.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «15»квітня 2025 р.№220/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «09» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1.

РОЗДІЛ 2.

РОЗДІЛ 3.

ВИСНОВКИ

ДОДАТКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>1 розділ</i>			
<i>2 розділ</i>			
<i>3 розділ</i>			
<i>Висновки</i>			

7. Дата видачі завдання «15» квітня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 15.04.2025</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 01.05.2025</i>	
3.	<i>1 розділ</i>	<i>до 01.07.2025</i>	
4.	<i>2 розділ</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
5.	<i>3 розділ</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 25.11.2025</i>	
7.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 27.12.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 02.12.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 05.12.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 07.12.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 08.12.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 09.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис) (ЛЄВІН О.М.)
(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис) (РУДЬ Н.Т.)
(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Левін О.М. Вдосконалення системи кадрового забезпечення підприємства (на матеріалах ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ»). – Кваліфікаційна робота магістра на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Економіка». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Метою дипломної роботи магістра є дослідити теоретичні підходи та практичні механізми формування і вдосконалення кадрового забезпечення підприємства, а також визначити напрями підвищення його ефективності в ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ».

Дипломна робота магістра складається з трьох розділів. У першому розділі розглянуто теоретично-методичні основи формування системи кадрового забезпечення, а саме: з'ясовано сутність кадрового забезпечення, систематизовано методи оцінювання кадрового забезпечення, розглянуто інноваційну спрямованість та зарубіжний досвід кадрової політики підприємства.

У другому розділі здійснено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства. Проаналізовано показники кадрового забезпечення та кадрового потенціалу. Оцінено фактори впливу на показники ефективного використання кадрового забезпечення

У третьому розділі сформульовано концептуальні підходи до створення корпоративного університету, надано рекомендації щодо вибору ефективних заходів зниження кадрового ризику.

Ключові слова: кадрове забезпечення, кадрова політика, кадровий потенціал, ефективність використання кадрів, HR-аналітика, корпоративний університет, кадрові ризики, кадровий резерв.

ANNOTATION

Levin O. Improving the human resources system of the enterprise (on materials of "PETROL CONTRACT"). – Manuscript.

Qualification work of master in the specialty 051 Economics, educational program "Economics". Lutsk National Technical University. Luck, 2025.

The purpose of the master's thesis is to investigate theoretical approaches and practical mechanisms of forming and improving the personnel support system of the enterprise, as well as to determine the directions for enhancing its effectiveness at PETROL KONTRAKT LLC.

The master's thesis consists of three sections.

The first section examines the theoretical and methodological foundations of forming a personnel support system, clarifying the essence of personnel support, systematizing methods of personnel assessment, and reviewing the innovative orientation and international experience of personnel policy.

The second section presents an analysis of the main technical and economic indicators of the enterprise. Indicators of personnel support and personnel potential are analysed. The factors influencing the efficiency of personnel utilisation are assessed.

The third section formulates conceptual approaches to creating a corporate university and provides recommendations for choosing effective measures to reduce personnel risk.

Keywords: personnel support, personnel policy, personnel potential, efficiency of personnel utilisation, HR analytics, corporate university, personnel risks, talent pool.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
1.1. Сутність кадрового забезпечення: поняття, складові, критерії	12
1.2. Систематизація методів оцінювання кадрового забезпечення...	17
1.3. Кадрова політика підприємства: інноваційна спрямованість і зарубіжний досвід	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ»	
2.1. Основні показники діяльності підприємства: динаміка та оцінка	30
2.2. Аналіз кадрового забезпечення та кадрового потенціалу.....	37
2.3. Фактори впливу на показники ефективного використання кадрового забезпечення.....	45
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	
3.1. Корпоративний університет як інструмент підсистеми розвитку кадрового забезпечення	53
3.2. Управління кадровим забезпеченням: ризики та заходи зниження	58
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми. Ситуація на ринку праці складна, але містить великий потенціал. Понад 12,5 млн українців – економічно-неактивне населення: частина з них готова працювати, але потребує підтримки, перенавчання, адаптації. Найбільша потреба бізнесу зараз – працівники. Кадровий голод переважає навіть проблему доступу до фінансів. Водночас багато людей не можуть знайти роботу – це виклик, який вирішується інвестиціями в людський капітал. «Ринок праці України перебуває у стані глибокої трансформації під впливом війни, масштабних міграційних процесів, демографічних втрат, руйнування інфраструктури, а також глобальних чинників цифровізації та зростання конкуренції за висококваліфіковані кадри» [1].

Такі умови сформували низку трендів сучасної динаміки зайнятості у воєнних умовах:

- 1) зниження економічної активності населення та звуження можливостей ринку праці;
- 2) поглиблення дисбалансів і зростання структурного безробіття;
- 3) дефіцит якісної робочої сили;
- 4) стрімке зростання неформальної зайнятості;
- 5) вплив людського й інтелектуального капіталу за кордон;
- 6) поширення підприємництва, залучення жінок до бізнесу;
- 7) масова перекваліфікація працівників;
- 8) розвиток цифровізації та нових форматів зайнятості, які формують передумови для інноваційних моделей зайнятості.

Сукупність вказаних трендів свідчить, український ринок праці переходить до нової моделі функціонування. Сучасні умови розвитку економіки України характеризуються високою динамікою змін, конкуренцією за кваліфіковані кадри та необхідністю підвищення ефективності використання кадрового забезпечення. У таких умовах ключовим чинником успішності компанії стає не лише наявність ресурсів, а й здатність об'єднання працівників до ефективної

праці. На цьому тлі питання кадрового забезпечення підприємства стає одним із визначальних компонентів стратегії розвитку будь-якої організації. Фактично йдеться не лише про укомплектованість кадрами, а про здатність підприємства підтримувати необхідний рівень компетентності, стабільності та професійної готовності працівників. Важливою є і якість внутрішніх процесів, які відповідають за залучення, адаптацію, розвиток та оновлення кадрів. Чим точнішими є ці процеси, тим краще компанія реагує на зміни зовнішнього середовища та внутрішні виклики.

Останні роки продемонстрували, що традиційних підходів до формування кадрового потенціалу вже недостатньо. Зростання ролі цифрових технологій, поява нових вимог до професійних компетенцій, зміна стандартів комунікації та очікувань працівників різних поколінь змушують підприємства переглядати моделі кадрової політики. Поряд із класичними підходами до планування чисельності персоналу дедалі більшої ваги набувають інноваційні інструменти управління кадрами, що поєднують розвиток компетенцій, гнучкі формати навчання та системи оцінювання ефективності.

Особливої уваги потребують підприємства, діяльність яких пов'язана з високими вимогами до точності операцій, безпеки та стабільності, – до таких належить ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ». У секторі паливно-енергетичного ринку ефективність кадрового забезпечення визначає якість обслуговування клієнтів, безперервність операційних процесів та дотримання технологічних стандартів. Водночас регулярне оновлення кадрів, контроль рівня плинності та необхідність підвищення кваліфікації працівників формують для підприємства низку управлінських завдань, які потребують системного аналізу та професійних рішень.

У таких умовах вивчення особливостей кадрового забезпечення, оцінка його стану та розроблення напрямів удосконалення є актуальним як з наукової, так і з практичної точок зору. Особливої уваги потребує питання стабільності кадрового складу, адже дефіцит трудових ресурсів, властивий сучасному ринку праці, створює для підприємства ризики втрати досвідчених працівників, розривів у

виробничих циклах та зниження рівня сервісу. В умовах, коли конкуренція за персонал посилюється, компанії змушені шукати баланс між залученням нових працівників і утриманням наявних, формувати привабливі умови праці та забезпечувати умови для професійного розвитку. Саме стабільність кадрового складу стає показником здатності підприємства витримувати зовнішні виклики, адаптуватися до змін і зберігати сталість бізнес-процесів.

Мета роботи – дослідити теоретичні підходи та практичні механізми формування і вдосконалення кадрового забезпечення підприємства, а також визначити напрями підвищення його ефективності в ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- розкрити зміст і сутнісні характеристики кадрового забезпечення підприємства;
- узагальнити методи оцінювання кадрового забезпечення та кадрового потенціалу;
- охарактеризувати кадрову політику підприємств, зокрема інноваційні підходи й зарубіжний досвід;
- проаналізувати динаміку основних показників діяльності ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» у 2021–2025 рр.;
- провести оцінку кадрового забезпечення підприємства;
- визначити показники ефективного використання кадрового забезпечення;
- запропонувати напрями його вдосконалення, у тому числі через створення корпоративного університету та формування кадрового резерву;
- окреслити ризики, що впливають на якість кадрового забезпечення та запропонувати заходи щодо їх зниження.

Об'єктом дослідження є система кадрового забезпечення ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні й аналітичні аспекти формування та вдосконалення кадрового забезпечення підприємства з метою розвитку підприємства.

Методи дослідження. Вирішення поставлених у роботі завдань здійснено з використанням таких прийомів і методів дослідження: метод логічного узагальнення – для визначення суті кадрового забезпечення та системи оцінки кадрового забезпечення підприємства (п.1.1–1.2); методи аналізу та порівняння, графічний і табличний методи – для аналізу тенденцій формування кадрового забезпечення підприємства, аналізу оцінки кадрового забезпечення підприємства (п. 2.1–2.3); метод монографічного аналізу – для вивчення підходів стосовно трактування поняття кадрове забезпечення й система, а також підходів до оцінки кадрового потенціалу підприємства (п. 1.1-1.3); метод синтезу, індукції та дедукції – для обґрунтування принципів і вибору шляхів вдосконалення наявної системи кадрового забезпечення підприємства, для обґрунтування напрямів інноваційного розвитку системи кадрового забезпечення підприємства (п. 3.1-3.2).

Наукова новизна одержаних результатів. У роботі отримано результати, які в сукупності розв’язують важливе наукове завдання: обґрунтування напрямів удосконалення розвитку кадрового забезпечення на матеріалах підприємства ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ». Основними результатами дослідження, що характеризують його наукову новизну, отримані автором особисто і виносяться на захист, є такі:

удосконалено:

– теоретичні підходи до трактування змісту поняття «кадрове забезпечення» як систему, ключовими елементами якої є єдність трьох підсистем: формування (пошук, підбір і відбір кадрів), використання (адаптація, оцінка, мотивація) та розвиток (навчання, стажування, кар’єрне зростання).

дістали подальшого розвитку:

– методичний підхід до проведення аналізу й оцінки кадрового забезпечення на підприємстві;

– підхід до формування напрямів, принципів удосконалення кадрового забезпечення підприємства, впровадження інновацій у систему кадрового забезпечення.

Інформаційною базою дослідження стали статистичні дані, внутрішні документи й фінансова звітність ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ», посібники, підручники, фахові наукові видання, нормативно-правові акти, інформація з мережі інтернет згідно теми кваліфікаційної роботи.

Практичне значення одержаних результатів. Методичні та прикладні аспекти дослідження шляхів удосконалення кадрового забезпечення на рівні підприємства можуть бути використані в практичній роботі ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ», інших підприємств паливного сектору, що функціонують в інших регіонах України.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота магістра є самостійно виконаною науковою працею, відповідно до мети і завдань якої сформовано теоретико-методологічні засади, висновки і пропозиції щодо вдосконалення кадрового забезпечення. Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано інструменти штучного інтелекту як допоміжний засіб для опрацювання літератури. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

Апробація результатів дослідження. Основні положення роботи були апробовані на XI міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (м. Луцьк, 5 грудня 2025 р.) в тезах доповідей конференції обсягом 0,1 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 75 сторінках комп'ютерного тексту, в тому числі 11 рисунків та 13 таблиць. Список використаних джерел складається з 52 найменувань і представлений на 5 сторінках. Робота містить 5 додатків, викладених на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність кадрового забезпечення: поняття, складові, критерії

Ефективне кадрове забезпечення є ключовим *чинником* стійкого розвитку підприємства. У сучасних умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації важливим стає не лише кількісний склад персоналу, а й стратегічний підхід до управління його якістю. Врахування технологічних змін, соціальних викликів та інституційного контексту визначає необхідність переосмислення підходів до кадрової роботи як в Україні, так і за кордоном.

Сучасна кадрова політика підприємства повинна поєднувати стратегічний, інноваційний і соціальний підходи. Йдеться не лише про підбір працівників, а про створення умов для розкриття їхнього інтелектуального потенціалу, що, зрештою, формує довготривалу конкурентну перевагу. Управління персоналом більше не обмежується адміністративними процедурами – воно трансформується у стратегічну функцію, яка безпосередньо впливає на інноваційність, адаптивність і динаміку розвитку підприємства.

Питання кадрового забезпечення були і є предметом вивчення багатьох українських та зарубіжних дослідників: Васюткіна Н. [7], Волобоева В.Д. [2], Зачосова Н. [8], Лаготюк В. О. [3], Кармінської-Белобрової М. [4], Міщенко В. І. [5], Перетятко Л. [9], Рощина Н. [6], Шевчук О. [6] та Cappelli [10], Ulrich et al. [11], Armstrong [12], Johnson S. [13] та інших.

Як відмічає Волобоев В.Д. [2], «забезпечення кваліфікованими кадрами – це *цілеспрямована діяльність* із задоволення потреби національної економіки, галузі, регіону чи підприємства у кадрах відповідної кваліфікації».

Автор вважає, що ефективність процесу кадрового забезпечення необхідно досліджувати в єдності трьох параметрів: час, фінанси та якість залучених кваліфікованих кадрів [2].

Кадрове забезпечення розглядається як *система дій*, спрямованих на формування, розвиток і збереження кваліфікованих трудових ресурсів відповідно до стратегічних цілей компанії. Так, на думку Лаготюк В. О. [3], ефективна кадрова політика має охоплювати весь життєвий цикл працівника в організації – від найму до професійного розвитку та утримання кадрів. Автор підкреслює, що кадрове забезпечення варто розглядати не лише з точки зору *ресурсного підходу*, а як *стратегічний інструмент* підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Як зазначає Кармінська-Белоброва М. [4], «кадрова стратегія має бути органічно пов'язана з загальною стратегією розвитку підприємства. Це передбачає довгострокове планування розвитку кадрів з урахуванням зовнішніх викликів і можливостей, а також потенціалу підприємства. У такому контексті підвищення кваліфікації працівників – лише один із напрямів, важливим є також формування нових компетенцій, необхідних для реалізації стратегічних цілей».

Міщенко В. І. [5] акцентує увагу на «важливості формування стійкого кадрового потенціалу, здатного адаптуватися до постійних змін. В умовах цифрової трансформації підприємства потребують гнучких і компетентних працівників, які готові до безперервного навчання та швидкого оновлення знань. Це вимагає нових підходів до управління знаннями, розвитку цифрових компетенцій і впровадження інновацій у систему HR».

Шевчук О. та Рощина Н. [6] звертають увагу на «важливість кадрової логістики як елементу ефективного управління кадрами. Йдеться про системний підхід до переміщення, використання та збереження трудових ресурсів у межах організації. Така логістика дозволяє не лише зменшити витрати, а й підвищити гнучкість реагування на зміни в структурі попиту на робочу силу. Застосування принципів кадрової логістики сприяє оперативному перерозподілу ресурсів та підтримці продуктивності навіть у динамічному середовищі».

В умовах цифровізації економіки потреба в інноваціях у сфері HR стає очевидною. Васюткіна Н. та співавтори [7] підкреслюють значення цифрових технологій для підвищення ефективності процесів найму, адаптації, навчання та

оцінювання кадрів. Використання електронного навчання, HR-аналітики, систем автоматизації рекрутингу та цифрового зворотного зв'язку стає нормою для підприємств, які прагнуть зберігати конкурентні позиції.

Формування кадрової політики в умовах переходу до Індустрії 5.0 також потребує збереження й розвитку інтелектуального капіталу. Зачосова Н. [8] наголошує на «важливості створення сприятливих умов для накопичення та передачі знань, досвіду, а також творчого потенціалу працівників. Такий підхід дозволяє не лише втримувати таланти, а й створює підґрунтя для довгострокової інноваційної стабільності підприємства».

Соціальний аспект кадрового забезпечення не менш важливий. Перетятко Л. [9] підкреслює, що «сучасна HR-політика має враховувати умови праці, мотиваційні механізми, принципи соціальної відповідальності, а також забезпечувати залучення працівників до прийняття управлінських рішень. Це відповідає концепції сталого розвитку, де соціальна складова є невід'ємною частиною успішної бізнес-стратегії».

