

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**  
**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих**  
**Кафедра управлінських технологій**

Рудакової Олени Вікторівни

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«Розвиток кадрового потенціалу сучасної організації»**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

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

О.В. Рудакова  
(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник

Пазєєва Ганна Михайлівна  
кандидат економічних наук, доцент  
(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

м. Київ - 2025 рік

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Розвиток кадрового потенціалу сучасної організації», другого магістерського рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент організацій», Університету «КРОК», Київ, 2025.

Метою роботи є аналіз та розробка практичних і теоретичних рекомендацій щодо вдосконалення розвитку кадрового потенціалу в управлінському процесі ТОВ «Кнауф Гіпс Київ».

Об'єктом дослідження є система управління та розвиток персоналу промислового підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Київ».

Предметом дослідження є теоретико-методичний аналіз управління персоналом промислового підприємства.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі було проведено аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства, проведена діагностика процесу управління кадрового потенціалу ТОВ «Кнауф Гіпс Київ», та зроблено аналіз системи формування кадрового потенціалу в ТОВ «Кнауф Гіпс Київ».

За результатами дослідження – запропоновані рекомендації які сприяють оптимізації роботи з персоналом в ТОВ «Кнауф Гіпс Київ», підвищенню його продуктивності та ефективності використання. Результати дослідження можуть бути використані для покращення системи управління персоналом на підприємствах різного профілю.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 97 сторінок, 14 рисунків, 23 таблиці, 43 джерела, 10 додатків.

Ключові слова: підприємство, працівники, кадровий потенціал, система управління, оцінка, ефективність.

## ABSTRACT

Qualification work on the topic "Development of human resources potential of a modern organization", second master's level of higher education, specialty 073 "Management", educational program "Management of organizations", KROK University, Kyiv, 2025.

The purpose of the work is to analyze and develop practical and theoretical recommendations for improving the development of human resources in the management process of Knauf Gypsum Kyiv LLC.

The object of the study is the management system and personnel development of the industrial enterprise Knauf Gips Kyiv LLC.

The subject of the study is the theoretical and methodological analysis of personnel management of an industrial enterprise.

To achieve the goal in the qualification work, an analysis of the production and economic activities of the enterprise was carried out, the process of managing the human resources potential of Knauf Gips Kyiv LLC was diagnosed, and an analysis of the system for the formation of human resources in Knauf Gips Kyiv LLC was made.

Based on the results of the study, recommendations are proposed that contribute to the optimization of work with personnel in Knauf Gips Kyiv LLC, increasing its productivity and efficiency of use. The results of the study can be used to improve the personnel management system at enterprises of various profiles.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and appendices. The volume of the qualification work is 97 pages, 14 figures, 23 tables, 43 sources, 10 appendices.

Keywords: enterprise, employees, human resources, management system, assessment, efficiency.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>8</b>
1.1 Теоретичні основи, сутність та поняття кадрового потенціалу організації .....	8
1.2. Загальні аспекти організації та процесу формування людського потенціалу організації.....	14
1.3 Методичні підходи до визначення ефективності управління кадровим потенціалом організації .....	22
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «КНАУФ ГІПС КИЇВ» .....</b>	<b>27</b>
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» .....	27
2.2 Діагностика процесу управління кадрового потенціалу в ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» .....	46
2.3 Аналіз системи формування кадрового потенціалу ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» .....	50
<b>РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ТОВ «КНАУФ ГІПС КИЇВ».....</b>	<b>59</b>
3.1 Ідентифікація недоліків системи управління кадровим потенціалом підприємства.....	59
3.2 Напрями удосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства.....	67
3.3 Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності процесу формування кадрового потенціалу підприємства.....	73
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>80</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>84</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>88</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Формування кадрового потенціалу є фундаментальним аспектом розвитку сучасного підприємства. Це процес створення та удосконалення людських ресурсів, що включає знання, навички, компетенції та творчий потенціал працівників. Ефективний кадровий потенціал забезпечує стабільну роботу організації, сприяє досягненню її стратегічних цілей та зміцненню позицій на ринку. Кадровий потенціал охоплює не лише трудовий колектив загалом, але й кожного окремого співробітника, акцентуючи увагу на їх професійному розвитку, самореалізації та активній участі в досягненні корпоративних цілей.

Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств гнучкості та інноваційного підходу до управління людськими ресурсами. Раціональне використання кадрового потенціалу зосереджується на виявленні здібностей працівників, мотивації до творчої праці, підвищенні кваліфікації та оцінці внеску кожного працівника у кінцевий результат. Це передбачає розвиток навичок, які дозволяють працівникам пристосовуватися до нових викликів і змін у бізнес-середовищі.

Розвиток кадрового потенціалу особливо актуальний у процесі інтеграції українських підприємств до світового економічного співтовариства. Сучасні тенденції глобалізації, гармонізації соціально-економічних систем різних країн і підвищення конкуренції на міжнародному ринку висувають нові вимоги до управління персоналом. Це не лише сприяє посиленню конкурентних переваг підприємств, але й дозволяє створювати умови для реалізації соціально-економічних прав працівників, забезпечуючи їм гідний рівень життя та можливість професійного зростання.

Про актуальність теми свідчить частота звернення до неї в наукових колах. Серед провідних українських і зарубіжних науковців, які вивчали питання управління персоналом, слід зазначити таких авторів, як Базалійська Н.П.,

Балабанова Л.Б., Безсмертна В.В., Грегова Е.Я., Гриньова В.М., Матюха М.М., Москович В.М., Радько С.Г., Череп А.В., Кириченко О.С., та інших.

У даній роботі *об'єктом дослідження* є система управління та розвиток персоналу промислового підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Київ».

*Предметом дослідження* є теоретико-методичний аналіз управління персоналом промислового підприємства.

*Метою кваліфікаційної роботи* є аналіз рекомендацій щодо вдосконалення розвитку кадрового потенціалу сучасної організації та підвищення ефективності процесу формування кадрового потенціалу в управлінському процесі.

Для досягнення вказаної мети в роботі поставлено низку *завдань*:

- визначити теоретичні основи, сутність та поняття кадрового потенціалу організації;
- описати загальні аспекти організації та процесу формування людського потенціалу організації;
- розглянути методичні підходи до визначення ефективності управління кадровим потенціалом організації ;
- дати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»;
- провести діагностику процесу управління кадрового потенціалу в ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»;
- проаналізувати систему формування кадрового потенціалу ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»;
- ідентифікувати недоліки системи управління кадровим потенціалом підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»;
- запропонувати напрями удосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності процесу формування кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Київ».

*Методологічною основою кваліфікаційної роботи є широкий спектр методів, таких як аналіз, синтез, системний підхід, методи теоретичного узагальнення та інші. Вони дозволили забезпечити комплексний підхід до вивчення проблематики та формування практичних рекомендацій.*

*Теоретична цінність кваліфікаційної роботи полягає в систематизації наукових підходів до розуміння сутності кадрового потенціалу підприємства, його структури та етапів формування.*

*Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості впровадження запропонованих змін для вдосконалення кадрової політики не лише на прикладі ТОВ «Кнауф Гіпс Київ», але й у діяльності інших підприємств України. Запропоновані рекомендації сприяють оптимізації роботи з персоналом, підвищенню його продуктивності та ефективності використання. Результати дослідження можуть бути використані для покращення системи управління персоналом на підприємствах різного профілю, підвищення їхньої конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.*

*Інформаційною основою роботи є нормативно-правова документація, яка регулює кадровий менеджмент, монографії, підручники, статті періодичного друку, ресурси Інтернет, дані фінансової звітності та кадрового обліку підприємства.*

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Теоретичні основи, сутність та поняття кадрового потенціалу організації

Етимологічно слово «потенціал» означає наявні, мобілізовані, активізовані, засоби, резерви, ресурси, особистий, соціальний потенціал, використаний для досягнення певної мети, реалізації плану, вирішення певної проблеми, ефективний стан регіону [2, с.12]. Потенціал у загальному розумінні — це можливість реалізації будь-чого, тому його можна накопичувати, його цінність можна вимірювати ступенем накопичення, і він може бути реалізований. Можливості, у свою чергу, - це засоби, умови та обставини, необхідні для досягнення чогось. Важливою характеристикою потенціалу є його здатність до відтворення. Потенціал пов'язаний з характером цілей компанії.

При інтерпретації цієї категорії домінують кількісні та якісні методи. Відповідно до кількісного підходу потенціал розглядається як сукупність ресурсів, а відповідно до якісного підходу потенціал розглядається як можливість реального використання. Все це цілком можна віднести до трактування поняття «людський потенціал», пов'язане з посиленням ролі людського фактору в діяльності компанії [17].

Традиційно в економічній науці наприкінці XIX ст. при вивченні ролі людини у виробництві. Поняття «робоча сила» використовувалося на початку 20 ст. Починаючи з 1850-х років організована трудова діяльність і персонал стали об'єктом систематичного вивчення з метою пошуку шляхів раціонального використання виробничих операцій. При цьому вчені вважають людей підприємства трудовими ресурсами, а не просто «робочою силою». Термін «трудова ресурси» вперше був використаний С. Г. Струмлініним [32] для характеристики первинного багатства країни і став загальноприйнятим з початку

1920-х років. Методи, за допомогою яких вчені визначають природу трудових ресурсів, можна розділити на дві категорії.

Перша група вчених (Н.В. Мінулліна, Є.Я. Грегова, В.В. Дубровський, Б.Д. Бреєв, Т.А. Корнюшина та ін.) вважає цей термін тотожним таким поняттям, як «робоча сила», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал», "Люди". Н.В. Мінулліна вважає, що трудові ресурси - це необхідний потенціал, "відповідна освіта, відмінні знання, гнучкий розум, прагматичний склад розуму, достатній досвід роботи на займаній посаді, знання вітчизняного та зарубіжного підприємництва та господарської діяльності, передовий досвід у організації" і технології" [27].

В цілому, в рамках такого підходу досить часто в наукових джерелах визначають трудові ресурси як працівників певної професії та кваліфікації в організації, а також їх мотивацію, бажання та амбіції.

Друга група вчених визначає трудовий ресурс через чисельність населення як складову трудового ресурсу, де чисельність населення представляє кількість цього ресурсу. Відповідно до такого визначення під трудовими ресурсами розуміється все працездатне населення країни, зайняте в суспільному виробництві та особистій трудовій діяльності, незалежно від віку, а також працездатне населення з потенційною активністю, що займається громадською роботою, виховною роботою, але далеко від виробництва. Відповідно до такого підходу людський потенціал буде включати накопичений запас як професійних, так і загальнокультурних компетенцій, стану здоров'я, творчої креативності населення в різних областях його життєдіяльності [2, с.16].

Подальші дослідження трудових ресурсів у виробничих процесах призвели до появи таких категорій, як «трудовий потенціал» або «кадровий потенціал». Ці концепції виникли в 1970-х і 1980-х роках і пов'язані з необхідністю ефективного використання та активації можливостей, пов'язаних з особистими факторами. Поява категорії «Потенціал талантів» відображає необхідність виявлення невикористаних резервів економічного зростання та можливостей у людському

елементі. Ці можливості пов'язані з недооцінкою інтегрованого характеру трудових ресурсів, процесів відтворення праці та населення [32].

На сьогоднішній день поняття «потенціал обдарованості» не має чіткого пояснення серед різних науковців. Частково це можна пояснити тим, що розробка цієї проблеми була спільними зусиллями вчених з різних галузей науки. У таблиці (додаток А) наведено трактування поняття «людський потенціал» сучасними українськими вченими. Варто зазначити, що багато з них використовують такі синоніми, як «кадровий потенціал підприємства» та «людський потенціал підприємства».

Тому, розглядаючи погляди науковців щодо трактування терміну «корпоративний талант-потенціал», варто зазначити, що існують значні розбіжності у розумінні його сутності та визначенні складових. Результатом є недостатній та неповний методичний інструментарій розробки систем управління. Тому необхідно з'ясувати сутність терміну «талановитий потенціал підприємства». З наведеного вище визначення видно, що існує три основні способи визначення значення поняття «потенціал таланту», як показано на малюнку 1.1.

В управлінському підході ключовими слід вважати якісні характеристики співробітників організації та процесу управління. Економічний підхід ключовими вважає кількісні характеристики. У кадровому підході прийнято використовувати поняття «кадр», яке увійшло в управлінську термінологію з військового лексикону і позначає групу професійних військовослужбовців – старших офіцерів штабу, рядових і резервістів [7, с.12].

### Управлінський підхід

- сукупність трудових ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства, володіють певною кваліфікацією і необхідні для виконання конкретних функцій, досягнення цілей діяльності і перспективного розвитку.

### Економічний підхід

- сукупність всіх працівників підприємства, зайнятих трудовою діяльністю, а також які перебувають на балансі (що входять до штатного складу), але тимчасово не працюють у зв'язку з різними причинами (відпустки, хвороба, догляд за дитиною тощо).

### Кадровий підхід

- основний (штатний, постійний), кваліфікований склад працівників.

Рис. 1.1. Основні підходи до визначення змісту поняття «людський потенціал»

Джерело: [26, с. 68]

Однак вважається доцільним використовувати деякий складний підхід, згідно з яким людський потенціал можна описати як еволюцію, цілісну характеристику наявних і майбутніх можливостей і здібностей працівників, які характеризуються набором цих характеристик визначаються в комплексі і можуть бути реалізовані в процесі роботи.

У загальному вигляді кадровий потенціал підприємства по суті відображає якісні та кількісні характеристики трудового потенціалу постійних, насамперед, кваліфікованих працівників. У вузькому розумінні потенціал талантів організації можна розглядати як тимчасові вакансії або резервні посади, які можна заповнити шляхом розвитку та навчання експертів. Управління людським потенціалом на підприємствах має сприяти організації, підтримці, вдосконаленню та розвитку якісної специфіки персоналу.

Науковці часто виділяють такі складові кадрового потенціалу:

- професійна кваліфікація (трудова дисципліна, кваліфікація, освіта, трудова мотивація, досвід роботи тощо);

- особистісні (аналітичне мислення, схильності, потреби, інтелектуальний рівень, лідерські здібності, неструктуроване мислення, відповідальність тощо);
- психофізіологічні (працездатність, стан здоров'я, вік, стать, конфліктність, соціальні навички, психолого-фізіологічні особливості та ін.);
- підприємницькі здібності (складаються з трьох попередніх компонентів).