У міжнародному контексті кадрове забезпечення розглядається як *цілісна система управління талантами*. Такі дослідники, як Carrelli [10], Ulrich et al. [11], Armstrong [12], наголошують на важливості стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, де персонал розглядається не як витрати, а як ключовий актив організації. Йдеться про розвиток цифрових компетенцій, організаційне навчання, управління ефективністю та побудову сильного HR-бренду.

Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок між цифровими навичками персоналу та інноваційною спроможністю підприємства. Дослідження Johnson S. [13] підтверджує, що «цифрова грамотність персоналу прямо впливає на здатність компаній впроваджувати інновації, адаптуватися до технологічних змін та залишатися конкурентоспроможними. Це актуально і для українських підприємств, які переживають процеси трансформації та інтеграції до глобальних ринків».

Ми вважаємо, що ключовими елементами системи кадрового забезпечення є єдність трьох підсистем: формування (пошук, підбір і відбір кадрів),

використання (адаптація, оцінка, мотивація) та розвиток (навчання, стажування, кар'єрне зростання) (рис. 1.1).

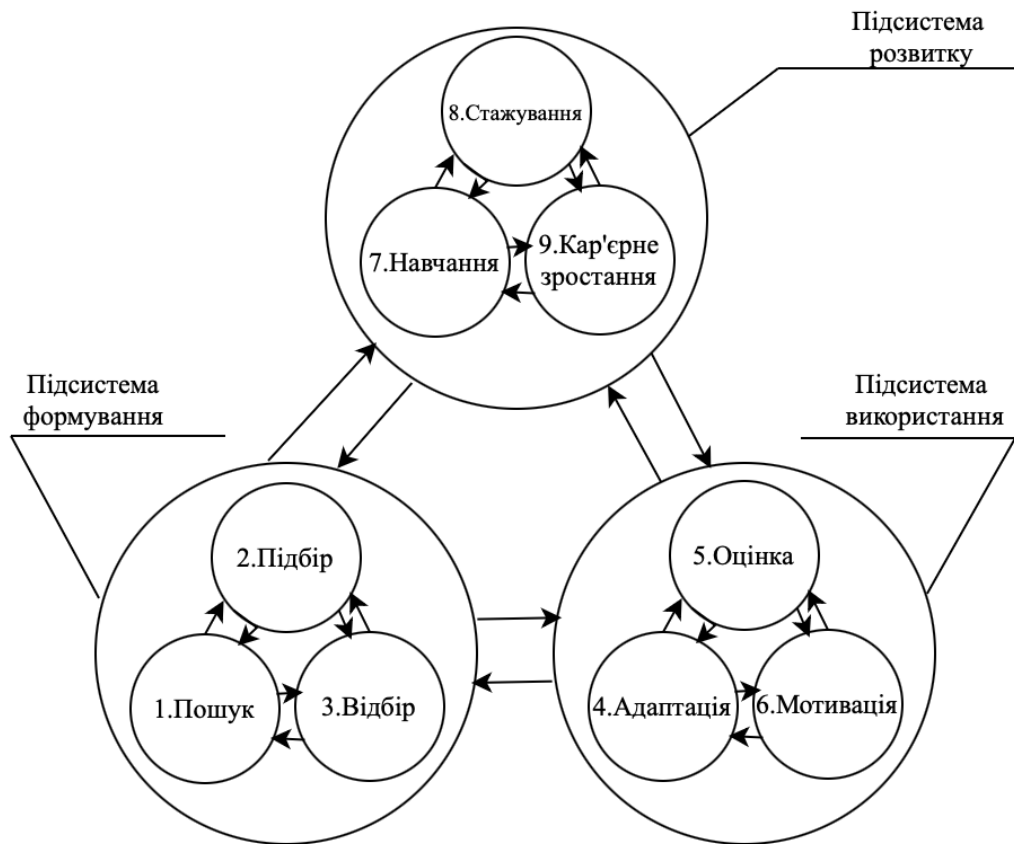


Рис.1.1. Модель системи кадрового забезпечення (розроблено автором)

У таблиці 1.1 подано порівняльну характеристику критеріїв кадрового забезпечення в українських та зарубіжних літературних джерелах.

Кадрове забезпечення передбачає поєднання стратегічного планування, розвитку персоналу, цифрових інструментів і соціальних стандартів. Зокрема, формування ефективної системи HR включає:

- пошук, відбір і підбір і кадрів;
- адаптацію, мотивацію, оцінку результативності;
- розвиток через навчання, коучинг, управління кар'єрою;
- збереження і залучення працівників, побудову HR-бренду;
- застосування інноваційних цифрових рішень (HRIS, LMS, e-recruiting);
- тактичне і стратегічне прогнозування потреби у кадрах;
- формування і підтримку інноваційної та корпоративної культури.

Таблиця 1.1. Систематизація критеріїв, які характеризують кадрове забезпечення

Критерій	Українські дослідники	Зарубіжні дослідники
Підхід до управління	Функціональний, адміністративний	Стратегічний, орієнтований на бізнес-результати
Основна мета	Стабільність адаптація, комплектація кадрів	Розвиток талантів, стратегічне управління компетенціями
Ключові елементи	Підбір, навчання, мотивація	Talent management, employer branding, digital skills
Інновації	Впроваджуються обмежено	Широке використання HR-аналітики, AI, цифрових платформ
Методи оцінки	КРІ, атестація, внутрішній аудит	Performance appraisal, 360-degree feedback, OKR
Інтелектуальний капітал	Враховується опосередковано	Є основним ресурсом довготривалої конкурентоспроможності
Роль HR-функції	Підтримувальна	Інтегрована у стратегічні бізнес-процеси

Примітка. Складено автором.

Теоретично кадрове забезпечення ґрунтується на кількох ключових підходах:

1. Ресурсний підхід (Wernerfelt, 1984 [14]): працівники – унікальний ресурс організації, джерело конкурентних переваг.

2. Поведінковий підхід (Mayo [15]): акцент на мотивації, соціальних відносинах і командній взаємодії.

3. Інституційний підхід: врахування нормативного, культурного та соціального контекстів.

4. Психологічний капітал (Luthans, 2020 [16]): розвиток позитивних якостей працівників – оптимізму, гнучкості, віри в себе.

5. Цифровий HR-підхід (Cappelli, 2020 [17]): використання Big Data, аналітики, автоматизації HR-процесів.

Інтеграція найкращих національних і міжнародних практик дозволяє будувати ефективну, адаптивну кадрову політику, здатну забезпечити довготривалу стійкість підприємства в умовах глобальних змін.

Кадрове забезпечення підприємства – це система, націлена на стратегічне бачення, використання інноваційних технологій, гнучкості та орієнтації на

людський потенціал. У сучасних умовах HR-функція повинна не лише забезпечувати операційну ефективність, але й виступати повноцінним інструментом у реалізації бізнес-стратегії. Адаптивна, інноваційна та соціально відповідальна кадрова політика є основою стійкого ефективного розвитку підприємства.

1.2. Систематизація методів оцінювання кадрового забезпечення

Питання оцінки кадрового забезпечення досить актуальне та потребує детального вивчення і розгляду, оскільки ринок праці постійно йде в ногу з інноваційним прогресом, де щодня вводяться нові технології, за якими повинні розвиватись працівники, звідси й визначається рівень кадрового забезпечення підприємства.

Одним із етапів розробки ефективної кадрової політики підприємства є оцінювання кадрового забезпечення як складової підсистеми оцінки потенціалу підприємства. Для оцінки використовується ресурсна концепція, тому оцінкою кадрового забезпечення вважаємо величину кадрового потенціалу. Саме оцінка дає змогу керувати вказаним потенціалом: оцінювати рівень його готовності до ефективної роботи; визначати ступінь використання на робочих місцях; виявляти можливості його розвитку. Оцінка кадрового потенціалу з точки зору розвитку підприємства виявляє потребу кадрів у навчанні, пропонує їм перспективи кар'єрного зростання, дає можливість оптимізувати витрати на персонал.

Дослідженню кадрового забезпечення (кадрового потенціалу) присвячено небагато наукових праць вітчизняних учених, серед яких: Т.В. Білорус, Н.І. Верхоглядова, В.Ю. Горбоконь, В.М. Гриньова, І.О. Джаїн, Н.А. Іваннікова, О.В. Лаврінченко, В. О. Лаготюк, І. Ю. Лебєдєва, В. І. Міщенко, Л. Перетятко, А.І. Писаревська, В. О. Томашевская та ін. Актуальним завданням управління

кадровим забезпеченням є вибір системи показників, які спроможні його оцінювати.

Автори [18, с. 66–67; 19, с. 150–151] пропонують системи показників, які характеризують різні ознаки прояву кадрового забезпечення. Вони відмічають, що важливо знати величину кадрового потенціалу підприємства, щоб прогнозувати напрямок його розвитку, використати для закріплення кадрів із високим потенціалом. Як доповнення чи уточнення рекомендується використати авторську методику Безземельної Т.О. та Стрілько Я.С. [19, с.150, 151] з оцінювання кадрового потенціалу підприємства, яка передбачає: оцінювання загальної результативності кадрового потенціалу за допомогою загальних показників та розрахунок інтегрального показника, що характеризує стан, структуру та якість кадрового потенціалу по елементах. Методом експертних оцінок авторами оцінено вагові коефіцієнти складових кадрового потенціалу.

Для оцінювання кадрового персоналу підприємства використовуються загальні та спеціальні методи дослідження.

Пропонована методика оцінювання кадрового потенціалу передбачає:

- оцінювання загальної результативності кадрового потенціалу (форма № 1–5 фінансової звітності підприємства);
- визначення спеціальних показників кадрового потенціалу (бухгалтерська, управлінська, статистична документація).

Зміст та характеристики загальних і спеціальних показників оцінювання кадрового потенціалу зведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Показники оцінювання кадрового потенціалу

Назва показника	Формула показника	Зміст показника
1	2	3
1. Загальні показники		
Прибутковість кадрів підприємства (ППП)	$\text{ППП} = \text{ЧП} \div \text{ФЗП},$ де ЧП – чистий прибуток підприємства, грн.; ФЗП – фонд заробітної плати, грн.	Показує суму чистого прибутку, отриману від 1 грн. інвестицій у кадри.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Зарплатоємність продукції (ЗЄП)	$\text{ЗЄП} = \text{ЗП} \div \text{В},$ де ЗП – загальна сума заробітної плати (з відрахуваннями), сплачена за звітний період, грн.; В – виторг від реалізації, грн.	Показує загальну залежність підприємства від залучених кадрів
Темп зростання заробітної плати (ТЗЗП), %	$\text{ТЗЗП} = (\text{ЗП}_1 - \text{ЗП}_0) \div \text{ЗП}_0$ де ЗП ₁ і ЗП ₀ – відповідно, заробітна плата по підприємству у звітному й базовому періодах, грн.	Показує динаміку змін фонду заробітної плати по підприємству.
Питома вага витрат на кадри у валових витратах (КВП), од.	$\text{КВП} = \text{ВП} \div \text{ВВ},$ де ВП – витрати на кадри, грн.; ВВ – валові витрати, грн.	Показує вагомість витрат на кадри у структурі витрат підприємства.
Рівень відносних доходів працівників підприємства (РДП), од.	$\text{РДП} = \text{ЗПп} \div \text{ЗПк},$ де ЗПп – середня заробітна плата на підприємстві, грн.; ЗПк – середня заробітна плата у найвпливовішого конкурента, грн.	Порівнює середній заробіток працівника підприємства з найвищим галузевим показником.
2. Спеціальні показники		
Коефіцієнт із прийому кадрів (КПК), од.	$\text{КПК} = \text{ПК} \div \text{ФЧПк},$ де ПК – кадри, що прибули протягом періоду, осіб; ФЧПк – фактична чисельність працівників на кінець періоду, осіб.	Описує динаміку руху кадрів на підприємстві.
Коефіцієнт із вибуття кадрів (КВК), од.	$\text{КВК} = \text{ВК} \div \text{ФЧПп},$ де ВК – кадри, що вибули протягом періоду, осіб; ФЧПп – фактична чисельність працівників на початок періоду, осіб.	Описує динаміку руху кадрів на підприємстві.
Коефіцієнт з обороту (КО), од.	$\text{КО} = \text{ПК} \div \text{ВК}$	Описує динаміку руху кадрів на підприємстві.
Коефіцієнт стабільності кадрів на підприємстві (КСК), од.	$\text{КСК} = 1 - (\text{ЗЧзв} \div \text{ФЧП}),$ де ЗЧзв – загальна чисельність працівників підприємства, звільнених за досліджуваний період через усі причини, осіб; ФЧП – фактична чисельність працівників, осіб.	Показує стабільність колективу підприємства.
Коефіцієнт плинності кадрів (КПлК), од.	$\text{КПлК} = \text{ЧЗПвб} \div \text{ФЧП},$ де ЧЗПвб – чисельність працівників, звільнених за власним бажанням, осіб; ФЧП – фактична чисельність працівників, осіб.	Характеризує задоволеність працівників умовами праці.
Показник використання фонду робочого часу (ПВЧ), од.	$\text{ПВЧ} = \text{ФВЧ} \div \text{ФРЧ},$ де ФВЧ – фактично відпрацьований час, год.; ФРЧ – фонд робочого часу.	Показує ефективність використання робочого часу.
Втрати робочого часу (ВРЧ), год.	$\text{ВРЧ} = \text{ВРЧ} \div \text{ФРЧ},$ де ВРЧ – втрати робочого часу, зокрема з ініціативи працівника й підприємства, год; ФРЧ – фонд робочого часу.	Показує резерв ефективного робочого часу.

Примітка. Складено автором на основі [18; 19].

В процесі аналізу та узагальнення існуючих методологічних та методичних підходів до оцінки кадрового забезпечення з'ясовано [20, с.73]: «набір показників на кожному підприємстві має специфіку, яка визначається шляхом моніторингу та експертних оцінок».

Спеціалісти відділу кадрів та співробітники HR-відділів, що проводять оцінювання кадрового забезпечення підприємства, відбирають для кожної посади список ділових компетенцій, а також конкретні критерії і показники для якісної оцінки ефективності кадрів.

Залежно від кількості оцінюваних параметрів виділяють поелементний та загальний кадровий потенціал: поелементний визначається за однією характеристикою кадрів; комплексний – на основі системного аналізу кадрового потенціалу працівників.

Аналізуючи можливості оцінки кадрового потенціалу, зробимо висновки, що за допомогою даних методів можна скласти уявлення про його рівень, який необхідний для забезпечення ефективного функціонування підприємства та здатності працівників до розвитку.

Вважаємо, що кожна компанія сама виставляє пріоритети, за якими визначається рівень кадрового потенціалу, який визначається за їх потребами та напрямком діяльності, тому стверджувати про загальноприйняті способи оцінки кадрового забезпечення не можна.

Існує достатня кількість методів оцінювання кадрів (табл. 1.3.). Вибір методу залежить від організації, від наявної і можливої до отримання інформації, наявності управлінців з персоналу.

Питання найму кадрів стоїть сьогодні дуже гостро і актуально. Щоб залучати кращих претендентів і швидко, потрібно виділятися та використовувати нові методи [23, 24]. Ключовими *принципами* мотивації в компанії Google є [23]: справедлива оплата – заробітна плата прямо пропорційна цінності, яку приносить працівник компанії; індивідуальні премії – додаткові винагороди за досягнення понад очікуваних результатів; свобода та ініціатива – співробітникам надається 20% робочого часу на власні проекти. *Виклики* для співробітників

Google: мислити як *власник* – співробітники повинні брати на себе відповідальність та ініціативу; *порушувати* правила – співробітникам надається свобода діяти нестандартно та креативно; створювати *своє* – співробітники мають можливість розвивати власні ідеї та проекти. Вказані принципи і виклики необхідно враховувати при оцінюванні кадрів, щоб вони були конкурентоспроможними працівниками в динамічному світі інновацій.

Таблиця 1.3. Методи оцінювання кадрового забезпечення

Назва методу	Приклад застосування
Описові	біографічний метод, анкетування, метод порівняльних анкет, довільні усні або письмові характеристики, метод групових дискусій, індивідуальне обговорення, інтерв'ю, «таємний покупець», метод «360 градусів».
Графічні	метод графічного профілю, спостереження.
Бальні	метод сумарних оцінок, метод вільної або заданої бальної оцінки, метод градації.
Еталонні	оцінка за результатами, метод еталона, матричний метод, коефіцієнтний метод, метод управління за цілями, метод компетенції.
Рейтингові	ранжування, метод попарних порівнянь, метод упорядкування рангів, метод примусового розподілу.
Ігрові	ділові ігри, кейс-метод, метод зворотного інтерв'ю.
Комплексні	соціометрична оцінка

Примітка. Складено на основі джерела [21; 22].

Заслуговує на увагу оцінка кадрового *потенціалу* за такими етапами [25]:

«1. *Формулювання цілей розвитку*, розроблення заходів у системі управління кадрами для підвищення рівня його конкурентоспроможності.

2. *Визначення основних складових кадрового потенціалу*. Автори [25] пропонують «методом експертного опитування фахівців з питань управління персоналом підприємства визначати складові – репутаційну (I_p), мотиваційну (I_m), організаційну (I_o), кадрову (I_k), розвитку персоналу (I_{rp})» та інші. Кожна складова складається з конкретних показників (три-чотири).

3. *Вибір показників, що характеризують кожну складову кадрового потенціалу*».

На нашу думку, вказаний перелік показників необхідно доповнити характеристиками творчості, креативності [26], інноваційності [27]. Якщо розглядати вказані показники комплексно, то їх можна назвати потенціалами кадрів: творчим, інтелектуальним, креативним, інноваційним [26; 27; 28; 29].

У роботі [30] запропоновано «комплексну систему показників оцінки: інноваційної діяльності кадрів; розробки і впровадження інновацій; фінансування та стимулювання інноваційної діяльності; фінансування та стимулювання інновацій; технологічного трансферу, які дають можливість визначати ступінь інноваційності кадрів та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства».

«Використання запропонованої в роботі системи показників інноваційної діяльності кадрів має сприяти розвитку та вдосконаленню інтелектуально-творчої праці, подоланню дезорганізації в роботі колективу працівників та інших бар'єрів на шляху здійснення інноваційної діяльності» [30].

У роботі Рудь Н.Т. та Гури О.С. [31] запропонована «оцінка інноваційного потенціалу підприємства, складовими якого є кадрова та соціальна, які є комплексними і дають можливість використати їх для більш повної оцінки кадрового потенціалу».

4. *Оцінка показника кадрового потенціалу на основі одиничних показників пропонується визначати як середньоарифметичну за формулою:*

$$I_i = (I_{i1} + I_{i2} + I_{i3} \dots + I_{in})/n \quad (1.1)$$

5. *Визначення експертним шляхом вагомості кожної складової при визначенні інтегрального показника кадрового потенціалу.*

Інтегральний показник кадрового потенціалу ($III_{КП}$) пропонується визначати за формулою:

$$III_{КП} = a \cdot I_p + b \cdot I_m + c \cdot I_o + d \cdot I_k + f \cdot I_{pn}, \quad (1.2)$$

де $I_p, I_m, I_o, I_k, I_{pn}$ – відповідно частковий показник складової кадрового потенціалу (складових може бути різна кількість за вибором дослідника чи управлінця з персоналу);

α, b, c, d, f – вагомість складових кадрового потенціалу.

Розрахований інтегральний показник оцінки кадрового потенціалу у порівнянні за декілька років буде показувати, у якій складовій є проблемні питання для орієнтування на покращення ситуації».

Управління талантами є стратегічним рівнем розвитку кадрів підприємства. Особливо актуальна ця проблематика для підприємств промисловості, які постійно потребують інтелектуальної праці кваліфікованих фахівців, застосовують високотехнологічне обладнання, нові технології, нову продукцію, повинні бути сертифіковані за вимогами стандартів. Визначення величини кадрового потенціалу дозволяє знайти проблемні питання з метою подальшого удосконалення та усунення негативних тенденцій у розвитку персоналу.

1.3. Кадрова політика підприємства: інноваційна спрямованість і зарубіжний досвід

У сучасних умовах функціонування підприємств кадрова політика перетворюється на стратегічний елемент управління, що визначає стабільність, конкурентоспроможність та здатність організації реагувати на зовнішні виклики. Для компанії ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ», яка працює у сфері паливної роздрібною торгівлі та мережевого обслуговування клієнтів, питання кадрової політики особливо важливе. Галузь характеризується високою плинністю кадрів, дефіцитом кваліфікованого операційного персоналу, а також необхідністю швидкого оновлення управлінських компетенцій на рівні АЗК. Тому кадрова політика перестає бути формальною складовою HR-діяльності і набуває статусу інструменту забезпечення стійкості бізнесу.

Наукові дослідження свідчать, що кадрова політика – це системно організована сукупність принципів, методів і практик формування, використання та розвитку кадрів з урахуванням стратегічних цілей організації. Як зазначають Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П. [33], «кадрова політика

повинна поєднувати стабільність кадрового складу з необхідністю розвитку й оновлення компетенцій працівників відповідно до викликів ринку». Маслов Є.В. [34], підкреслює, що «ефективна кадрова політика передбачає гармонізацію інтересів працівників і роботодавця, що забезпечує вищу продуктивність праці та зниження рівня плинності».

Для систематизації теоретичних підходів до формування кадрової політики доцільно узагальнити основні її види, що виділяються такими авторами, як Близнюк Т.П., Бондаренко С.М., Боярин Л.О., Вакуленко Т.В. [35–38]. Кожний із них характеризується різним рівнем прогнозування кадрових потреб, ступенем впливу керівництва на кадрові процеси та способами реагування на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі. На рисунку 1.2 подано класифікацію основних видів кадрової політики підприємства.



Рис. 1.2. Види кадрових політик підприємств (складено на основі [35–38])

Після узагальнення основних видів кадрової політики важливо зіставити їх за ключовими характеристиками, рівнем прогнозування, гнучкістю та впливом на кадрові процеси. Це дозволяє чіткіше визначити, які підходи є ефективними в умовах сучасного ринку праці та трансформаційних змін в економіці України. Узагальнену порівняльну характеристику наведено у таблиці 1.4.

Тенденції останніх років показують, що підприємства переходять від традиційних адміністративних методів управління персоналом до інноваційної моделі HR. Ганущак-Єфіменко Л. та Федорчук О. [39] зазначають, що компанії,

які впроваджують цифрові HR-процеси, системи розвитку персоналу та моделі компетентностей, демонструють кращі показники адаптації нових співробітників та утримання ключових фахівців.

Таблиця.1.4. Порівняльна характеристика типів кадрової політики

Тип політики	Основні ознаки	Переваги	Недоліки
Пасивна	Відсутність системного планування	Мінімальні витрати	Висока плинність, кризові ситуації
Реактивна	Реагування на проблеми після їх появи	Можливість швидкого втручання	Відсутність довгострокових рішень
Превентивна	Прогнозування ситуації	Планування на середній термін	Немає реальних інструментів впливу
Активна	Системні програми розвитку та навчання	Висока результативність	Потребує ресурсів
Авантюристична	Кадрові рішення без діагностики	Можливий швидкий ефект	Високі ризики помилок

Примітка. Складено автором на основі [35–38].

Підприємства паливно-енергетичної галузі України, зокрема ТОВ «Петрол Контракт», відчують необхідність цифровізації кадрових процесів через високу динаміку операційної діяльності та множинність точок контакту з працівниками. Актуальними для компанії є:

- впровадження LMS-платформи для системного навчання та формування кадрового резерву;
- цифрове оцінювання персоналу;
- оновлена система адаптації;
- HR-аналітика для прогнозування кадрових ризиків, зокрема дефіциту операторів АЗК та менеджерів змін.

Такі підходи відповідають зарубіжним практикам, де цифрова HR-інфраструктура стала базовим елементом кадрової політики.

Для сучасних підприємств, зокрема ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ», формування кадрової політики інноваційного спрямування передбачає інтеграцію цифрових та аналітичних інструментів управління кадрами. Таке спрямування допомагає поєднати навчання, оцінювання, розвиток та внутрішню

мобільність працівників у єдину систему. Узагальнену концепцію ключових елементів кадрової політики інноваційного спрямування подано на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Кадрова політика інноваційного спрямування (складено автором)

Українські автори [40] підкреслюють, що кадрова політика інноваційного спрямування дає можливість підприємству впливати на кадрові ризики через створення кадрового резерву, планування розвитку та системне оцінювання персоналу.

Для ТОВ «Петрол Контракт» найбільш оптимальною є превентивно-активна модель, що включає:

- прогнозування кадрових потреб у мережі АЗК;
- створення єдиних стандартів навчання;
- розвиток внутрішньої мобільності (перехід з оператора до адміністратора, менеджера зміни, керівника АЗК);
- формування майбутнього кадрового резерву для розширення мережі.

Такі елементи наближують кадрову політику компанії до європейських стандартів.

Досвід країн ЄС демонструє, що сучасна кадрова політика базується на трьох ключових принципах:

1. Lifelong learning – навчання протягом життя. За даними OECD [41], підприємства, які системно інвестують у навчання персоналу, демонструють вищу стійкість до кризових явищ.

2. Гнучкі форми зайнятості та внутрішня мобільність. Європейські компанії активно розвивають внутрішні кар’єрні маршрути, що дозволяє утримувати працівників у межах організації – практика, корисна для мереж АЗК.

3. Корпоративні університети та навчальні екосистеми. Armstrong [42] наголошує, що внутрішні освітні платформи є ключовим інструментом підготовки керівників та фахівців.

Для підприємства ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» адаптованими рішеннями можуть бути:

- запуск корпоративного університету на LMS Moodle;
- створення коротких мікротренінгів для лінійних працівників;
- модульна програма розвитку керівників АЗК;
- впровадження підходу в управлінні персоналом згідно компетенцій для керівних посад.

«Ринок праці України перебуває у стані глибокої трансформації під впливом війни, масштабних міграційних процесів, демографічних втрат, руйнування інфраструктури, а також глобальних чинників цифровізації та зростання конкуренції за висококваліфіковані кадри» [1].

За таких умов сформувалась низка трендів, які визначають сучасну динаміку зайнятості у воєнних умовах і мають такі прояви:

- 1) скорочення пропозиції робочої сили, низькій готовності до перекваліфікації та існуванні структурних бар’єрів для відновлення зайнятості;
- 2) розрив між освітньо-професійною підготовкою та реальними потребами економіки;
- 3) дефіцит якісної робочої сили практично всіх галузей економіки;
- 4) формою адаптації до ризиків війни стала неформальна зайнятість, що обмежує соціальні гарантії та посилює тінізацію економіки;

5) зниження потенціалу відновлення економіки та створення ризику «втрати покоління»;

6) підприємництво набуло функцій механізму соціально-економічної адаптації;

7) підвищення професійної мобільності та адаптації робочої сили до нових вимог ринку, що вимагає трансформації системи професійної освіти;

8) зменшення бар'єрів доступу до праці та формування передумов для інноваційних моделей зайнятості за рахунок розвитку цифровізації.

Сукупність таких наслідків свідчить про перехід українського ринку праці до нової моделі функціонування, де гнучкість, професійна мобільність і цифровізація є ключовими чинниками відновлення та стійкого розвитку.

Мізюк Б.М. [40] зазначає, що «сучасні українські компанії стикаються з необхідністю створювати власні системи підготовки кадрів, адже зовнішній ринок не гарантує достатньої кількості кваліфікованих кандидатів».

Для розуміння особливостей формування кадрової політики в Україні доцільно порівняти використовувані інструменти із зарубіжною практикою (табл. 1.5). У країнах ЄС акцент робиться на цифровізації, безперервному навчанні та розвитку внутрішньої мобільності, тоді як українські компанії лише поступово впроваджують ці елементи.

У цьому контексті для ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» важливо:

- розробляти привабливі умови праці для операторів АЗК;
- формувати внутрішній резерв, а не покладатися лише на зовнішній ринок;
- автоматизувати процеси пошуку та оцінювання кандидатів;
- забезпечувати прозорість можливостей кар'єрного росту.

Фактичні HR-дані компанії (плинність кадрів, потреба у керівниках АЗК, показники адаптації) підтверджують необхідність переходу до комплексної кадрової політики, що включає:

- системне навчання та оцінювання;
- інструменти HR-аналітики;
- внутрішні стандарти роботи персоналу;

- цільові програми розвитку резерву;
- інноваційні методи підтримки персоналу.

Таблиця 1.5. Порівняння інструментів кадрової політики в Україні та зарубіжних країнах

Напрямок кадрової політики	Україна (переважаючі практики)	Країни ЄС / США (поширені практики)
1. Підбір персоналу	Фокус на оперативному закритті вакансій; нестача кандидатів; низький рівень автоматизації	Стратегічний підбір; сильний employer brand; ATS-системи; аналітика кандидатського досвіду
2. Адаптація персоналу	Адаптація переважно базова, часто без стандартизованих програм	Структурована адаптація, onboarding-платформи, менторство
3. Навчання та розвиток	Разові тренінги, зовнішні курси за потреби; нерегулярність	Корпоративні університети, LMS, microlearning, безперервне навчання (Lifelong learning)
4. Оцінювання персоналу	Оцінювання епізодичне, здебільшого у формі щорічної атестації	Регулярні performance review (щоквартально), 360°, OKR, компетентнісні моделі
5. Мотивація та утримання	Перевага матеріальних стимулів; менше уваги нематеріальній мотивації	Комплексні програми утримання, розвиток лідерства, wellbeing-програми
6. Кадровий резерв	Формується частково, без системних маршрутів розвитку	Career paths, succession planning, внутрішня мобільність, talent pools
7. HR-аналітика	Використовується обмежено; дані не завжди структуровані	Прогнозна HR-аналітика, моделі ризиків плинності, HR dashboards
8. Цифровізація HR-процесів	HRM-системи впроваджуються поступово	Повна цифровізація HR: self-service, e-learning, HR-боти, цифрова адаптація

Примітка. Складено автором

Кадрова політика інноваційного спрямування дозволить не лише стабілізувати персонал, а й побудувати довгострокову модель управління талантами, орієнтовану на розвиток мережі АЗК.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ І ОЦІНКА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ».

2.1. Основні показники діяльності підприємства: динаміка та оцінка

У процесі трансформації паливно-енергетичного ринку України на межі XX–XXI століть з'являється низка приватних компаній, які прагнули зайняти позиції у сфері постачання та роздрібною реалізації нафтопродуктів. Однією з найбільш динамічних та успішних структур стала компанія WOG (West Oil Group), заснована у 2000 році в місті Луцьку.

Початково діяльність була зорієнтована на гуртові поставки пального, однак стратегія швидко змістилася у бік розвитку власної роздрібною мережі. Вже у 2000 році відбулося відкриття першого автозаправного комплексу у селищі Цумань Волинської області, що стало відправною точкою для масштабування бізнесу. Засновниками WOG були відомі українські підприємці І. Єремеев та С. Івахів, які, спираючись на попередній досвід у торгівлі та логістиці, зуміли створити компанію національного рівня.

Впродовж перших трьох років розвитку мережа збільшилася до понад 270 АЗК. У цей період ключовою стратегією компанії було розширення географічного покриття та уніфікація стандартів обслуговування. Починаючи з 2004 року, WOG активно впроваджує європейські підходи до контролю якості пального, а також створює власний навчально-тренінговий центр для підготовки персоналу. Це дозволило компанії закласти підґрунтя для формування корпоративної культури та підвищення рівня сервісу.

У 2005–2007 роках відбувається вихід WOG на нові регіональні ринки, включаючи Київ, Одесу, а також Східну Україну. У цей час компанія запроваджує сертифікацію ISO та відкриває перші магазини при АЗК під брендом Sun Market. Поступово автозаправні комплекси перетворюються на

багатофункціональні об'єкти, що надають не лише пальне, але й товари щоденного попиту та послуги харчування.

З 2008 року WOG починає розвивати власні бренди пального, зокрема серію Mustang. У 2010 році компанія запроваджує програму лояльності *PRIDE*, яка згодом стає однією з найбільших серед українських ритейлерів. Також саме у цей час компанія стає постачальником пального для великих державних і приватних підприємств, що свідчить про зростання довіри до бренду.

Період 2013–2015 років характеризується появою нових напрямів діяльності. Було відкрито перші *WOG CAFE* – заклади, розташовані не лише на території АЗК, але й у міській інфраструктурі. Це знаменувало перехід компанії від паливного ритейлу до ширшого сегменту *food retail* та сервісних рішень.