Єсінова Н. І. визначила наступні складові людського потенціалу організації: здоров'я, етичність і здатність до командної роботи, активність, творчий потенціал, організованість, гармонійне поєднання характеристик особистості, професіоналізм, освіта, ресурси робочого часу [12, с.17]. двадцять один]. За словами Ровенської Н.Н. структуру складу організаційного кадрового потенціалу слід розділити на внутрішній і зовнішній. Внутрішні компоненти включають: вікову категорію, ідентичність і досвід роботи, освітньо-кваліфікаційний рівень, професіоналізм, здоров'я, трудову мотивацію, етичність і вміння працювати в команді, систему оплати праці. Для зовнішніх: політична та економічна ситуація в країні, демографічний потенціал країни, попит і пропозиція на ринку праці, попит на конкретні професії, рівень мінімальної заробітної плати, глобальні міграційні процеси тощо [31, с. 287].

Детально описую складові кадрового потенціалу організації Круш П.В. [19, с. 235], виділяючи такі здібності: інтелектуальні, демографічні, економічні, соціобіологічні, професійні, історико-культурні, мотиваційні та організаційні.

Інтелектуальна складова потенціалу людей в організації вважається однією з головних, оскільки за її допомогою відбувається інноваційний розвиток. Визначається як сукупність професійних знань, умінь, навичок, набутих у процесі виконання завдань, розвинених здібностей, об'єктів інтелектуальної власності, які виникають у процесі роботи та стають джерелом додаткового доходу, наприклад: роялті, оренда інтелектуальної власності, одноразовий платіж, який забезпечує людям і організаціям конкурентні перспективи.

Демографічна складова кадрового потенціалу організації є незамінним і важливим фактором розвитку та оновлення потенціалу. Вона тісно пов'язана з

расовою, соціально-кластерною, класовою, історичною та національною складовими, які впливають на функціонування організації.

Економічна складова людського потенціалу організації визначає ефективність цього потенціалу, яка має ґрунтуватися на команді, здібностях співробітників та економічних рішеннях, які генерують прибуток. Це безпосередньо пов'язано з мотиваційною складовою.

Професійний склад талантового потенціалу змінюється з розвитком професійного рівня талантів і залежить від його якісного та кількісного складу. Професіоналізм відіграє важливу роль у розвитку таланту. Доведено, що інвестування в професійну освіту для підвищення кваліфікації через тренінги, семінари та практикуми приносить організаціям позитивні результати. Існує також тенденція, коли збільшення витрат призводить до підвищення ефективності. Зменшення фінансування професійної освіти завжди негативно позначатиметься на конкурентоспроможності продукції та працівників.

Організаційна складова людського потенціалу – це сукупність різноманітних часових і просторових об'єктивних і суб'єктивних факторів, спрямованих на досягнення цілей і завдань. Компоненти складають джерела, можливості і засоби, які використовуються для вирішення конкретного завдання або досягнення мети.

Соціобіологічна складова є однією з найважливіших складових людського потенціалу організацій. Багато прикладів успішних компаній показують, що злагодженість і взаємоузгодженість процесів у колективах залежать від прояву таких соціобіологічних характеристик, як темперамент і психіка [19, с.1]. Отже, елементами людського потенціалу організації є:

- кількісні показники (структура і склад персоналу, чисельність, середній вік, вислуга років, плинність кадрів, оплата праці окремих груп працівників, тривалість робочого часу тощо);
- якісні показники (працездатність, стан здоров'я, рівень освіти, кваліфікація, професійні знання та кваліфікація, Практичний досвід, здібності, креативність та інтелект, професіоналізм, дієздатність);

- потенціал і поточні можливості співробітників організації;
- наявність систем управління персоналом [15].

Кадровий потенціал характеризується найменшою передбачуваністю та Це найбільша розробка в порівнянні з іншими елементами ресурсної системи компанії. Люди не є пасивними об'єктами управління, вони активно змінюють себе, свої особистісні та професійні характеристики, своє ставлення до управління, роботи та підприємства. Співробітники впливають на процеси прийняття рішень, пов'язаних із власними інтересами, змінюючи цінність людського потенціалу працівників загалом і окремих працівників. При цьому працівники можуть відмовлятися від умов праці, обговорювати з керівництвом рівень заробітної плати, ухилятися від виконання обов'язків, змінювати спеціальність, звільнятися за власним бажанням тощо, що призводить до обмеження корпоративного управління. Стан потенціалу людини [36, с.67].

Тому для роботи механізмів розвитку людських ресурсів необхідно впроваджувати системні соціально-економічні зміни на рівні підприємства та галузі, що дозволить активно використовувати трудові ресурси та швидко реагувати на дефіцит робочої сили. Фактори впливу на різні підсистеми підприємства або зовнішнього середовища. Надати можливості для ефективного вирішення проблем розвитку людей.

## **1.2. Загальні аспекти організації та процесу формування людського потенціалу організації**

Розвиток кадрового потенціалу є важливим стратегічним напрямком розвитку компанії та засобом досягнення стійкої конкурентної переваги в конкурентних умовах. Якщо діяльність окремого підприємства хоче бути успішною, прибутковою і займати стабільну позицію на ринку, вона повинна постійно розвиватися і вдосконалюватися, планувати і підтримувати високий

людський потенціал. Слід зазначити, що конкурентні підприємства не розвивають людський потенціал, не швидше.

Талантний потенціал — це сукупність здібностей і здібностей талантів для забезпечення реалізації довгострокових цілей розвитку компанії. Щоб визначити ці здібності та можливості, розрізняють склад груп, які відіграють різні ролі в досягненні цілей розвитку компанії [9, с.143]:

- співробітники, які визначають цілі розвитку компанії;
- співробітники, які розробляють способи досягнення цілей (НДДКР, продукти, технології);
- працівники, які організовують процес створення засобів досягнення цілей;
- працівники, які безпосередньо створюють засоби досягнення цілей;
- співробітники, які підтримують процес створення цих інструментів.

Чим вищий рівень компетентності різних груп працівників, тим вищий синергетичний ефект взаємодії та вищий загальний людський потенціал підприємства та результати його діяльності на певному сегменті ринку. Це пояснюється тим, що необхідні знання та навички, якими володіють співробітники, і відповідні особистісні якості складають ядро талантового потенціалу. Співробітники виконують і координують дії для забезпечення домінуючої позиції на ринку товарів і послуг, досягаючи таким чином високого рівня корпоративних можливостей [17].

Основною метою формування кадрового потенціалу підприємства є забезпечення його трудовими ресурсами, необхідними для вирішення поставлених завдань і досягнення поточних цілей і стратегічних цілей. Необхідність розвитку людського потенціалу залежить від певних якостей, здібностей і можливостей співробітників, які можуть бути або не залучені до роботи і які є гнучкими суб'єктами зі здатністю розвиватися і змінюватися. Управління цим розвитком має постійно враховувати динаміку розвитку підприємства, як з точки зору формування людського потенціалу, так і його використання [38, с.205].

Головна мета розвитку потенціалу персоналу підприємства визначає підцілі та принципи системи управління персоналом. Останні являють собою правила, основні правила і норми, якими повинні керуватися менеджери і фахівці, керуючи людьми [8, с.67]. Розвиток талантового потенціалу передбачає реалізацію корпоративних стратегій управління, таких як формування та реалізація кадрової політики, в якій принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні та економічні закони, Розглянемо наукові пропозиції соціальної психології, теорії управління та організації, тобто всю базу наукових знань, що визначають можливості ефективного регулювання та координації діяльності людини [13].

Незалежно від виду діяльності та конкретних обставин, розвиток і формування людського потенціалу є невід'ємною частиною кадрової політики підприємства.

У теорії менеджменту персоналу під кадровою політикою прийнято розуміти відбір, навчання, використання та розвиток знань, компетенцій, навичок, спеціалістів, керівників, професійних і компетентностей інших учасників трудових відносин.

Основними рисами кадрової політики компанії є стратегічна орієнтація та довгострокове планування, кадрові заходи та побудова робочих зон, засновані на усвідомленні важливості ролі співробітників, філософії компанії щодо співробітників та співробітників. Власний персонал, взаємопов'язані функції та порядок координації та роботи з персоналом [6, с.167].

Тобто, кадрова політика, реалізована як інструмент стратегічного управління персоналом, досягає раніше поставлених цілей і оптимально орієнтована на загальні цілі підприємства: дотримання всіма працівниками правил внутрішнього розпорядку, підпорядкованість кадрової роботи стратегії підприємства і т.д.

При цьому система формування кадрового потенціалу передбачає реалізацію таких завдань: забезпечення необхідної кількості працівників належного рівня знань і кваліфікації; раціональне використання кадрового

потенціалу; формування та підтримку компетентних команд; розробку організаційних засад трудового процесу; встановлення критеріїв для підбору, підготовки та розподілу кваліфікованих кадрів і методик, розробка заходів з підготовки та підвищення кваліфікації, розробка принципів визначення соціально-економічного впливу заходів кадрової політики [4].

Поставлені завдання визначають процеси, які необхідно здійснити для формування кадрового потенціалу організації:

- забезпечення людськими ресурсами (що вимагає планування, пошуку, набору та відбору персоналу);
- управління трудовим процесом;
- управління кадровим резервом;
- управління знаннями;
- розвиток персоналу.

Розробка кадрової політики проходить у кілька етапів. Кожен етап вимагає певних визначених дій для досягнення конкретних цілей. Етапи наведені в таблиці 1.2. Їх послідовність обумовлена циклом діяльності підприємства і тими проблемами, з якими воно зіштовхується в процесі діяльності та розвитку.

Таблиця 1.2

## Етапи формування кадрової політики на підприємстві

Етапи	Ціль роботи з персоналом	Заходи
1	2	3
Нормування	Узгодження принципів та цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації.	Провести аналіз корпоративної культури, стратегії та стану розвитку організації. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання і розвитку здібностей.

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Програмування	Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації	Розробити систему заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану та обов'язково з урахуванням можливих змін. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників. Розробити тести, опитувальні анкети, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання та ін.
Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації	Провести аналіз стану кадрового потенціалу. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін.

Джерело: [22]

Процес стратегічного управління людьми починається після того, як компанія безпосередньо вибере свою місію, сформулює власні цілі та вибере організаційну стратегію. Тобто, формулюючи стратегію розвитку кадрів, слід враховувати місію, цілі та стратегію розвитку компанії. Це пов'язано зі стратегією розвитку компанії та фінансами на функціональному рівні, через кадрову роботу, у формі кадрової політики, в рамках організаційного менеджменту та відносин між працівниками та реалізується як діяльність менеджерів. Розміщувати щоденно.

Завдяки такому наскрізному підходу стратегічні елементи поєднуються з функціональними елементами тощо. Стратегічні види і плани, програми, проекти, в тому числі і кадрові, для досягнення комплексних результатів управління, що конкретно проявляються в реалізації ключових завдань розвитку підприємства [6, с. 167]. Основні напрямки управління потенціалом персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання наведено на рис. 1.2.

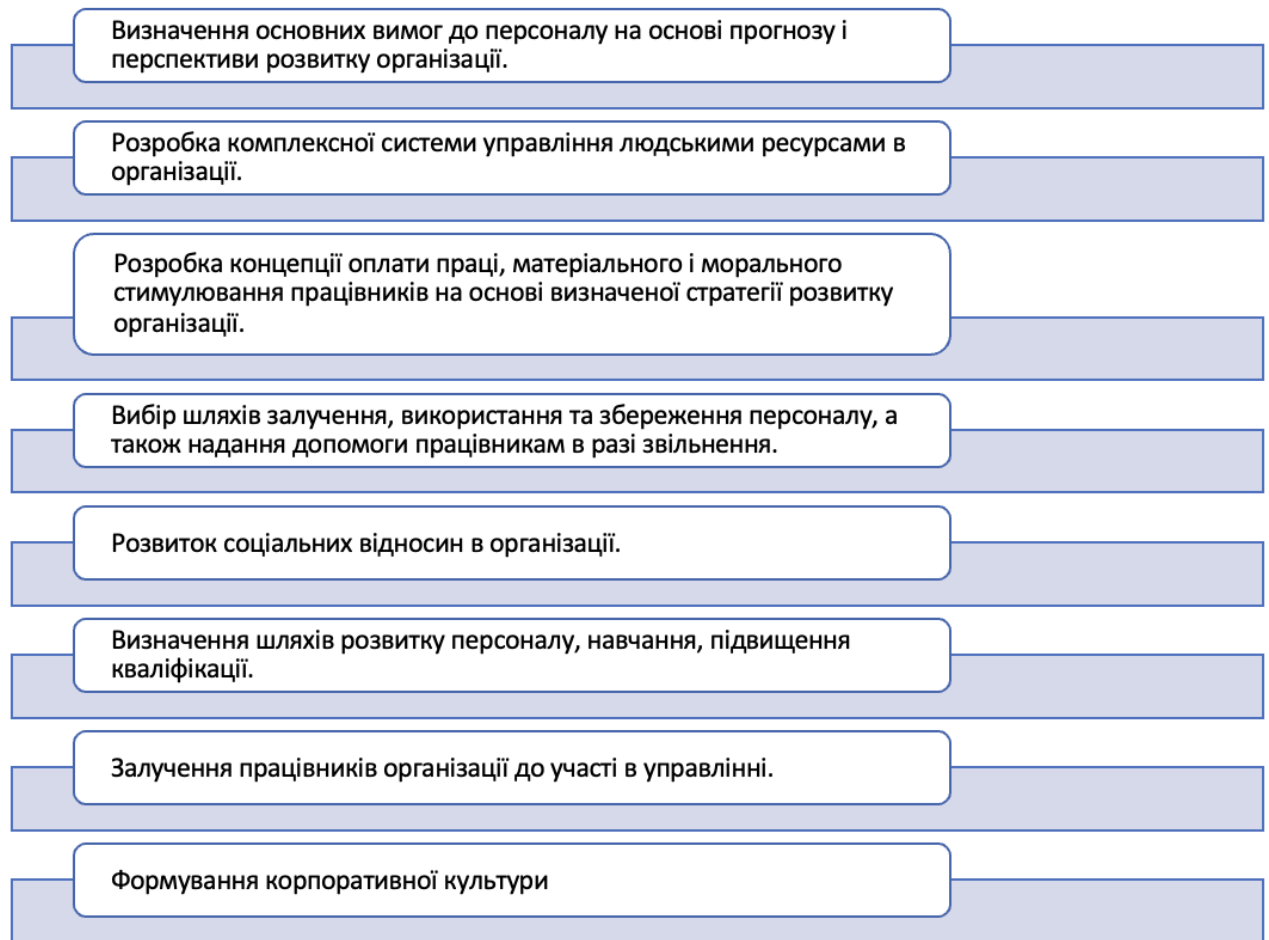


Рис. 1.2. Головні напрямки управління кадровим потенціалом підприємства

Джерело: побудовано автором за [22, с.75-79]

Робота з формування та розвитку кадрового потенціалу організації передбачає системний підхід до реалізації декількох етапів, здійснюваних в рамках формування персоналу організації (рис. 1.3).