У наступні роки компанія активно інвестує у цифровізацію процесів. Запускаються сервіси *WOG PAY* (безконтактна оплата пального), *WOG PAY BOX* (термінали самообслуговування), а також мобільний застосунок для попереднього замовлення кави та їжі. Ці нововведення дозволили підвищити клієнтський досвід та сформувати унікальну пропозицію на українському ринку.

Окремо варто відзначити соціальні та екологічні проекти WOG. Серед них – благодійна ініціатива «Дорога добра», програми підтримки донорства, встановлення станцій для електромобілів, збирання батарейок та інші екологічні рішення. Такі ініціативи підкреслюють корпоративну відповідальність компанії та її прагнення працювати у парадигмі сталого розвитку.

Станом на сьогодні WOG входить до числа найбільших паливних операторів України з мережею понад 370 автозаправних комплексів. Компанія не лише утримує позиції у традиційному сегменті пального, але й активно розвиває нові напрямки: мобільні сервіси, електрозарядні станції, ринок кави та харчування.

Таким чином, WOG є прикладом еволюції бізнесу від локального постачальника пального до масштабної національної мережі з багатовекторним розвитком. Вона демонструє, як стратегічне бачення, інноваційні підходи та

орієнтація на клієнта дозволяють компанії адаптуватися до змінних умов ринку та зберігати конкурентоспроможність.

Компанія WOG спеціалізується на роздрібній та гуртовій реалізації нафтопродуктів, а також на наданні супутніх сервісів, що включають:

1. Роздрібна реалізація пального:

– власна мережа автозаправних комплексів по всій території України (станом на 2025 рік 370 АЗК);

– продаж бензину (серії Mustang), дизельного пального, газу LPG;

– підтримка стандартів якості відповідно до міжнародних сертифікацій ISO.

2. Супутні послуги та торгівля:

– кавові сервіси та мережа WOG CAFE, включаючи кафе на АЗК;

– роздрібна торгівля продуктами через магазини при АЗК (Sun Market);

– платіжні сервіси: WOG PAY, WOG PAY BOX, мобільний застосунок Pride.

3. Логістика та корпоративне постачання:

– постачання пального державним та приватним підприємствам, включно з «Укрпоштою», «Укрзалізницею», «Енергоатомом»;

– організація корпоративного обслуговування для бізнес-клієнтів через програми e-Talons та корпоративні картки.

4. Інноваційні напрямки:

– встановлення електрозарядних станцій для електромобілів;

– впровадження терміналів самообслуговування та цифрових платформ для безконтактної оплати.

Політика компанії WOG базується на таких принципах:

1. Якість продукції та обслуговування: суворий контроль за якістю пального, впровадження міжнародних стандартів ISO, навчання персоналу.

2. Інновації: впровадження цифрових сервісів, автоматизація процесів, розвиток електромобільної інфраструктури.

3. Соціальна відповідальність: реалізація благодійних і екологічних ініціатив, підтримка донорства, програми сталого розвитку.

4. Прозорість і корпоративне управління: відкритість для аудиту, відповідальність перед клієнтами, партнерами та державними органами.

WOG визначає свої цінності, як основу корпоративної культури та стратегії розвитку. На рисунку 2.1.розписані цінності компанії ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ».

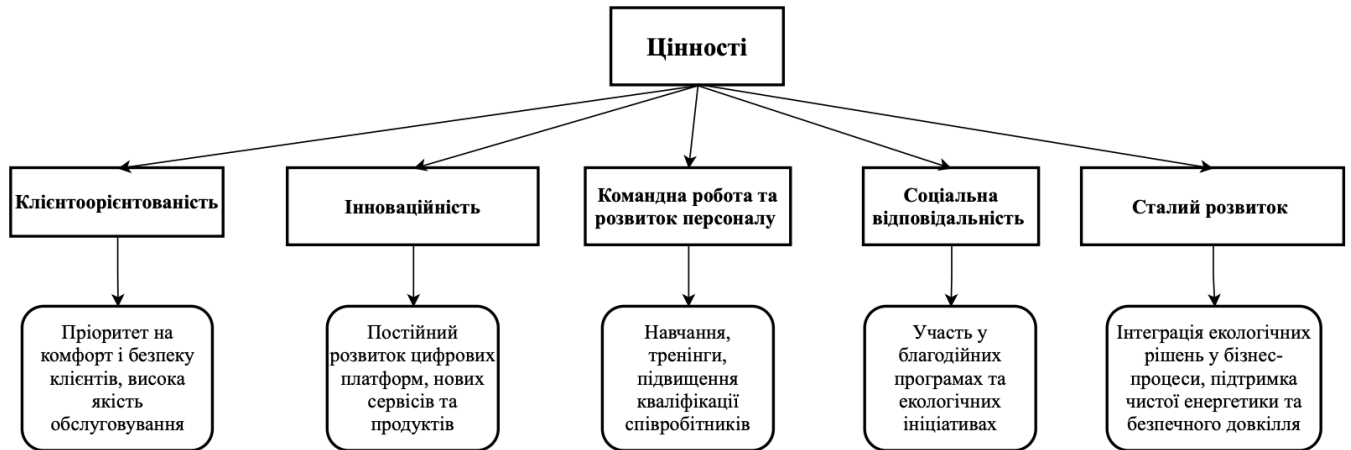


Рис. 2.1. Цінності компанії ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» (складено автором).

Розглянемо основні показники діяльності підприємства за 2021 – 2025 рр. (табл. 2.1) на основі балансів, форми № 1, звітів про фінансові результати, форми № 2, звітів про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання, форма 7ПВ.

Аналіз динаміки фінансово-економічних і кадрових показників ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» за 2021–2025 рр. свідчить, що кадровий фактор був одним із ключових чинників впливу на результативність діяльності підприємства.

Поступове збільшення персоналу з 4 000 до 5 300 осіб відображає розширення операційної діяльності та потребу у більшій кількості працівників для обслуговування мережі АЗК. Це підтверджує системний кадровий дефіцит у галузі та необхідність розвитку внутрішніх механізмів підготовки та утримання кадрів.

Таблиця 2.1. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ
«ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» за 2021–2025 р

Показники	Роки					Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2024	2025	2025/ 2021	2025/ 2024	2025/ 2021	2025/ 2024
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	15 000	16 000	16 800	17 400	21 474	6 474	4074	43,16	23,42
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	13 500	14 400	15 120	16 000	19 800	6 300	3 800	46,67	23,75
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	336 000	367 500	385 000	17 500	48 074	-287,92	30 574	-85,69	174,71
Середньооблікована чисельність працівників, осіб	4 000	4 200	4 500	4 800	5 300	1300	500	32,5	10,42
Фонд оплати праці, млн. грн.	950	1 050	1 200	1 425	1580,9	630,90	155,9	66,41	10,94
Середньорічний виробіток на 1 працівника, тис. грн.	3 750	3 810	3 733	3 625	4 052	302	427	8,05	11,78
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	19 792	20 833	22 222	24 844	24 844	5052	0	25,49	0
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	700	725	775	815	855	155	40	22,14	4,91
Фондовіддача	21,43	22,07	21,68	21,35	25,12	3,69	3,77	17,22	17,66
Фондоозброєність, тис. грн / працівника	175	172,6	172,2	169,8	161,3	-13,7	-8,5	-7,83	-5,01

Примітка. Складено автором за даними підприємства (www.wog.ua) [43].

На рисунку 2.2 подано порівняльну динаміку середньооблікової чисельності персоналу та фонду оплати праці підприємства, що демонструє їх стабільне зростання. З рисунку видно, що збільшення чисельності працівників

супроводжується відповідним зростанням фонду оплати праці, що вказує на поступове підвищення фінансового навантаження на підприємство.

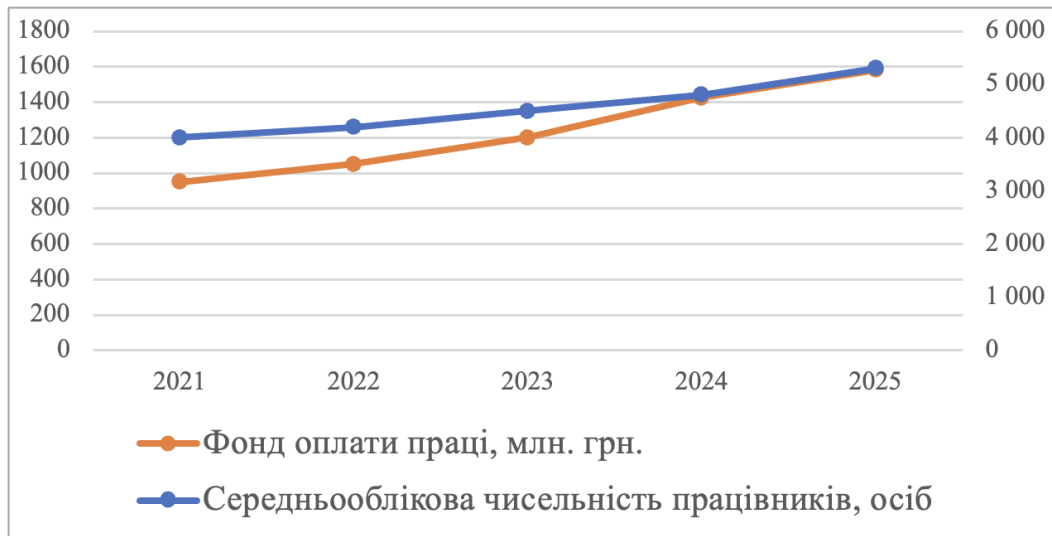


Рис. 2.2. Динаміка фонду оплати праці та середньооблікової чисельності працівників у 2021–2025 рр. ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ»

Фонд оплати праці зріс на +66,41% (2025/2021), що суттєво випереджає темпи зростання чисельності персоналу. Це означає, що компанія була змушена:

- або підвищувати рівень заробітних плат для утримання працівників,
- або розширювати систему стимулювання персоналу.

Підвищення ФОП є реакцією на зростаючу конкуренцію за кадри та дефіцит кваліфікованих працівників у сфері роздрібної торгівлі паливом.

Середньомісячна зарплата зросла на +25,49% за 2021–2025 рр. Зростання зарплат є позитивним фактором, але темп підвищення нижчий, ніж темп зростання ФОП. Це означає, що:

- збільшилася частка витрат на премії, доплати, мотиваційні пакети;
- змінився розподіл персоналу за категоріями (зокрема, зросла кількість керівників АЗК і фахівців).

На рисунку 2.3. показано порівняльну динаміку обсягу реалізації підприємства та фонду оплати праці за період 2021–2025 рр. Рисунок 2.2 демонструє, що зростання доходів супроводжується поступовим збільшенням витрат на персонал, що свідчить про необхідність підтримки кадрового

потенціалу відповідно до масштабів діяльності підприємства та про зростання фінансового навантаження на фонд оплати праці.

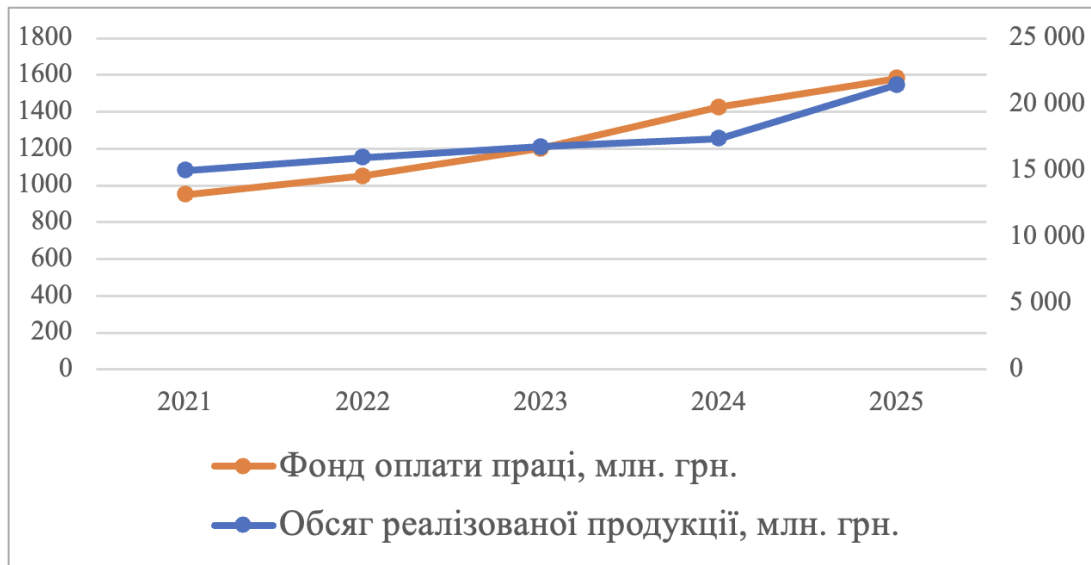


Рис.2.3. Динаміка обсягу реалізації та фонду оплати праці у 2021–2025 рр. ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ»

Таким чином, структура персоналу змістилася у бік більш кваліфікованих кадрів.

Середньорічний виробіток на 1 працівника збільшився на +8,05% (2025/2021). Хоча приріст є невисоким, він свідчить, що підвищення результативності праці відбувається, але значно повільніше ніж зростання чисельності персоналу. Це вказує на необхідність розвитку системи навчання, адаптації та контролю якості роботи кадрів, особливо операційного.

Фондовіддача зросла на +17,22% (2025/2021). Це важливо для кадрової політики, оскільки збільшення фондовіддачі означає, що:

- підвищилася ефективність використання основних засобів завдяки кращій роботі персоналу;
- якість управління АЗК покращилася;
- працівники ефективніше використовують технічне обладнання.

Це підтверджує необхідність розвитку компетентнісного підходу та системного навчання персоналу.

Фондоозброєність знизилася на $-7,83\%$ (2025/2021). Зменшення фондоозброєності означає, що:

– приріст чисельності персоналу відбувався швидше, ніж інвестиції в основні засоби;

– зростання чисельності персоналу не супроводжувалося пропорційною модернізацією обладнання.

З кадрової точки зору це означає ризик перевантаження працівників та зниження продуктивності, якщо інфраструктура не буде оновлена.

Загалом, аналізуючи динаміку основних показників ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» за 2021–2025 рр., можна зробити висновок, що ефективність діяльності підприємства покращується, фінансовий стан стабілізується, а розвиток виробничої бази та персоналу сприяє зростанню доходів і продуктивності праці.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення та кадрового потенціалу

Кадрове забезпечення є однією з ключових складових стабільного розвитку та ефективної діяльності підприємства. В умовах сучасного ринку, цифрової трансформації та глобальної конкуренції саме кадровий потенціал стає стратегічним ресурсом, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації. Кадрове забезпечення слід розглядати не лише як адміністративну функцію, а як систему дій із підбору, розвитку та утримання персоналу, інтегровану у стратегічну діяльність підприємства.

В компанії ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» відбувається стійке зростання чисельності кадрів: від 4 000 осіб у 2021 році до прогнозованих 5 300 осіб у 2025 році. Це зростання обумовлене розширенням діяльності підприємства та збільшенням обсягів послуг, що надаються на автозаправних комплексах. Збільшення чисельності кадрів за чотири роки (2021–2025) на 1 300 осіб свідчить про стратегічне планування кадрової політики та відповідність потребам бізнесу.

Відповідно до даних, представлених у таблиці 2.2 «Основні показники кадрового забезпечення ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» за 2021–2025 рр.», спостерігається позитивна динаміка середньооблікової чисельності, фонду оплати праці та середньорічного виробітку на одного працівника.

Таблиця 2.2. Основні показники кадрового забезпечення ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» за 2021–2025 рр.

Показники	Роки					Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2024	2025	2025/ 2021	2025/ 2024	2025/ 2021	2025/ 2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4 000	4 200	4 500	4 800	5 300	1 300	500	32,5	10,42
Фонд оплати праці, млн. грн	950	1 050	1 200	1 425	1 580,96	630,9	155,9	66,42	10,97
Середньорічна зарплата одного працівника, грн (брутто)	19 792	20 833	22 222	24 844	24 844	5 052	0	25,49	0
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн	3 750	3 810	3 733	3 625	4 052	302	427	8,05	11,81
Прийнято нових працівників, осіб	600	650	700	600	1 000	400	400	66,67	66,67
Добровільно звільнено працівників, осіб	400	350	400	600	700	300	100	75	16,67
– вихід на пенсію, законні причини	20	25	30	25	30	10	5	50	20
– за власним бажанням та ін.	380	325	370	575	670	290	95	76,32	16,52
Коефіцієнт обороту з прийому, %	15	15,5	15,6	12,5	18,9	3,9	6,4	26	51,2
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	10	8,3	8,9	12,5	13,2	3,2	0,7	32	5,6
Коефіцієнт плинності, %	10	8,3	8,9	12,5	13,2	3,2	0,7	32	5,6

Примітка. Складено автором за даними підприємства (www.wog.ua) [43].

Важливою складовою ефективності кадрового забезпечення є фонд оплати праці. Прогноз на 2025 рік – 1 580 964 тис. грн, що на 155 964 тис. грн більше, ніж у 2024 році (1 425 000 тис. грн), та майже вдвічі більше, ніж у 2021 році (950 000 тис. грн). Одночасно зростає середньорічна зарплата одного працівника, яка у 2025 році прогнозується на рівні 24 844 грн (брутто), порівняно з 19 792 грн у 2021 році. Це зростання відображає цілеспрямовану політику підприємства щодо підвищення мотивації та утримання працівників.

Аналіз середньорічного виробітку на одного працівника демонструє позитивну динаміку. Прогноз на 2025 рік – 4 052 тис. грн, що на 427 тис. грн більше, ніж у 2021 році (3 625 тис. грн), і на 427 тис. грн більше порівняно з 2024 роком. Така стабільність показника виробітку підтверджує ефективність кадрової політики та оптимальне поєднання чисельності кадрів з організаційними та технологічними процесами.

Для оцінки кадрового потенціалу використовуються наступні ключові показники.

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$) відображає частку працівників, які залишили компанію за власним бажанням, за угодою сторін або через порушення трудової дисципліни, у загальній середньообліковій чисельності персоналу за певний період. Це один із основних показників стабільності трудового колективу та ефективності HR-політики підприємства [44].

$$K_{пл} = \frac{\text{Кількість звільнених працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність}} \times 100\%.$$

$$K_{пл} = \frac{700-30}{5300} \times 100\% = \frac{670}{5300} \times 100\% \approx 12,6\%.$$

Для компанії ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» у 2025 році $K_{пл} = 12.6\%$, що свідчить про високу мобільність, фізичне та психологічне навантаження, змінний графік роботи, високий тиск на обслуговування клієнтів.

На рисунку 2.4 показано порівняльну динаміку коефіцієнта обороту з прийому та коефіцієнта обороту з вибуття персоналу за 2021–2025 рр. Рисунок 2.4 демонструє, що в 2025 році рівень прийому кадрів (18,9%) суттєво перевищує рівень вибуття (13,2%), що свідчить про активне оновлення персоналу та розширення кадрового складу підприємства. Одночасно збільшення коефіцієнта вибуття порівняно з попереднім роком сигналізує про зростання рухливості персоналу та потребу в посиленні заходів щодо стабілізації трудового колективу.

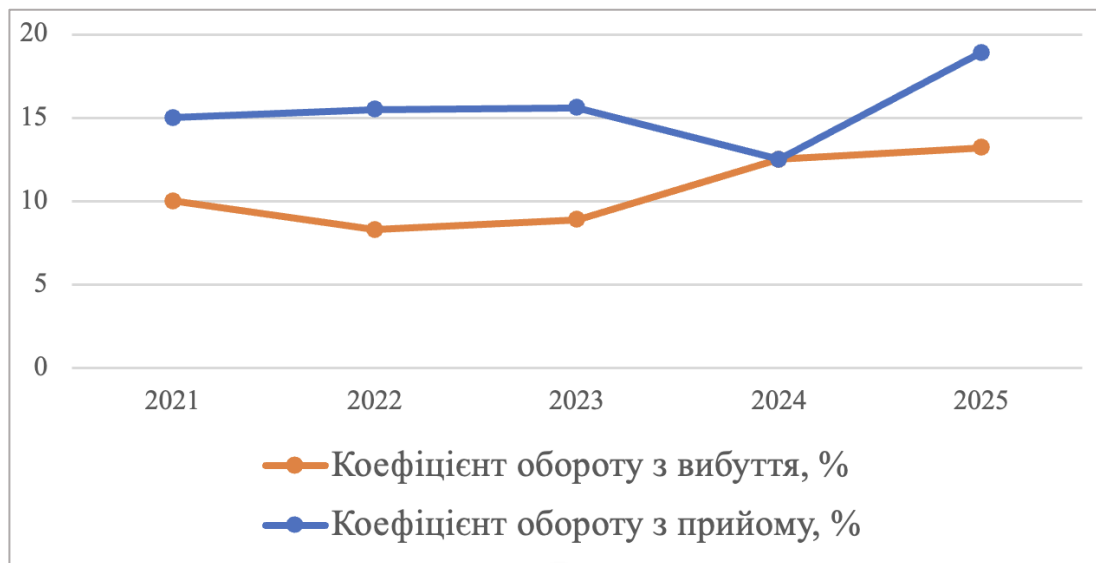


Рис.2.4. Динаміка коефіцієнтів обороту з прийому та вибуття персоналу у 2021–2025 рр. ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ»

Коефіцієнт оновлення кадрів ($K_{он}$) відображає частку нових працівників загальному складі кадрів підприємства за певний період. Він є одним із ключових показників кадрової політики і дозволяє оцінити:

- активність підбору персоналу;
- ступінь оновлення кадрового потенціалу;
- адаптаційні процеси для нових працівників;
- здатність компанії реагувати на зміни ринку та вимоги бізнесу.

Згідно зі статистичними даними, високе значення $K_{он}$ може свідчити про динамічний розвиток підприємства та розширення штату, а також про необхідність постійного навчання та адаптації нових працівників. Низьке значення показника говорить про стабільність колективу та низький оборот

кадрів, що позитивно впливає на корпоративну культуру та згуртованість команди.

$$K_{\text{он}} = \frac{\text{Кількість прийнятих працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність}} \times 100\%.$$

$$K_{\text{он}} = \frac{1000}{5300} \times 100\% \approx 18,9\%.$$

У 2025 році $K_{\text{он}} = 18,9\%$, що демонструє активне заміщення звільнених працівників. Підприємство активно поповнює штат для забезпечення безперервної роботи АЗК та високий $K_{\text{он}}$ потребує ефективної адаптаційної та навчальної системи, щоб нові працівники швидко включалися в робочий процес.

Коефіцієнт придатності кадрів характеризує частку працівників, які відповідають займаним посадам за кваліфікацією, досвідом та професійними навичками. Він є ключовим показником ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Високе значення коефіцієнта придатності кадрів свідчить про правильний підбір кадрів та ефективне використання їх компетенцій; низьке значення вказує на невідповідність працівників займаним посадам, що може призводити до зниження продуктивності та збільшення плинності.

Для мережі АЗК цей показник важливий через специфіку роботи на заправках, де працівники повинні володіти базовими технічними навичками, знати стандарти обслуговування клієнтів та дотримуватись правил безпеки.

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Кількість працівників, що відповідають посадовим вимогам}}{\text{Загальна чисельність}} \times 100\%.$$

$$K_{\text{пр}} = \frac{4400}{5300} \times 100\% \approx 83,0\%.$$

Кількість працівників, що відповідають посадовим вимогам взято із оцінки відповідності, що проводила компанія в липні 2025р.: 4400 працівників пройшли оцінювання на 80% та вище, що визнано компанією як позитивний результат.

Значення $K_{\text{пр}} \approx 83\%$ свідчить про досить високий рівень відповідності працівників посадам, але є зона для підвищення кадрового резерву. Також висока плинність кадрів (12.6%) ускладнює підтримку цього показника, адже нові працівники потребують навчання та адаптації. Підтримання даного показника на

високому рівні забезпечує стабільність обслуговування клієнтів та ефективність праці на АЗК.

Коефіцієнт лояльності кадрів характеризує ступінь прихильності працівників до компанії, готовність залишатися на своєму місці роботи та підтримувати корпоративні цінності. Це соціально-економічний показник, який дозволяє оцінити стабільність трудового колективу і ризику плинності кадрів.

Високе значення $K_{\text{лоял}}$ свідчить про задоволеність персоналу, стабільний колектив і менші витрати на заміну кадрів; низьке значення показує ризик звільнень та нестабільність кадрів, що особливо критично для мережі АЗК із високою плинністю.

Для мережі АЗК лояльність є критичною, оскільки часта зміна кадрів негативно впливає на якість обслуговування та стандарти роботи, а також збільшує витрати на навчання нових співробітників.

$$K_{\text{лоял}} = \frac{\text{Кількість працівників зі стажем понад 1 рік}}{\text{Середньооблікова чисельність за рік}} \times 100\%.$$

$$K_{\text{лоял}} = \frac{3000}{5300} \times 100\% \approx 56,6\%.$$

Кількість працівників зі стажем понад 1 рік = 3 000 (2025р.)

Значення 56,6 % вказує на середній рівень лояльності, що ще раз підтверджує високу плинність кадрів (12.6 %).

Важливим аспектом кадрового забезпечення є розвиток компетенцій працівників. В умовах цифровізації бізнесу та впровадження нових технологій ключовим стає формування цифрових навичок та адаптаційних здібностей персоналу. Використання сучасних інструментів навчання, автоматизації процесів і HR-аналітики підвищує ефективність управління персоналом та сприяє стратегічному розвитку підприємства. На ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» політика професійного розвитку передбачає регулярне навчання та підвищення кваліфікації працівників, що позитивно впливає на ефективність використання кадрового потенціалу.

Таблиця 2.3. Аналіз структури кадрів підприємства за віком, статтю та професійними категоріями ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» за 2021–2025 рр.

Показники	Роки				
	2021	2022	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4 000	4 200	4 500	4 800	5 300
у тому числі:					
– чоловіки	2 687	2 511	2 433	2 511	2 874
– жінки	1 313	1 689	2 067	2 289	2 426
1. Працівники центрального офісу, осіб	287	293	307	319	333
– чоловіки	183	171	163	169	177
– жінки	104	122	144	150	156
– середній вік офісу, років	37,4	38,2	39,1	40,9	41,8
2. Працівники АЗК, осіб	3 713	3 907	4 193	4 481	4 967
– чоловіки	2 504	2 340	2 270	2 342	2 697
– жінки	1 209	1 567	1 923	2 139	2 270
– середній вік працівників АЗК, років	32,8	32,5	32,1	31,8	31,5
Загальний середній вік персоналу, років	33,9	34,1	34,3	34,0	33,7

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Аналіз структури кадрів підприємства за віком, статтю та професійними категоріями (табл. 2.3.) підтверджує раціональне кадрове планування. На рис. 2.5. показано зміну чисельності чоловіків та жінок у загальному складі кадрів підприємства у 2021–2025 рр. Рисунок 2.5 демонструє стійке зростання кількості працівниць (з 1 313 до 2 426 осіб) та коливання чисельності чоловіків із подальшим збільшенням у 2025 році. Така тенденція частково пов'язана зі змінами на ринку праці України, зокрема з активізацією участі жінок у сфері обслуговування та адміністративному управлінні, що є характерним для нинішнього етапу соціально-економічного розвитку країни. Водночас зростання частки жінок відображає адаптацію підприємства до сучасних кадрових умов та підвищення ролі жінок у трудовій економіці України сьогодні. Віковий склад кадрів характеризується наявністю значної частки співробітників середнього віку, що забезпечує баланс досвіду та динаміки розвитку підприємства.

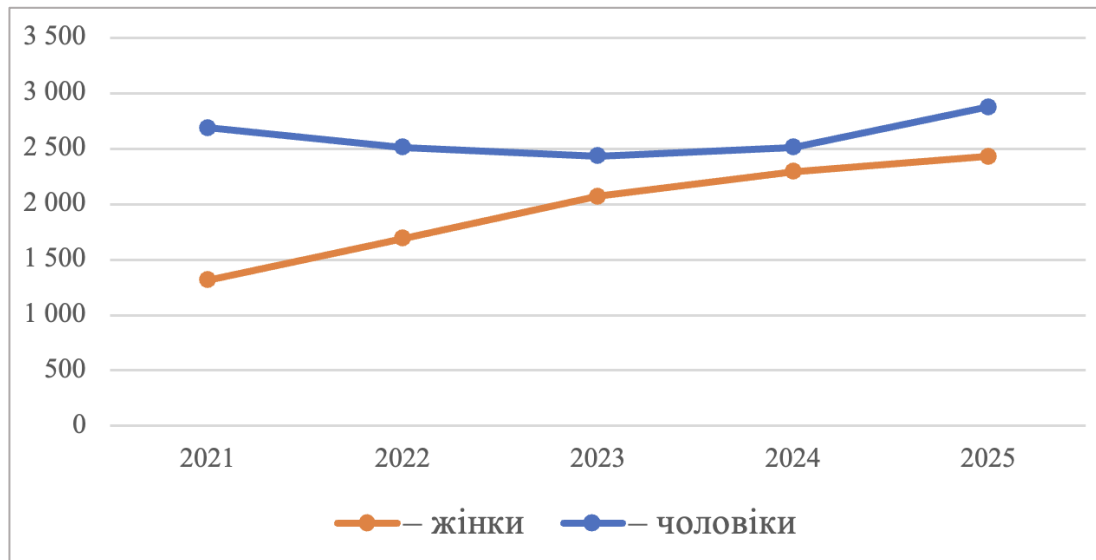


Рис. 2.5. Динаміка чисельності чоловіків і жінок у структурі кадрів підприємства ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» у 2021–2025 рр.

Ключові елементи кадрового забезпечення, які реалізуються на підприємстві, відповідають сучасним підходам до управління персоналом. Згідно досліджень українські автори наголошують на важливості кадрової логістики та системного підходу до використання трудових ресурсів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та забезпечувати продуктивність колективу.

Аналіз кадрового забезпечення ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» за період 2021–2025 років показує:

1. Загальна чисельність персоналу зросла з 4 000 до 5 300 осіб, що свідчить про масштабування бізнесу та стратегічне планування кадрових ресурсів (табл. 2.2).
2. Фонд оплати праці та середньорічна зарплата працівників зростають, демонструючи орієнтацію на утримання та мотивацію персоналу.
3. Середньорічний виробіток на одного працівника стабільно підвищується, що підтверджує ефективне використання кадрового потенціалу.
4. Рух персоналу контрольований, плинність кадрового складу перебуває у межах допустимого рівня, що мінімізує втрати продуктивності.

5. Політика розвитку компетенцій, цифрових навичок та професійного навчання відповідає сучасним рекомендаціям українських дослідників і сприяє підвищенню інноваційного потенціалу підприємства.

Таким чином, кадрове забезпечення ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» є ефективним, адаптивним і стратегічно орієнтованим, що дозволяє підприємству забезпечувати стійкий розвиток, високу продуктивність та конкурентні позиції на ринку.

2.3. Фактори впливу на показники ефективного використання кадрового забезпечення

Ефективне використання кадрового забезпечення є одним із ключових чинників результативності діяльності підприємства, особливо в умовах капіталоемного бізнесу, де продуктивність праці напряму залежить від технічного рівня виробництва, цифровізації операцій та ефективності використання основних засобів. У сучасних дослідженнях Бакаєва О.М., Гринькевич О.С. Забарної Е.В. [45–47] підкреслюється, що продуктивність праці формується не під дією одного, а під дією комплексу взаємопов'язаних чинників, які слід оцінювати за допомогою методів детермінованого аналізу.

З огляду на специфіку діяльності ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ», де технологічна інфраструктура відіграє важливу роль у забезпеченні безперервності бізнес-процесів [48], для оцінювання ефективності кадрового забезпечення доцільним є використання факторної моделі продуктивності праці, яка враховує рівень фондоозброєності праці (ФО) та фондovіддачі основних засобів (ФВ).

У наукових працях Гринькевича О.С. [46] та Костенко Т.Д. [49] зазначено, що продуктивність праці підприємства визначається рівнем ресурсної забезпеченості працівників та ефективністю використання активів. Фактори техніко-економічного характеру належать до ключових, оскільки:

- формують виробничу спроможність персоналу;
- визначають інтенсивність використання обладнання;
- забезпечують передумови для цифровізації та автоматизації процесів [47];
- впливають на рівень витрат часу та трудомісткість операцій;
- визначають конкурентоспроможність підприємства у галузі [48].

Ключові показники моделі:

- 1) фондоозброєність (ФО);
- 2) фондovіддача (ФВ);
- 3) продуктивність праці (ПП).

Ця модель є загально визнаною в економічному аналізі Гринькевича О.С. [46] та Бакаєва О.М. [45], оскільки дозволяє оцінити продуктивність праці через взаємодію рівня технічного забезпечення та ефективності використання основних засобів.