Кожна з фаз містить велику кількість дій і, отже, вимагає робочої сили з найкращими професійними та особистими якостями, необхідними для допомоги організації в досягненні її цілей, враховуючи побажання працівників, їхні бажання, запланована кар'єра, має з'явитися [29, с. 78].

Система управління людськими ресурсами підприємства складається з ряду взаємопов'язаних підсистем, які розділені функціональними елементами

або організаційними характеристиками, і кожна підсистема виконує певні завдання.



Рис. 1.3 Етапи формування кадрового потенціалу організації

Джерело: [29, с. 78]

Перша підсистема охоплює робочий цикл формування кадрового потенціалу підприємства і складається з чотирьох напрямків: планування попиту на таланти; набір керівників підприємства; працевлаштування працівників; рівень заробітної плати та склад пільг і послуг.

Друга підсистема відповідає за реалізацію кадрової політики компанії та стратегії розвитку талантив, враховуючи роботу штатних працівників і прогножуючи потреби в талантах зі стратегічної точки зору.

Третя підсистема — це управління якістю трудового життя, тобто ступінь задоволення співробітниками своїх особистих потреб на роботі.

Четверта складова системи HRM – це управління її використанням.

Сутність організації праці полягає у встановленні певного порядку в побудові та здійсненні трудового процесу, який відображається через нормування праці, проектування умов праці та оформлення робочого місця. Завдяки застосуванню чотирьох компонентів системи HRM змінюється продуктивність праці співробітників і покращується структура команди, що в цілому сприяє оптимізації результатів діяльності підприємства.

Управління людськими ресурсами базується на певних принципах.

Системний принцип формування потенціалу базується на розгляді людського потенціалу як цілісної, взаємопов'язаної, динамічної системи, що охоплює всі типи працівників, спрямованої на формування та ефективне використання талантів.

Принцип рівних можливостей відображає об'єктивну тенденцію соціально-політичного та економічного життя країни. В останні роки в економічно розвинутих країнах цей принцип поширюється на відбір і розстановку представників різних класів, суспільств і національностей.

Принцип поваги до людей визначає спосіб мислення керівництва компанії, а потреби та інтереси співробітників є головним пріоритетом компанії. Цей принцип виражається в рівних умовах для всіх працівників і колективній відповідальності за результати спільної діяльності.

До принципів права та соціального захисту належать правові акти та норми, які чітко відповідають цивільному, адміністративному, трудовому та іншим нормам права.

Крім цих принципів, існують інші специфічні принципи, що визначають умови формування потенційних можливостей корпоративної особистості, зокрема принципи оптимізації талантового потенціалу, доповнення управлінських ролей, формування унікального талантового потенціалу.

Тому принципи формування системи управління людськими ресурсами в організації поділяються на дві категорії: одні – принципи, що характеризують вимоги до формування кадрових ресурсів, інші – принципи, що визначають потенційний напрямок розвитку людських ресурсів. Ці дві групи реалізуються в

інтерактивному режимі, характер якого залежить від конкретних умов, в яких функціонує система управління персоналом.

### **1.3 Методичні підходи до визначення ефективності управління кадровим потенціалом організації**

При управлінні кадровим потенціалом організації кожне підприємство використовує безліч методів, що притаманні лише йому та обираються згідно з економічними, фінансовими, виробничими та іншими умовами діяльності. При цьому можна умовно виділити групи адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів, які кожне підприємство конкретизує згідно з потребами при управлінні кадровим потенціалом організації [29, с. 54].

Група адміністративних методів управління кадровим потенціалом організації базується на застосуванні влади та нормативному забезпеченні процесу формування кадровим потенціалу. Адміністративні методи реалізуються, як правило, у формі організаційного та нормативного впливу (розробка положення про підрозділи, що визначають їх функцію, права та обов'язки; розробка штатного розпису; розробка різних нормативів, наприклад, трудових; нормативи рентабельності; правила внутрішнього розпорядку; посадові інструкції; методичні вказівки до виконання робіт; робочі інструкції та т.д.) [26, с. 77].

Група економічних методів управління кадровим потенціалом організації є тим елементом економічного механізму за допомогою якого забезпечується функціонування та розвиток підприємства. Роль даної групи методів полягає в мобілізації трудових ресурсів для досягнення поставлених задач. Традиційно на перший план в даній групі висувуються методи мотивації трудової діяльності, що полягають, в більшості випадків, в матеріальному стимулюванні робітників, при цьому основним мотиваційним фактором, як правило, є заробітна плата. Крім того, важливим інструментарієм управління кадровим потенціалом

організації є система виплат, надбавок, пільг та т.д., що надає додаткові економічні важелів впливу на мотивацію персоналу підприємства. До економічних методів можна віднести також елементи соціального забезпечення персоналу (оплата харчування, проїзду, відпочинку, надання різних видів страхування, в тому числі медичного та ін.). При застосуванні економічних методів управління формуванням кадровим потенціалу слід базуватися на їх окупності, тобто інвестування засобів у матеріальне стимулювання персоналу повинне принести прибуток організації за рахунок підвищення якості виконання робіт в запланованому періоді часу [30, с. 48].

Оцінка персоналу – цей елемент управління, і система атестації кадрів, які застосовується на підприємстві в певній модифікації. Також це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу, його сильних та слабких сторін, основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівників та підвищення їх кваліфікації.

Із сукупності цілей та напрямів проведення оцінки персоналу виділяють основну – підвищити ефективність управління кадровим потенціалом підприємства. Основою забезпечення зазначеної мети є оцінка кадрів як ключовий напрям для удосконалення персоналу, мотивації та відповідної оплати праці. Виділяють вартісні та відносні методики оцінки. Їх характеристика наведена на рис. 1.4.

### Вартісна оцінка

- витратний підхід - вартість кадрового потенціалу являє собою сукупність фактичних витрат на його створення (зарплата, витрати на забезпечення умов праці, оплата соцзабезпечення, ціна компенсації)
- прибутковий (дохідний) підхід - вартість кадрового потенціалу ототожнюється з оцінкою реальної вигоди, яку має підприємство від роботи працівників (частина прибутку, що генерується цими працівниками).
- порівняльний підхід - проводиться порівняння між працівниками підприємства, їх продуктивністю динамікою особистого професійного зростання. Досить поширеною можна вважати коефіцієнтний метод оцінки трудового потенціалу підприємства, яка за своєю суттю є «гібридом» витратних і порівняльних підходів до оцінки.

### Відносна (якісна) оцінка

- Кадровий аудит - проводиться за допомогою соціометричного обстеження, комплексу психо-діагностичних процедур, кваліфікаційного тестування;
- Експертний метод - формується група експертів, які надають комплексну якісно кількісну характеристику кадрів підприємства;
- Метод ассесмент-центру - базується на спостереженні фахівців-ассесора за поведінкою працівників в реальних ситуаціях.
- Рейтингова оцінка - кадровий потенціал працівника визначається на підставі оцінювання його істотних трудових якостей за оціночними шкалами, які розробляються оцінювачем за певними критеріями (залежно від мети аналізу)

Рис. 1.4. Методики оцінки кадрового потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором за даними [22, с. 76]

Показники ефективності управління кадровим потенціалом можна також поділити на якісні та кількісні. Їх характеристика наведена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Показники оцінювання кадрового потенціалу організації [1, с. 13]

Вид	Показники
Якісні	особистісно-кваліфікаційний потенціал працівника
	індивідуальні характеристики: працездатність працівника, відповідальність, сумлінність та порядність, організованість та вимогливість до себе, рівень освіти, культурний розвиток
	соціально-психологічні та організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура та цінності підприємства
Кількісні	професійно-кваліфікаційний склад кадрів; чисельність працівників; середній вік працівників; статевіковий склад; стаж роботи на підприємстві в цілому та на певній посаді; рівень ротації кадрів; укомплектованість підприємства; рентабельність праці; продуктивність праці та ін.