Необхідність застосування факторного аналізу випливає з того, що: результативний показник (ПП) залежить від кількох факторів, які змінюються у різних напрямках. Просте порівняння динаміки не дає відповіді, *який саме фактор* спричинив зміну.

У капіталоємних підприємствах зміна технічних факторів може мати більший вплив, ніж організаційні чинники [50].

«Метод ланцюгових підстановок дозволяє :

- кількісно розкласти загальний результат на вплив кожного фактору окремо;
- визначити, який саме фактор спричинив позитивні або негативні зміни ПП;
- уникнути хибних управлінських висновків, які можуть виникнути при поверхневому порівнянні даних;
- виявити, чи пов'язане зниження/зростання продуктивності з технічними, економічними чи організаційними причинами;
- забезпечити наукову об'єктивність аналізу, оскільки метод визнаний класичним у факторному аналізі детермінованих моделей».

А також дає змогу виявити внутрішні резерви підвищення ефективності, які не видно у звичайній статистичній динаміці.

Таким чином, факторний аналіз є найбільш інформативним інструментом для оцінювання того, яким чином технічні зміни впливають на продуктивність праці кадрів ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ».

Вихідні дані для розрахунку факторного аналізу наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Техніко-економічні показники ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ»

Показники	Роки		
	2021	2024	2025
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	15 000	17 400	21 474
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4 000	4 800	5 300
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	700	815	855
Фондовіддача	21,43	21,35	25,12
Фондоозброєність, тис. грн / працівника	175	169,8	161,3

Продуктивність праці характеризує ефективність використання кадрів та показує, скільки продукції «виробляє» середній працівник за рахунок поєднання технічного забезпечення та ефективності використання основних засобів.

Розрахунок продуктивності праці (ПП):

$$ПП = \text{ФО} \times \text{ФВ},$$

де ПП – продуктивність праці;

ФО – фондоозброєність праці;

ФВ – фондовіддача основних засобів.

$$ПП_{2021} = 0,175 \times 21,43 = 3,75.$$

$$ПП_{2024} = 0,1698 \times 21,35 = 3,62.$$

$$ПП_{2025} = 0,1613 \times 25,12 = 4,05.$$

На рисунку 2.6. відображено динаміку продуктивності праці та середньорічної заробітної плати працівників підприємства за аналізований

період. Видно, що підвищення заробітної плати відбувається швидшими темпами, ніж зростання продуктивності праці, що формує дисбаланс між витратами на персонал та отриманими результатами. Така ситуація вказує на необхідність посилення заходів щодо підвищення ефективності праці, удосконалення системи мотивації та раціонального використання кадрового потенціалу в сучасних умовах функціонування підприємств України.

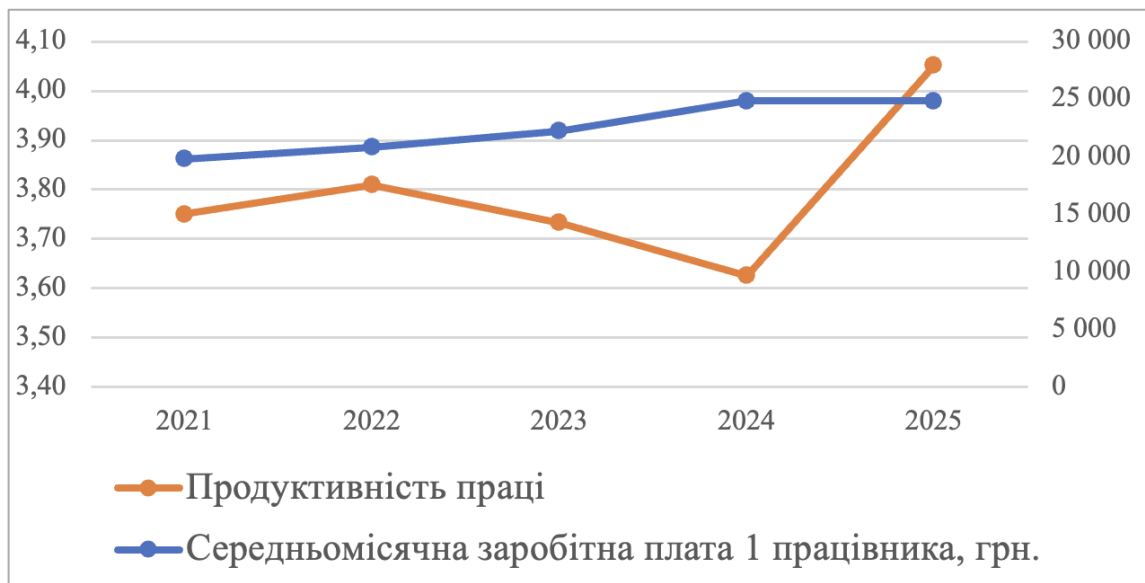


Рис. 2.6. Порівняння тенденцій зміни продуктивності праці та середньорічної заробітної плати ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» у 2021–2025 рр.

Індекс фондоозброєності ($I_{\Phi O}$):

$$I_{\Phi O} = \frac{\Phi O_t}{\Phi O_{t-1}},$$

де $I_{\Phi O}$ – індекс ΦO , темп зміни технічного забезпечення персоналу;

ΦO_t – фондоозброєність у звітному році;

ΦO_{t-1} – у базовому році.

$$I_{\Phi O(2025/2024)} = \frac{0,1613}{0,1698} = 0,95$$

$$I_{\Phi O(2025/2021)} = \frac{0,1613}{0,175} = 0,92$$

Зниження індексу фондоозброєності < 1 означає, що технічне забезпечення одного працівника погіршилось.

Індекс фондovіддачі ($I_{\Phi B}$):

$$I_{\Phi B} = \frac{\Phi B_t}{\Phi B_{t-1}},$$

де $I_{\Phi B}$ – темп зміни ефективності використання основних засобів;

ΦB_t – фондovіддача у звітному році;

ΦB_{t-1} – фондovіддача у базовому році.

$$I_{\Phi B(2025/2024)} = \frac{25,12}{21,35} = 1,18;$$

$$I_{\Phi B(2025/2021)} = \frac{25,12}{21,43} = 1,17.$$

Індекс фондovіддачі > 1 означає покращення ефективності використання активів.

Факторний аналіз 2025/2024 (метод ланцюгових підстановок):

1) вплив зміни фондоозброєності:

$$\Delta \text{ПП}_{\Phi O} = (\Phi O_t - \Phi O_{t-1}) \times \Phi B_{t-1},$$

де $\Delta \text{ПП}_{\Phi O}$ – зміна продуктивності праці за рахунок зміни фондоозброєності;

ΦO_t – фондоозброєність у звітному році (2025);

ΦO_{t-1} – фондоозброєність у базовому році (2024);

ΦB_{t-1} – фондovіддача у базовому році (2024).

$$\Delta \text{ПП}_{\Phi O(25/24)} = (0,1613 - 0,1698) \times 21,35 = (-0,0085) \times 21,35 = -0,18$$

2) вплив зміни фондovіддачі:

$$\Delta \text{ПП}_{\Phi B} = \Phi O_t \times (\Phi B_t - \Phi B_{t-1}),$$

де $\Delta \text{ПП}_{\Phi B}$ – зміна продуктивності праці за рахунок зміни фондovіддачі;

ΦO_t – фондоозброєність у звітному році (2025);

ΦB_t – фондovіддача у звітному році (2025);

ΦB_{t-1} – фондovіддача у базовому році (2024).

$$\Delta \text{ПП}_{\Phi B(25/24)} = 0,1613 \times (25,12 - 21,35) = 0,1613 \times 3,77 = 0,61$$

3) Загальна зміна продуктивності ($\Delta ПП$ 2025/2024)

$$\Delta ПП = ПП_t - ПП_{t-1},$$

де $\Delta ПП$ – загальна зміна продуктивності праці;

$ПП_t$ – продуктивність праці у звітному році (2025);

$ПП_{t-1}$ – продуктивність праці у базовому році (2024).

$$\Delta ПП_{25/24} = 4,05 - 3,62 = 0,43$$

Факторний аналіз 2025/2021

1) Вплив зміни фондоозброєності ($\Delta ПП_{(ФО)}$ 2025/2021),

$$\Delta ПП_{ФО(25/21)} = (0,1613 - 0,1750) \times 21,43 = (-0,0137) \times 21,43 = -0,29$$

2) Вплив зміни фондovіддачі ($\Delta ПП_{(ФВ)}$ 2025/2021)

$$\Delta ПП_{ФВ(25/21)} = 0,1613 \times (25,12 - 21,43) = 0,1613 \times 3,69 = 0,59$$

3) Загальна зміна продуктивності ($\Delta ПП$ 2025/2021)

$$\Delta ПП = ПП_{2025} - ПП_{2021}$$

$$\Delta ПП_{25/21} = 4,05 - 3,75 = 0,30$$

Всі зведені дані подані в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Результати факторного аналізу продуктивності праці

Показники	2025/2024	2025/2021
Продуктивність праці (ПП)	4,05 / 3,62	4,05 / 3,75
$\Delta ПП$ (зміна ПП)	+0,43	+0,30
Фондоозброєність (ФО)	0,1613 / 0,1698	0,1613 / 0,1750
Індекс ФО (І _{ФО})	0,95	0,92
Фондовіддача (ФВ)	25,12 / 21,35	25,12 / 21,43
Індекс ФВ (І _{ФВ})	1,18	1,17
$\Delta ПП_{ФО}$	-0,18	-0,29
$\Delta ПП_{ФВ}$	+0,61	+0,59

Примітка. Розраховано автором.

Проведений теоретичний та факторний аналіз дав змогу комплексно оцінити вплив основних техніко-економічних факторів на показники ефективності використання кадрового забезпечення ТОВ «ПЕТРОЛ

КОНТРАКТ». Результати дослідження підтвердили, що продуктивність праці формується під дією двох ключових детермінант – фондоозброєності праці (ФО) та фондovіддачі основних засобів (ФВ), зміни яких у 2021–2025 рр. відбувалися у різних напрямках та з різною інтенсивністю.

По-перше, аналіз фондоозброєності засвідчив зниження технічної забезпеченості одного працівника, що зумовлено випереджальним зростанням чисельності персоналу порівняно з обсягом основних засобів. Це відображено у негативному факторному впливі ФО: – 0,18 (2025/2024) та – 0,29 (2025/2021). Такий результат підтверджує висновки Бакаєвої О.М. [45] та Гринькевича О.С. [46], про те, що «недостатній рівень технічного оснащення стримує зростання продуктивності та потребує корекції інвестиційної та технічної політики підприємства».

По-друге, встановлено зростання фондovіддачі, що свідчить про підвищення ефективності використання наявних основних засобів. Фактор ФВ дав позитивний внесок у зміну продуктивності праці: +0,61 (2025/2024) та +0,59 (2025/2021). Це узгоджується з положеннями Костенко Т.Д. [49] та Отенка В.І. [50], які підкреслюють, що «оптимізація завантаження ресурсів, підвищення операційної узгодженості та вдосконалення виробничих процесів є ключовими передумовами зростання продуктивності персоналу».

По-третє, інтегральний результат свідчить про загальне зростання продуктивності праці у 2025 році як порівняно з 2024 р. (+0,43), так і з 2021 р. (+0,30). Отже, підприємству вдалося частково компенсувати зниження фондоозброєності за рахунок суттєвого підвищення ефективності використання основних засобів. Така ситуація відповідає підходу Забарної Е.В. [47] щодо «важливості комплексного аналізу взаємодії техніко-економічних факторів, а не ізольованої оцінки їхньої динаміки».

Таким чином, результати дослідження показують, що головним стримуючим фактором ефективності кадрового забезпечення ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» є зниження фондоозброєності, тоді як підвищення фондovіддачі виступає ключовим драйвером продуктивності. Це актуалізує потребу у

посиленні технічного забезпечення персоналу, удосконаленні системи управління основними засобами, оптимізації планування виробничих процесів, підвищенні рівня цифровізації та кваліфікації працівників [51].

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що «підвищення ефективності використання кадрового забезпечення можливе за умови збалансування інвестицій у технічні ресурси та розвитку операційної системи, з урахуванням галузевих тенденцій ринку нафтопродуктів та стратегічних цілей підприємства» [48].

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Корпоративний університет як інструмент підсистеми розвитку кадрового забезпечення

Ефективне формування кадрового резерву потребує не лише визначення потенційних кандидатів, а й створення умов для їхнього системного розвитку. Саме тому доцільним є запровадження корпоративного університету ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ», який об'єднає навчальні програми, стандарти, практичні інструменти та систему оцінювання розвитку працівників. Такий формат навчання забезпечить послідовність, прозорість і єдині вимоги до підготовки майбутніх менеджерів АЗК.

Корпоративний університет доцільно створити на платформі Moodle, що дозволить об'єднати всі навчальні матеріали в єдину структуру. Його ключовою функцією стане підготовка працівників до зайняття керівних посад, формування управлінських компетентностей та підтримка індивідуальної траєкторії розвитку.

Основою роботи з резервом стане персоніфікований підхід: кожен працівник отримуватиме індивідуальну програму розвитку (ІПР), яка ґрунтується на оцінці компетенцій та вимогах посади менеджера АЗК. Навчальні модулі охоплюватимуть як управлінські, так і операційні складові діяльності.

В таблиці 3.1 наведено варіант основних напрямків навчання для формування кадрового резерву на позицію менеджера АЗК.

Через корпоративний університет компанія забезпечить єдині стандарти знань та навичок, яких мають досягти резервісти перед призначенням на посаду.

Усі кандидати проходять однакові навчальні блоки:

- управління кадрами і мотивація;
- операційний контроль роботи АЗК;

- стандарт сервісу WOG;
- техніка безпеки та охорона праці;
- фінансові показники та управління зміною.

Таблиця 3.1. Програми корпоративного університету для розвитку кадрового резерву

Напрямок навчання	Зміст програми	Тривалість	Очікувані результати
1.Лідерство та управління	Комунікація, делегування, мотивація, управління конфліктами	20 год	Формування базових управлінських навичок
2.Операційна ефективність	KPI, Lean-підходи, оптимізація процесів	16 год	Уміння підвищувати ефективність підрозділів
3.Фінансова грамотність менеджера	Бюджетування, основи P&L, аналіз витрат	12 год	Розуміння фінансових показників бізнесу
4.HR-компетентності для керівників	Підбір, адаптація, оцінка, розвиток працівників	18 год	Формування навичок роботи з кадрами
5.Стратегічне мислення	SWOT, постановка цілей, прийняття рішень	14 год	Здатність працювати з довгостроковими цілями
6.Soft skills	Тайм-менеджмент, критичне мислення, презентації	10 год	Загальний розвиток особистої ефективності

Примітка. Складено автором.

Це дозволить уникнути ситуацій, коли керівники різних АЗК мають різний рівень підготовки чи різні підходи до управління.

Moodle забезпечує прозору та об'єктивну систему оцінювання розвитку резерву. Для цього використовуватимуть:

- тести та квізи для перевірки теоретичних знань;
- практичні завдання та кейси з реальних ситуацій на АЗК;
- електронні портфоліо, де фіксуються досягнення працівника;
- аналітика успішності, що дозволяє HR відстежувати прогрес кожного резервіста;
- фідбек від наставника після кожного модуля.

На основі цих даних менеджери зможуть визначити рівень готовності працівника до переходу на управлінську посаду або потребу в додатковому навчанні.

Для ефективного запуску корпоративного університету важливо визначити чітку послідовність дій, яка забезпечить узгодженість навчального процесу, створення якісного контенту та інтеграцію системи у кадрові процедури компанії. У таблиці 3.2 наведено основні етапи впровадження корпоративного університету ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ», які формують логіку побудови навчальної системи для розвитку кадрового резерву.

Таблиця.3.2. Етапи впровадження корпоративного університету ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ»

Етапи	Зміст роботи	Відповідальні	Очікуваний результат
1	2	3	4
1. Аналітичний етап	Аналіз потреб у навчанні, оцінка компетенцій працівників, визначення цільових категорій резерву. Формування моделі компетентностей для менеджерів АЗК.	HR-відділ, керівники напрямів	Виявлені потреби у навчанні, визначені компетентності, створено основу для розробки навчальних програм.
2. Проектування структури університету	Вибір платформи (Moodle), проектування структури навчальних модулів, створення плану курсів та логіки навчання.	HR-відділ, IT-відділ	Затверджена структура корпоративного університету, визначено формати навчання.
3. Розробка навчального контенту	Створення курсів, презентацій, тестів, кейсів, відеоуроків, чек-листів; розробка практичних завдань та оцінювання.	HR, експерти внутрішніх напрямів, наставники	Готові навчальні модулі та матеріали для резерву.
4. Пілотне тестування	Пробне навчання групи резервістів (8–15 осіб), збір зворотного зв'язку, корекція змісту курсів та навігації.	HR, наставники, керівники АЗК	Удосконалені навчальні модулі, оптимізована структура університету.
5. Запуск корпоративного університету	Відкриття доступу до курсів, формування ІПР, призначення наставників.	HR, керівники регіонів	Офіційний запуск навчання, початок роботи з кадровим резервом.
6. Моніторинг і оцінювання результатів	Відстеження проходження курсів, аналіз тестів, робіт і кейсів; оцінка прогресу та готовності резервістів.	HR, наставники	Об'єктивна оцінка розвитку працівників та можливість коригування програм.
7. Інтеграція з кадровими рішеннями	Використання результатів навчання для призначення на посади, планування внутрішньої мобільності.	HR, топ-менеджмент	Сформований кадровий резерв, підготовлені майбутні керівники АЗК.

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
8. Постійне оновлення та удосконалення	Регулярне оновлення курсів, додавання нових модулів, проведення аналізу ефективності навчання.	HR, методист	Забезпечена актуальність навчання та розвиток управлінських компетенцій.

Примітка: складено автором.

Важливою складовою розвитку резерву стане практична підготовка. Працівники зможуть застосовувати отримані знання у робочому середовищі, виконуючи:

- чек-листи з управлінських дій;
- аналіз показників роботи зміни;
- розбір складних ситуацій з клієнтами;
- моделювання дій під час порушень техніки безпеки;
- вправи на підвищення якості сервісу.

Це дозволяє майбутнім керівникам відпрацьовувати управлінські навички на практиці, а не лише теоретично.

Практична частина буде підсилена наставництвом. За резервістами закріплюються досвідчені керівники АЗК, які надають рекомендації, оцінюють виконання завдань і допомагають сформувати необхідний управлінський підхід.

Оцінювання розвитку також проводиться через Moodle. Резервісти виконують тести, розглядають ситуаційні завдання, а наставники надають якісний фідбек. У системі формується електронне портфоліо працівника, що дозволить HR прозоро оцінити рівень готовності до переходу на керівну посаду.

Запровадження корпоративного університету забезпечить:

- єдині стандарти підготовки менеджерів;
- зменшення залежності від зовнішнього ринку праці;
- скорочення часу адаптації нових керівників;
- прозоре прийняття кадрових рішень;
- підвищення лояльності кадрів через бачення можливостей розвитку.

Корпоративний університет стає інструментом планового формування кадрового резерву та дає можливість компанії готувати майбутніх керівників у відповідності до реальних вимог бізнесу. Це буде сприяти стабільності роботи АЗК, підвищенню операційної ефективності та розвитку корпоративної культури.

На рисунку 3.1. подано структуру та основні етапи роботи корпоративного університету, що пропонується до впровадження в ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ». Схема узагальнює ключові компоненти системи навчання, починаючи від формування індивідуальних програм розвитку і завершуючи оцінюванням готовності резервістів до управлінських функцій.

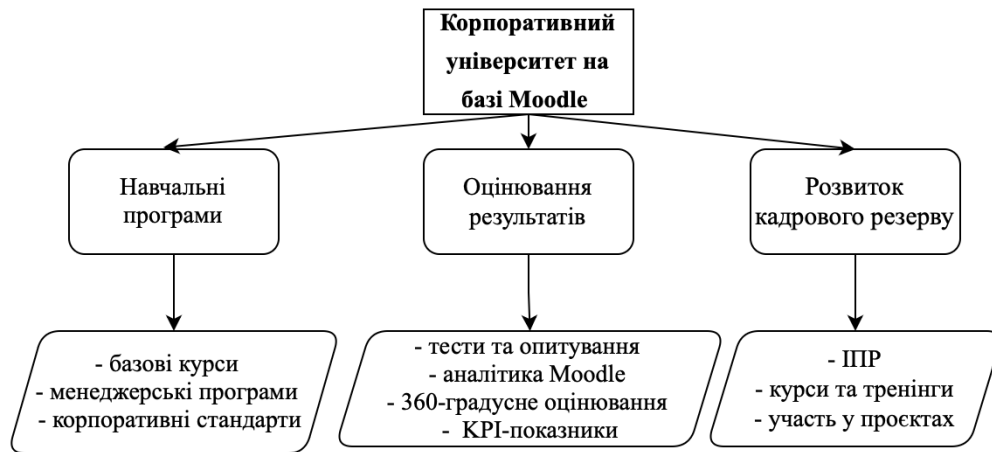


Рис.3.1. Модель роботи корпоративного університету ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» у підсистемі розвитку кадрового резерву (складено автором)

На основі аналізу потреб компанії та порівняння з досвідом впровадження корпоративних університетів у зарубіжних компаніях можна прогнозувати суттєвий вплив такої системи на якість кадрового резерву ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ». Очікується, що після запровадження корпоративного університету:

– значна частина новопризначених менеджерів АЗК зможе проходити стандартизовану програму підготовки, що потенційно підвищить їхню продуктивність у перші місяці роботи;

– резервісти, які опанують модулі з управління персоналом, будуть швидше адаптуватись та робити меншу кількість управлінських помилок;

– системні програми розвитку сприяють зростанню внутрішньої мобільності та зменшенню залежності від зовнішнього рекрутингу.

Корпоративний університет, створений на базі Moodle, здатен стати стратегічним інструментом формування кадрового резерву ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ». Він забезпечить стандартизацію навчання, об'єктивну оцінку компетентностей та умови для комплексного розвитку майбутніх керівників. Поєднання онлайн-курсів, практичних завдань і наставництва формуватиме мотивованих, підготовлених та ефективних кандидатів, що позитивно вплине на стабільність роботи компанії та якість управління на АЗК.

3.2. Управління кадровим забезпеченням: ризики та заходи зниження

Аналіз динаміки чисельності та кадрових показників ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» показав, що у 2021–2025 роках підприємство перебувало у стані активного розвитку. Зростання середньооблікової чисельності кадрів з 4000 працівників у 2021 році до 5300 у 2025 році свідчить про розширення операційної діяльності та збільшення попиту на трудові ресурси. Одночасно збільшення коефіцієнта оновлення кадрів та зміни у плинності кадрів вказують на появу кадрових ризиків, що можуть впливати на стабільність та результативність роботи підприємства.

Кадрові ризики проявляються як у нестачі працівників, так і в перевантаженні наявного персоналу, у втратах компетентних фахівців, неефективності окремих HR-процесів, ускладненнях комунікацій та підвищенні соціально-психологічного навантаження. Тому виявлення й аналіз таких ризиків є важливими для формування ефективної системи кадрового забезпечення підприємства. Розглянемо виявлені ризики.

1. *Ризик кадрового дефіциту.* За результатами аналізу у 2024–2025 роках у ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» простежувалася тенденція збільшення вакансій у частині лінійних підрозділів. Це пояснюється як розширенням мережі, так і посиленням конкуренції за робочу силу у регіонах. Кадровий дефіцит виникає у ситуаціях, коли підприємство не встигає своєчасно заповнювати вакансії, а наявний персонал змушений виконувати більше функцій, що призводить до перевтоми, зниження якості обслуговування та ризику помилок.

До причин цього ризику належать нерівномірна пропозиція кадрів у регіонах, недостатня кількість кандидатів з необхідною кваліфікацією, повільні рекрутингові процеси або недостатнє охоплення аудиторії, а також відтік працівників за кордон.

2. *Ризик втрати ключових працівників.* Втрата висококваліфікованих працівників або тих, хто володіє унікальними знаннями, створює значні ризики для операційної діяльності. У 2023–2024 роках у компанії фіксувалися випадки звільнень досвідчених фахівців, які виконували складні технічні функції або координували роботу груп.

Наслідком таких звільнень є зниження продуктивності, збільшення часу на виконання операцій, втрата накопичених знань, труднощі у введенні нових працівників у посаду. У багатьох випадках ці працівники не залишали детальних інструкцій чи документації, що створювало ще більші труднощі. Умови ринку праці та конкуренція між роботодавцями також посилюють цей ризик, оскільки фахівці легко можуть перейти в інші компанії, де пропонуються вищі компенсації чи кращі умови розвитку.

3. *Ризик недостатнього рівня компетентностей працівників.* Під час аналізу адаптації та кваліфікаційного складу була виявлена нерівномірність розподілу компетенцій. Частина нових працівників входила в посаду повільніше, а працівники з невеликим досвідом роботи потребували додаткового навчання. У 2024–2025 роках було помітно, що не всі працівники мають достатній рівень цифрових навичок, необхідних для роботи з оновленими системами або обладнанням.

Ризик проявляється в помилках під час виконання операцій, низькій швидкості обробки інформації, неправильному застосуванні інструкцій або недостатній якості обслуговування. Це може призвести до додаткових витрат, затримок та незадоволеності клієнтів. Причини цього ризику часто пов'язані з швидкими змінами у технологічному середовищі та недостатньо системною внутрішньою системою навчання.

4. *Соціально-психологічні ризики.* Одним із значущих ризиків у діяльності підприємства є ризики, пов'язані зі станом соціально-психологічного клімату. Підвищене навантаження, зміна штатного складу, нерівномірний розподіл обов'язків, а також зовнішні фактори (стрес, війна, загальна нестабільність) можуть провокувати емоційне виснаження працівників.

Соціально-психологічні ризики проявляються як у вигляді конфліктів у колективі, так і в зниженні рівня мотивації, частих пропусках робочих змін, зниженні концентрації уваги та загальної ефективності. Працівники, які відчують хронічний стрес, демонструють меншу залученість і можуть частіше звільнятися, що посилює навантаження на HR-систему.

5. *Ризики, пов'язані з організацією праці.* У частині підрозділів ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» спостерігалися труднощі, пов'язані з організацією праці: дублювання функцій, нечіткість операційних інструкцій, різний підхід керівників до розподілу навантаження. Це призводить до неузгодженості процесів, збоїв у виконанні завдань, хаотичності взаємодії між підрозділами.

Такі ризики проявляються у вигляді низької продуктивності, надмірного навантаження на окремих працівників, труднощів у адаптації нових співробітників, а також у зниженні загальної ефективності. Причиною часто стає недостатньо формалізована система розподілу відповідальності або застарілі інструкції, які не враховують сучасні реалії компанії.

6. *Ризик неефективності HR-процесів* – це один із найбільш системних, оскільки охоплює широкий спектр кадрових процедур: рекрутинг, адаптацію, оцінювання, мотивацію та навчання. Якщо хоча б один із цих процесів

функціонує нестабільно або застарілими методами, це створює ланцюгову реакцію інших ризиків – кадрового дефіциту, плинності, втрати компетенцій.

На ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» було виявлено кілька ознак цього ризику. По-перше, відсутність єдиної системи адаптації для всіх підрозділів призводила до того, що нові працівники отримували різний рівень підтримки від керівників. По-друге, не всі HR-процедури мали стандартизоване документальне оформлення, що створювало труднощі у їх відтворенні. По-третє, обмежений рівень цифровізації уповільнював роботу HR-відділу, збільшував обсяг ручних операцій та ускладнював аналітику.

Такі проблеми призводять до затримок у закритті вакансій, нерівномірної адаптації кадрів, помилок у кадровому документообігу й зниження якості управлінських рішень. Якщо HR-процеси не працюють узгоджено, це негативно впливає на всю систему управління кадрами.

7. Психологічні та емоційні ризики. В умовах тривалого стресу та навантаження працівники можуть демонструвати ознаки професійного вигорання, апатії, зниження енергії та вмотивованості. Особливо це актуально для працівників, які працюють у змінному режимі або виконують фізично та емоційно навантажені функції – працівники мережі АЗК. Такі ризики не завжди очевидні, але мають значний вплив на загальний стан компанії та кадрові показники.

З метою узагальнення виявлених загроз доцільно представити кадрові ризики у структурованому вигляді. Така схема дозволяє наочно показати взаємозв'язки між основними групами ризиків та їх впливом на кадрове забезпечення підприємства. Вона допомагає сформувати цілісне уявлення про те, які ризики є ключовими та потребують пріоритетного реагування.

З метою узагальнення виявлених загроз доцільно представити кадрові ризики у структурованому вигляді. Схема на рисунку 3.2 дозволяє наочно показати взаємозв'язки між основними групами ризиків та їх впливом на кадрове забезпечення підприємства. Вона допомагає сформувати цілісне уявлення про те, які ризики є ключовими та потребують пріоритетного реагування.



Рис. 3.2. Структура кадрових ризиків компанії ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» (розроблено автором)

Розглянемо, для прикладу, два кейси з ризиками управління кадровим забезпеченням в компанії ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ».

В таблиці 3.2 поданий кейс, що демонструє, як у регіональному підрозділі Вінницької області підприємство зіткнулося з кадровим дефіцитом, спричиненим підвищеною плинністю кадрів та нестачею кваліфікованих кандидатів. Завдяки впровадженню програми прискореної адаптації та системи наставництва вдалося би суттєво зменшити час входження нових працівників у посаду й стабілізувати чисельність кадрів.

Таблиця 3.2. Заходи щодо зниження ризику кадрового дефіциту в регіональному підрозділі

Елемент	Опис
Проблема	18% плинності персоналу у підрозділі в 2024 році.
Наслідок	Зростання помилок, перевантаження, низька якість обслуговування.
Дії	Програма швидкої та чіткої адаптації підрозділу, наставництво.
Результат	Зниження плинності, скорочення терміну адаптації.

У другому кейсі (табл. 3.3) розглянуто ситуацію, коли підприємство зіткнулося з ризиком втрати ключового працівника – інженера з мобільної розробки IOS, який володів унікальними технічними знаннями та був критично

важливим для підтримки цифрових сервісів компанії. Втрата такого фахівця тимчасово знизила стійкість ІТ-процесів, проте впровадження системи передачі знань і дублювання компетенцій дозволило б мінімізувати залежність від одного спеціаліста та стабілізувати роботу напряму.

Таблиця 3.3. Дії, що до зниження ризику втрати ключового працівника

Елемент	Опис
Проблема	Звільнення інженера з мобільної розробки IOS напрямку з унікальними навичками.
Наслідок	Просідання продуктивності, нестача компетентності.
Дії	Створення бази знань, дублювання функцій, запис інструкцій.
Результат	Скорочення часу реагування на задачі, швидка адаптація нового працівника.

Управління кадровими ризиками в ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» потребує системного підходу, що охоплює виявлення, аналіз та впровадження заходів зі зниження негативних наслідків. Проведений аналіз показав, що основними ризиками є кадровий дефіцит, плинність, нестача компетенцій, кадрове виснаження та неефективні HR-процеси.

Запропоновані заходи й продемонстровані кейси підтверджують, що системне управління ризиками дозволяє:

- зменшити плинність;
- підвищити рівень компетенцій;
- стабілізувати чисельність кадрів;
- підвищити продуктивність;
- забезпечити безперервність операційної діяльності компанії та інші.

Сучасні промислові підприємства завжди намагаються укомплектувати свій штат робітниками, які б не тільки відповідали вимогам вакантної посади взагалі, але й мали великий потенціал, були висококваліфікованими, досвідченими, із креативним підходом до процесу праці, усебічно розвинутими, ерудованими, здатними до саморозвитку та самовдосконалення[52]. Вимоги до майбутніх кадрів постійно зростають, але паралельно зростає й рівень конкуренції на

сучасному ринку праці. При дослідженні кадрового потенціалу промислового підприємства необхідно враховувати всі можливі ризики.

Вважаємо, що для промислових підприємств необхідно працювати в напрямі створення або вдосконалення системи управління ризиками у сфері реалізації кадрових стратегій та загальної кадрової політики в цілому.