Джерело: побудовано автором за даними [22, с. 95]

Слід зазначити, що кадровий потенціал підприємства не є постійною величиною. Його кількісні та якісні характеристики постійно змінюються не тільки під впливом таких об'єктивних факторів, як склад і структура персоналу, а й управлінських рішень. Загальна система ключових факторів розвитку кадрового потенціалу групується за об'єктом їх розвитку:

— на кадровий потенціал працівника в залежності від форми реалізації та рівня розвитку можна відзначити наступні фактори впливу: рівень освіти й кваліфікації, навички й досвід, здібності та вміння, рівень знань, здатність до навчання та розвитку. Фактори дозволяють визначити степінь відповідності рівня розвитку складових кадрового потенціалу працівника вимогам певного робочого місця в конкретний момент часу та в майбутньому;

— кадровий потенціал підприємства розвивається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори пов'язані з покращенням якісних характеристик та використанням кадрів в процесі трудової діяльності. Вони формуються в результаті впливу системи управління персоналом та її підсистем. Зовнішні фактори впливають більше на кількісну характеристику кадрового потенціалу, вони пов'язані з його чисельністю, соціальною структурою, використанням робочого часу та формуються у зовнішньому середовищі підприємства;

— кадровий потенціал галузі залежить від факторів, що можна умовно поділити на групи: загальні фактори розвитку та специфічні галузеві фактори розвитку, які мають різний організаційно-технологічний інструментарій функціонування (наприклад, специфіка виробництва продукції рослинництва або тваринництва) [36, с. 67].

Головна умова при прийнятті рішення про проведення оцінки кадрового потенціалу – впевненість керівництва у її доцільності. На цьому етапі треба визначити цілі оцінки та як її введення сприятиме мотивації персоналу. Для забезпечення мотивації працівників треба попередньо провести дослідження, наприклад, опитування працівників.

Наступним кроком має бути вибір принципів та методу оцінки, її структури, оцінювальної шкали, набору компетенцій, варіантів форм. Таким чином, важливим завданням оцінки кадрового потенціалу стає розробка комплексу показників, що в змозі достатньо повно його оцінювати та взаємодоповнювати [1, с. 16].

Тому виникає нагальна потреба у створенні п'ятої підсистеми управління кадровим потенціалом підприємства – оцінки. Основними функціями цієї підсистеми є оцінка потенціалу персоналу та аналіз ефективності роботи персоналу. Оцінка рівня людського потенціалу дозволить реалізувати одну з основних функцій управління, контролю, а також дасть інформацію про перспективні шляхи підвищення рівня використання людського потенціалу.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «КНАУФ ГІПС КИЇВ»

### 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»

Компанія «Кнауф Гіпс Київ» є провідним виробником будівельних і оздоблювальних матеріалів у Європі. Комплектні системи КНАУФ для внутрішнього оздоблення приміщень «сухим» способом визнані передовими і з успіхом використовуються будівельниками в усьому світі. ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» зареєстроване в Україні та є резидентом України. Компанія є товариством з обмеженою відповідальністю яке було утворене відповідно до законодавства України. Господарська діяльність ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» у регіонах здійснюється через філії у містах: Дніпро, Івано-Франківськ, Львів, Одеса, Харків та відділ обробки замовлень у місті Соледар Донецької області (до 24 лютого 2022 року). Материнською компанією ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» є компанія Кнауф Інтернаціональ ГмбХ (адреса: ам Бангоф 7, 97346 Іпхофен, Німеччина), яка безпосередньо володіє корпоративними правами ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» у розмірі 100% [40].

Юридична адреса ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»: вул. Гарматна, 8, м. Київ, 03067, Україна. Місце провадження діяльності Компанії: вул. Гарматна, 8, м. Київ, 03067, Україна [40].

Історія компанії бере свій початок з 1932 року, коли брати Альфонс і Карл Кнауф закріпили за собою право видобутку гіпсового родовища в громаді Шенгену у Верхній Мозелі. Через рік у Перлі на Мозелі були проведені перші власні штукатурні роботи. Покладено камінь-фундамент для компанії Knauf, яка і сьогодні перебуває у сімейній власності [41].

Основними видами діяльності ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» є виготовлення ґрунтівок та профілю для будівництва та оптова торгівля будівельними

матеріалами. Виробничі потужності ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» розташовані за адресою: вул. Гарматна, 8, м. Київ, 03067, Україна. Основні групи продукції, що вироблялася ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» [41]:

- гіпсокартоні плити;
- сухі будівельні суміші;
- ґрунтівки;
- профіль для монтажу гіпсокартону.

Основні групи товарів ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»

- сухі будівельні суміші;
- гіпсокартоні плити;
- ґрунтівки;
- машини та обладнання для виконання будівельних робіт.

Завод ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» розташований у Києві. Він обладнаний сучасним високотехнологічним устаткуванням, що дозволяє дотримуватись міжнародних стандартів якості продукції. Виробничий процес автоматизований, що мінімізує людський фактор і підвищує ефективність та точність виробництва. Філософія ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»: здавна, ще коли слово «інновація» не збагатило мову ділового світу, компанія КНАУФ послідовно діяла за цим принципом. Технічна раціоналізація виробів та систем, а також постійна оптимізація виробничого процесу є в компанії КНАУФ невід'ємними складовими щоденної роботи. У центрі уваги була та залишається філософія комплектних систем. Досвідчений партнер, компанія ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» пропонує комплектні системи для внутрішнього оздоблення приміщень, наприклад, системи «сухого» будівництва, які завдяки різноманітній комплектації відкривають нові перспективи в житловому будівництві, або наливні підлоги та штукатурки разом з прогресивною машинною технологією, що забезпечує чистоту та раціональність роботи на будівельному майданчику [41].

ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» орієнтується на український ринок, а також експортує продукцію до інших країн. Основні клієнти – будівельні компанії, дилери будівельних матеріалів, архітектори та дизайнери. ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» активно просуває свою продукцію через власну дилерську мережу, виставки та маркетингові кампанії. ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» діє на всій території України за винятком тимчасово окупованих територій або територій, на яких ведуться активні бойові дії, отже, ці події мають суттєвий негативний вплив на українську економіку і, відповідно, на бізнес, фінансовий стан та результати діяльності Компанії [41].

Одним з ключових аспектів діяльності ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» є впровадження інноваційних технологій. Компанія приділяє велику увагу науково-дослідницькій діяльності, що дозволяє розробляти нові матеріали та підвищувати якість існуючих продуктів. Вся продукція компанії відповідає міжнародним стандартам якості ISO, що забезпечує довговічність та безпеку матеріалів. ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» також акцентує увагу на екологічній відповідальності. Виробництво здійснюється з урахуванням екологічних стандартів, а продукти компанії не містять шкідливих речовин, що робить їх безпечними для здоров'я та довкілля. ТОВ «Кнауф Гіпс Київ», як виробники продукції на основі гіпсу пишаються своїм внеском в охорону навколишнього середовища. Діюча традиція дбайливого поводження з природними ресурсами і рекультивация вироблених родовищ гіпсу доповнюються регенерацією і повторним використанням відходів виробництва і будівництва та все частішим застосуванням техногенного гіпсу.