Сучасні українські промислові підприємства здебільшого мають проблеми в управлінні людськими ресурсами, а саме: через відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та ігнорування успішного досвіду зарубіжних компаній сьогодні немає чітко визначеного інструментарію для оцінки ризиків управління кадрами підприємства.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи було досліджено широке коло теоретичних, аналітичних і практичних питань, пов'язаних із формуванням, оцінюванням та вдосконаленням кадрового забезпечення підприємства. Розкрито сутність кадрового забезпечення як стратегічної підсистеми управління; проаналізовано сучасні методичні підходи до його оцінювання; досліджено кадрову політику та інноваційні HR-моделі, що застосовуються на вітчизняних і закордонних підприємствах; проведено комплексну оцінку кадрового забезпечення ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» та розроблено практичні рекомендації з підвищення ефективності кадрової системи. Актуальність дослідження визначається тим, що в умовах структурних змін ринку праці в Україні, підвищення ролі цифрових технологій та зростання конкуренції за кваліфіковані кадри ефективне кадрове забезпечення стає ключовою умовою стабільності й довгострокового розвитку підприємств.

Основні результати дослідження дали змогу сформулювати такі висновки.

1. У роботі розкрито зміст і сутнісні характеристики кадрового забезпечення. Визначено, що кадрове забезпечення виступає комплексною системою формування, розвитку, використання та відтворення персоналу, що включає процеси планування потреби у персоналі, добору, адаптації, навчання, оцінювання та мотивації працівників. Узагальнено підходи українських і зарубіжних дослідників, що дозволило сформувати концептуальну модель кадрового забезпечення, яка відображає його ключові елементи, взаємозв'язки між ними та роль у загальній системі управління підприємства.

2. Узагальнення методів оцінювання кадрового забезпечення дало змогу систематизувати показники, що характеризують рух персоналу, рівень кваліфікації, продуктивність праці, якість трудового потенціалу та ефективність використання робочого часу. Проаналізовано кількісні та якісні методи, включно з коефіцієнтами руху кадрів, оцінкою відповідності компетенцій, HR-аналітичними інструментами та інтегральними моделями оцінювання.

Установлено, що найбільш результативним для підприємств з великою чисельністю персоналу є поєднання статистичних методів та цифрових інструментів HR-аналітики.

3. Проаналізовано кадрову політику сучасних підприємств, а також інноваційні моделі управління персоналом у провідних країнах світу. Встановлено, що ефективні системи кадрової політики характеризуються високим рівнем цифровізації HR-процесів, використанням комплексних HRM-систем, розвитком компетентнісних моделей, застосуванням гнучких форм зайнятості та розвинених програм навчання персоналу. Доведено, що ці практики можуть бути адаптовані до діяльності українських підприємств, зокрема ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ», з урахуванням його стратегічних цілей та масштабів діяльності.

4. У ході аналізу діяльності ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» за 2021–2025 роки встановлено стабільну позитивну динаміку ключових економічних і кадрових показників. Зростання чисельності працівників, продуктивності праці, обсягів діяльності та окремих техніко-економічних індикаторів підтверджує розширення операційної діяльності підприємства та поглиблення його потреби у кваліфікованому персоналі. Проведені розрахунки дозволили визначити взаємозв'язок між зростанням виробничих показників і результативністю кадрової роботи.

5. Комплексна оцінка кадрового забезпечення підприємства показала, що кадрова система ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» характеризується достатньою структурною стабільністю, але водночас потребує оновлення підходів до розвитку та адаптації персоналу. Аналіз коефіцієнтів плинності, стабільності, оновлення та придатності персоналу засвідчив, що кадрові процеси загалом контрольовані, однак існують ризики недостатньої адаптації нових працівників і потреба в удосконаленні системи навчання. Особливо важливим є формування сучасних компетенцій, відповідних до технологічних змін та нових вимог бізнесу.

6. Визначення показників ефективності використання кадрового забезпечення проведено на основі індексного та факторного аналізу продуктивності праці, фондоозброєності та фондівіддачі. Доведено, що на ефективність використання трудових ресурсів найбільший вплив мають технологічні зміни, структура персоналу, рівень підготовки працівників та оптимізація внутрішніх комунікацій. Факторний аналіз підтвердив, що зростання продуктивності праці можливе лише за умов одночасного розвитку компетенцій персоналу та підвищення технологічності виробничих процесів.

7. У рамках практичної частини дослідження обґрунтовано доцільність створення корпоративного університету, як ключового елемента системи безперервного навчання та механізму підтримки кадрового резерву. Запропонована модель корпоративного університету дає змогу уніфікувати навчальні програми, оптимізувати витрати на підготовку персоналу, запровадити внутрішню сертифікацію компетенцій і забезпечити розвиток працівників у відповідності до стратегічних цілей підприємства. Доведено, що його впровадження сприятиме зниженню плинності кадрів, посиленню залученості працівників і підвищенню кадрової стійкості.

8. Визначено ризики кадрового забезпечення підприємства та сформовано пропозиції щодо їх мінімізації. Основними ризиками встановлено ризики плинності кадрів, втрати ключових працівників, дефіциту кваліфікованих спеціалістів, зниження мотивації та недостатньої адаптації персоналу. Запропоновано комплекс превентивних заходів — удосконалення процесів наставництва, розвиток адаптаційних програм, цифровізацію HR-процесів, регулярне оцінювання компетенцій, формування кар'єрних треків та модернізацію внутрішніх комунікацій.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що всі завдання дипломної роботи були виконані у повному обсязі. Кадрове забезпечення ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» визначено, як ключовий чинник стратегічного розвитку підприємства. Розроблені у роботі рекомендації — створення корпоративного університету, удосконалення адаптаційних процесів,

розвиток компетентностей, цифровізація HR-процесів, системне управління ризиками – сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню кадрової стійкості підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в умовах динамічного українського ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Яценко Л. Тренди на ринку праці України в умовах війни <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/trendy-na-rynku-pratsi-ukrayiny-v-umovakh-viynu>
2. Волобоєв В. Д. Методика оцінки ефективності співпраці машинобудівних підприємств з джерелами кадрового забезпечення. *Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Економіка і менеджмент»*. 2012. Випуск 4 (52). С. 25 – 29.
3. Лаготюк В. О. Стратегія розвитку персоналу як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2023. Т. 10(3). С. 53–58. URL: <https://economics-msu.com.ua/uk/journals/tom-10-3-2023/strategiya-rozvitku-personalu>
4. Кармінська-Белоброва М., Стригуль А., Гауер М. Розвиток персоналу як складова стратегії підприємства / *Тези доповідей конференції MicroCAD–2021*. Харків: НТУ «ХПІ», 2021. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua>
5. Міщенко В. І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. № 176. С. 118–124. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua>
6. Шевчук О., Рощина Н. Вплив кадрової логістики на стійкий розвиток підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 20. С. 87–92. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua>
7. Васюткіна Н., Самітов Р., Колісник М. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2. С. 72–79. URL: <https://economdevelopment.in.ua>
8. Зачосова Н., Кімлик В., Замогильна А. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 3(45). С. 45–52. URL: <https://ema.ztu.edu.ua>

9. Перетятко Л. Кадрове забезпечення у контексті сталого розвитку. *Наукові праці ЛДУ БЖД*. 2022. № 2. С. 93–99. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua>
10. Cappelli P. Your Approach to Hiring is All Wrong // *Harvard Business Review*. – May–June 2019.
11. Ulrich D., Brockbank W., Johnson D. *Victory Through Organization*. McGraw-Hill, 2017.
12. Armstrong M. *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. Kogan Page, 2020.
13. Johnson S. *Digital Competencies and Organizational Performance: A Study of Talent Management in the Tech Industry* [PhD Thesis]. University of Manchester, 2021.
14. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5(2). P. 171–180.
15. Мейо Е. Школа «людських відносин». <https://philosophy.fandom.com/ru/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F>: Blog Listing Page
16. Luthans F., Youssef-Morgan C. *Psychological Capital and Beyond*. – Oxford University Press, 2020.
17. Lee H. *Strategic Human Resource Management in Multinational Corporations* [PhD Dissertation]. Harvard University, 2020.
18. Горбоконь В.Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 64–69.
19. Безземельна Т.О., Стрілько Я.С. Методичний інструментарій оцінювання кадрового потенціалу промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 23. С.149–154.
20. Смірнов О.О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу на основі збереження і розвитку людського потенціалу підприємства. *Наукові праці Кропивницького національного технічного університету*. 2010. № 17. С. 71–76.

21. Зелінська А.М., Лавриненко С.О. Теоретичні аспекти оцінки конкурентоспроможності персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №22. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/132.pdf>
22. Рудь Н.Т. Інноваційні підходи до формування персоналу // *Innovations and prospects of world science. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference*. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2022. Pp. 987-996. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiyainnovations-and-prospects-of-world-science-2-4-fevralya-2022-goda-vankuverkanada-arhiv/>.
23. Бок Л. Робота рулить! Уроки Google: правила гри у команді мрії / Пер. з англ. А. Дудченко. Київ: Наш формат, 2016. 424с.
24. Laloux F. *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussels: Nelson Parker, 2014. 384p.
25. Драган О.І., Пилипенко М.Л. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. 2021. Випуск 32. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/3_ukr/51.pdf
26. Рудь Н.Т. Креативність в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. *Економічний форум*. 2022. №2. С. 69–79.
27. Рудь Н.Т. Інноваційний потенціал персоналу підприємства: сутність, управління та методи оцінки. *Економічний форум*. 2019. №2. С.180–190.
28. Рудь Н.Т., Копера К. Інтелектуальний потенціал та капітал: взаємозв'язок та часові горизонти. *Економічний форум*. 2019. №1. С.188–198.
29. Наумова О. О. Інноваційна діяльність персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ: Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка, 2010. 20 с.
30. Рудь Н.Т., Гура О.С. Комплексний аналіз складових елементів інноваційного потенціалу підприємства та його оцінка. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 22. С.

31. Рудь Н.Т., Марчук О.І. Механізм активізації діяльності персоналу підприємств. *Економічний форум*. 2016. №3. С. 336–354.
32. Рудь Н.Т. Інноваційний розвиток кадрових систем // *Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (24-26 травня 2022 року)*. Луцьк: 2022. 557 с. (С.369–372).
33. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. *Управління персоналом: навчальний посібник* Київ: Кондор, 2003. с.10–33.
34. Маслов Є.В. *Управління людськими ресурсами*. Харків: Фактор, 2021. С.115–120
35. Близнюк Т.П. Теоретичні підходи до формування кадрової політики організації *Менеджмент та підприємництво в Україні*. Львів, 2022. №3(109). С. 25–33.
36. Бондаренко С.М. Типи кадрової політики підприємства та їх характеристика. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. №70. С. 42–49.
37. Боярин Л.О. Сутність кадрової політики підприємства у сучасних умовах. *Галицький економічний вісник*. 2021. №2(63). С. 101–110.
38. Вакуленко Т.В. Кадрова політика підприємства: сутність та види. *Економіка та держава*. 2020. №11. С. 78–82.
39. Ганущак-Єфіменко Л., Федорчук О. Інноваційні HR-практики українських підприємств *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 120–126.
40. Мізюк Б.М. Сучасні підходи до формування кадрової політики підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2023. №2. С. 32–38.
41. OECD. *Skills Outlook 2022: Lifelong learning for resilience*. Paris: OECD Publishing, 2022.
42. *Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2023.
43. Сайт підприємства. URL: <http://www.wog.ua>
44. Шевченко В. С. *Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності*

281 «Публічне управління та адміністрування»). Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2021. 121 с

45. Бакаєва О. М. Факторний аналіз продуктивності праці на підприємствах. *Вісник економічної науки України*. 2021. Вип. 1(40). С. 15–20.

46. Гринькевич О. С., Матковський С. О., Сидорова А. В. та ін. *Економічна аналітика в бізнесі*. Львів: ЛНУ ім. Франка, 2022. 480 с.:

47. Забарна Е. В. Ефективне використання трудових ресурсів в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2019. Вип. 22. С. 135–140.

48. Іванюк А. М. Аналіз тенденцій розвитку ринку нафтопродуктів України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 42. С. 15–18.

49. Костенко Т. Д. Оцінка впливу економічних факторів на продуктивність праці промислових підприємств. *Проблеми економіки*. 2019. Вип. 1(4). С. 101–105.

50. Отенко В. І. Економічний механізм забезпечення ефективного використання трудового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 270–275.

51. Могила О. В. Формування ефективної системи мотивації персоналу в умовах економічних викликів. *Ефективна економіка*. 2021. № 3.

52. Кондратенко Н. О., Новіков Д. А. Методичне забезпечення оцінки ризиків в управлінні кадровим потенціалом промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С.453 – 459.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Форма №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» ТОВ «ПЕТРОЛ
КОНТРАКТ» за 2021-2025(прогноз)**

Таблиця А.1.Баланс ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» за 2021-2025

АКТИВ	2021	2022	2023	2024	2025
I. Необоротні активи					
Основні засоби	700 000	750 000	800 000	830 000	880 000
II. Оборотні активи					
Оборотні активи (усього)	3 800 000	4 050 000	4 200 000	4 470 000	5 145 043
Баланс (валюта балансу)	4 500 000	4 800 000	5 000 000	5 300 000	6 025 043
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	2021	2022	2023	2024	2025
I. Власний капітал	1 000 000	1 100 000	1 200 000	1 260 000	1 320 546
II. Довгострокові зобов'язання	500 000	500 000	500 000	500 000	554 497
III. Поточні зобов'язання	3 000 000	3 200 000	3 300 000	3 540 000	4 150 000
Баланс	4 500 000	4 800 000	5 000 000	5 300 000	6 025 043

Додаток Б

**Звіти про фінансові результати ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» за 2021-
2025(прогноз)**

Таблиця Б.1.Звіти про фінансові результати ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» за
2021–2025

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід (виручка від реалізації)	15 000 000	16 000 000	16 800 000	17 400 000	21 474 641
Собівартість реалізованої продукції	13 500 000	14 400 000	15 120 000	16 000 000	19 800 000
Валовий прибуток	1 500 000	1 600 000	1 680 000	1 400 000	1 674 641
Операційні витрати	1 000 000	1 050 000	1 100 000	1 350 000	1 580 964
Фінансові доходи/витрати	–20 000	–25 000	–30 000	–25 000	–25 000
Прибуток до оподаткування	480 000	525 000	550 000	25 000	68 677
Податок на прибуток	144 000	157 500	165 000	7 500	20 603
Чистий прибуток	336 000	367 500	385 000	17 500	48 074

Додаток В

Звіти з праці ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» за 2021-2025(прогноз)

Таблиця В.1.Звіти з праці ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ» за 2021-2025

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4 000	4 200	4 500	4 800	5 300
Фонд оплати праці (млн.грн)	950	1 050	1 200	1 425	1 580,96
Середньорічна зарплата, грн	19 792	20 833	22 222	24 844	24 844
Прийнято працівників, осіб	600	650	700	600	1 000
Звільнено працівників, осіб	400	350	400	600	700
— у т.ч. добровільно	400	350	400	600	700
— вихід на пенсію / поважні причини	20	25	30	25	30
Середньорічний виробіток, тис. грн/особу	3 750	3 810	3 733	3 625	4 052

Додаток Г

Анкета лояльності підприємства ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ»

АНКЕТА ОЦІНЮВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Мета анкети: оцінити рівень залученості, мотивації та лояльності працівників підприємства ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ».

Інструкція для респондента: Ознайомтесь із кожним твердженням і оцініть ступінь вашої згоди, використовуючи шкалу від 1 до 5, де:

- 1 - Повністю не згоден(на)
- 2 - Скоріше не згоден(на)
- 3 - Частково згоден(на)
- 4 - Переважно згоден(на)
- 5 - Повністю згоден(на)

Всі відповіді є анонімними.

№	Твердження	Оцінка (1–5)
1	Я чітко знаю, що очікують від мене на роботі.	
2	У мене є всі необхідні знання та в достатній кількості інформація, щоб правильно виконувати свою роботу.	
3	Щодня на роботі я маю можливість робити те, що вмію найкраще.	
4	За останні 7 днів я отримував(ла) визнання або похвалу за добре виконану роботу.	
5	Мій керівник або хтось на роботі піклується про мене, як про особистість	
6	Є хтось на роботі, хто заохочує мій професійний розвиток.	
7	Моя думка має значення на роботі.	
8	Місія або призначення компанії змушують мене відчувати, що моя робота важлива.	
9	Мої колеги прагнуть якісно виконувати свою роботу.	
10	У мене є найкращий друг або дуже близька людина на роботі.	
11	За останні 6 місяців хтось на роботі говорив зі мною про мій успіх.	
12	За останній рік у мене були можливості навчатися та розвиватися.	

Додаток Д

Організаційна структура ТОВ «ПЕТРОЛ КОНТРАКТ»