Отже, ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» є одним з лідерів у сфері виробництва будівельних матеріалів в Україні, що поєднує високі стандарти якості, інноваційні технології та соціальну відповідальність.

Бізнес-процеси ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» охоплюють всі етапи створення вартості – від постачання сировини до реалізації продукції кінцевим споживачам. Основні бізнес-процеси можна поділити на кілька ключових етапів, які наведені на рис.2.1.

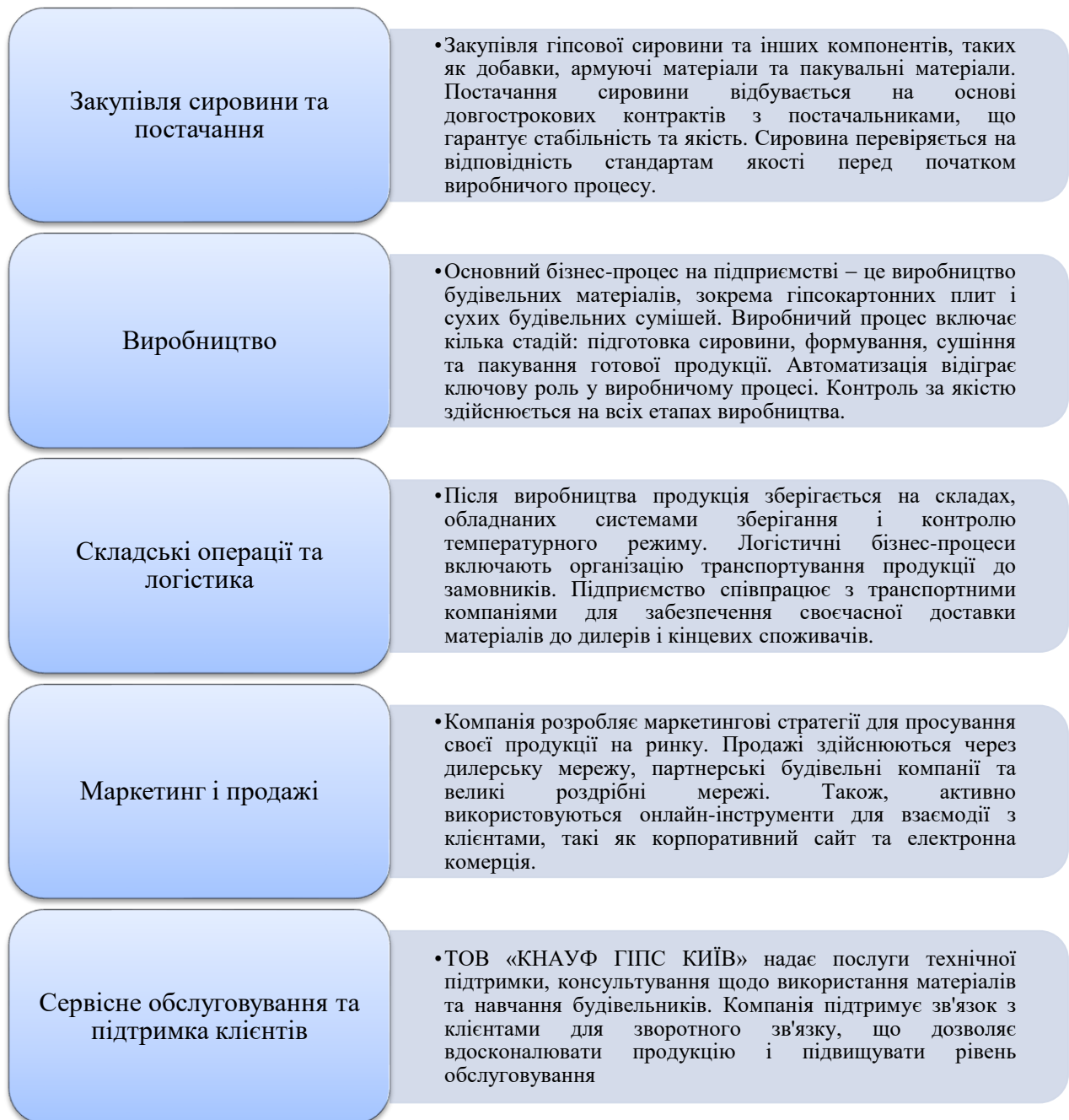


Рис.2.1. Основні бізнес-процеси ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо виробничу інфраструктуру ТОВ «Кнауф Гіпс Київ». Основне виробництво ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» розташоване у Києві – сучасне підприємство з автоматизованими лініями для виробництва гіпсокартону та будівельних сумішей. Виробництво обладнане відповідно до європейських стандартів і використовує новітні технології для забезпечення високої продуктивності та якості. Також, підприємство оснащено високотехнологічним

обладнанням для автоматичного змішування, формування та пакування продукції. Автоматизація процесів забезпечує безперервний цикл виробництва і мінімізацію людського втручання. Виробництво гіпсокартону включає процеси випалу гіпсу, формування листів, нанесення захисного шару і розрізання за заданими параметрами. Для сухих будівельних сумішей передбачені спеціальні лінії для змішування і фасування (табл.2.1.).

Таблиця 2.1

## Обладнання та автоматизовані лінії ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»

Назва обладнання	Виробник	Опис
Лінія для виробництва гіпсокартону	Grenzebach	Автоматизована лінія для виробництва гіпсокартону з високою продуктивністю та системою контролю якості.
Лінія для виробництва гіпсокартону	Gypsum Technologies Inc. (GTI)	Сучасна автоматизована лінія, що забезпечує точність формування та обробки гіпсокартону.
Система змішування будівельних сумішей	Siniat	Високоточна система змішування, яка забезпечує однорідність і якість сумішей.
Система дозування	Schenck Process	Система автоматичного дозування сировини для стабільності продукції.
Пакувальна лінія	Claudius Peters	Лінія для автоматичної упаковки готової продукції, що забезпечує збереження якості під час транспортування.

Джерело: складено автором

ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» має великі склади з можливістю зберігання значних обсягів продукції, що забезпечує гнучкість в обробці замовлень. Сучасні системи управління складськими запасами дозволяють ефективно контролювати залишки і планувати поставки, такі як SAP Extended Warehouse Management (EWM) і 1СПідприємство.

Для своєчасної доставки продукції клієнтам ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» використовує зовнішні транспортні компанії, зокрема Нова Пошта, Делівері, Укрпошта та Укрзалізниця. Дані компанії забезпечують швидку та надійну доставку, що особливо важливо для обробки великих замовлень і термінових поставок. Також компанія має власний парк транспортних засобів для невеликих

та термінових поставок, а саме вантажівку з відкритими платформами, що використовуються для перевезення великих партій гіпсокартону, бортову вантажівку з тентами для захисту продукції від погодних умов під час транспортування та 2 мікроавтобуси для перевезення невеликих партій або термінових замовлень.

Ресурси ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» поділяються на матеріальні, технологічні, кадрові та фінансові. Основними матеріальними ресурсами є сировина для виробництва. ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» закуповує сировину як на місцевих, так і на міжнародних ринках. Виробництво базується на передових технологіях Кнауф, які забезпечують економічну ефективність і високу якість продукції. Також на підприємстві постійно впроваджуються нові розробки для оптимізації виробничих процесів та зменшення витрат.

На ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» працює кваліфікований персонал. За даними 2023 року працює 156 осіб [40]. Компанія підтримує програми навчання і підвищення кваліфікації персоналу, щоб підтримувати високий рівень знань та навичок. Детальний розподіл співробітників за основними підрозділами та їхніми посадами наведено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Розподіл співробітників за основними підрозділами та їхніми посадами ТОВ  
«Кнауф Гіпс Київ»

Підрозділ	Посада	Кількість
1	2	3
1. Керівництво	Генеральний директор	1
	Начальник служби безпеки	1
	Директор з техніки та виробництва	1
	Директор з маркетингу та збуту	1
	Фінансовий директор	1
2. Функціональні управління	Управління з виробництва	10
	Управління з маркетингу та збуту	10
	Управління по роботі з об'єктами	5
	Фінансове управління	5
	Управління закупками	5

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3
2. Функціональні управління	Управління з виробництва	10
	Управління з маркетингу та збуту	10
	Управління по роботі з об'єктами	5
	Фінансове управління	5
	Управління закупками	5
3. Підрозділи виробничого напрямку	Виробничий цех	50
	Лабораторія з контролю	5
	Служба забезпечення залізничних перевезень	5
	Служба технічного забезпечення	5
	Вантажо-розвантажувальна група	5
4. Підрозділи маркетингу та збуту	Відділ маркетингу та реклами	10
	Відділ системних рішень	5
	Відділ по роботі з дрібними мережами	5
	Керівники збутом у регіонах	5
	Відділ транспортної логістики	5
5. Фінансовий та юридичний відділи	Фінансовий відділ	4
	Бухгалтерія	3
	Відділ матеріально-технічного забезпечення	2
	Юридичний відділ	1
6. Служби підтримки	Відділ кадрів	2
	Відділ обробки замовлень	2
	Відділ ІТ	1
	Служба охорони праці	1
	Менеджер систем управління	1
	Інженер з охорони навколишнього середовища	1
Загальна кількість співробітників		156

Джерело: складено автором

ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» має стабільні фінансові потоки завдяки значному обсягу продажів та довгостроковим партнерським відносинам з постачальниками і клієнтами. Компанія інвестує у модернізацію обладнання та розвиток інфраструктури. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) наведено у розрізі видів виручки за 2021-2023 рр. у табл.2.3.

Таблиця 2.3

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» за 2021-2023 рр.  
(тис.грн.)

Показник	2021	2022	2023
Виручка від продажу продукції	252 928	805 121	2 575 461
Виручка від продажу товарів	2 962 479	1 237 538	826 050
Виручка від продажу транспортних послуг	264 749	59 700	83 316
Виручка від продажу продукції (експорт)	-	34 522	53 609
Виручка від продажу вторинних матеріалів	-	-	808
Виручка від продажу послуг (експорт)	1 197	2 253	290
Виручка від продажу послуг	158	103	95
Виручка від продажу товарів (експорт)	10 391	5 697	-
Всього доходів від реалізації	3 491 902	2 144 934	3 539 629

Джерело: складено автором за даними додатку Б

Згідно даних таблиці 2.3 можна побачити, що виручка від продажу продукції значно зросла з 252 928 тис. грн у 2021 році до 2 575 461 тис. грн у 2023 році, що свідчить про збільшення попиту на основну продукцію компанії. Виручка від продажу товарів показала протилежну тенденцію - у 2021 році вона становила 2 962 479 тис. грн, а до 2023 року впала до 826 050 тис. грн. Виручка від продажу транспортних послуг зменшилася у 2022 році до 59 700 тис. грн, але у 2023 році зросла до 83 316 тис. грн, що демонструє поступове відновлення цього напрямку діяльності. Експорт продукції почався лише у 2022 році, і вже у 2023 році виручка з цього джерела зросла до 53 609 тис. грн, що свідчить про вихід компанії на нові ринки. Внесок виручки від продажу послуг та вторинних матеріалів залишається мінімальним, що не є ключовим напрямом для компанії.

Отже, ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» є сучасним підприємством з добре налагодженими бізнес-процесами та розвиненою виробничою інфраструктурою. Компанія використовує інноваційні технології, високоякісне обладнання та матеріальні й кадрові ресурси для забезпечення стабільного випуску продукції, що відповідає міжнародним стандартам. Основний дохід у 2023 році компанія отримала від продажу продукції, що свідчить про зміщення фокусу з товарів на власну продукцію та розширення експортного напрямку.

Організаційна структура підприємства наведена в Додатку К. Організаційна структура ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» є багаторівневою і комплексною, що дозволяє ефективно керувати різними аспектами діяльності компанії [41].

ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» має лінійно-функціональну структуру організації. Така модель поєднує елементи як лінійної, так і функціональної організації, що дозволяє компанії ефективно управляти своїми бізнес-процесами. У такій структурі кожен співробітник підпорядковується безпосередньо своєму керівнику, а також має функціональну залежність від фахівців певної області, таких як фінанси, виробництво або маркетинг, що забезпечує чіткість у розподілі ролей і обов'язків, що знижує ризик плутанини та полегшує управління.

Переваги лінійно-функціональної структури проявляються в її здатності забезпечувати експертизу та ефективність. Співробітники можуть зосередитися на своїй спеціалізації, що сприяє підвищенню їхньої професійної майстерності. Таке поєднання лінійного управління з функціональними відділами дозволяє швидко реагувати на зміни в ринку, забезпечуючи гнучкість у виконанні завдань.

Однак, лінійно-функціональна структура має й свої недоліки. Можуть виникати конфлікти між функціональними підрозділами і лінійними менеджерами через різні пріоритети та цілі. Складність в управлінні потребує більше зусиль для забезпечення ефективної комунікації. Залежність від функціональних експертів може сповільнювати процес прийняття рішень, оскільки потрібно отримувати схвалення з кількох напрямків. Також, співробітники можуть вважати, що відповідальність за результати лежить лише на лінійних менеджерах, що іноді призводить до зниження ініціативи.

Основою структури є генеральний директор, який координує роботу різних директорів і керівників відділів. Основні підрозділи можна розділити на кілька великих блоків:

1. Керівництво
  - Генеральний директор.
  - Начальник служби безпеки.

- Директор з техніки та виробництва.
  - Директор з маркетингу та збуту.
  - Фінансовий директор.
2. Функціональні управління
- Управління з виробництва.
  - Управління з маркетингу та збуту.
  - Управління по роботі з об'єктами.
  - Фінансове управління.
  - Управління закупками.
3. Підрозділи виробничого напрямку
- Виробничий цех.
  - Лабораторія з контролю.
  - Служба забезпечення залізничних перевезень.
  - Служба технічного забезпечення.
  - Вантажо-розвантажувальна група.
4. Підрозділи маркетингу та збуту
- Відділ маркетингу та реклами.
  - Відділ системних рішень.
  - Відділ по роботі з дрібними мережами.
  - Керівники збутом у регіонах.
  - Відділ транспортної логістики.
5. Фінансовий та юридичний відділи
- Фінансовий відділ.
  - Бухгалтерія.
  - Відділ матеріально-технічного забезпечення.
  - Юридичний відділ.
6. Служби підтримки
- Відділ кадрів.
  - Відділ обробки замовлень.
  - Відділ ІТ.

- Служба охорони праці.
- Менеджер систем управління.
- Інженер з охорони навколишнього середовища.

Організаційна структура ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» забезпечує чітке розподілення функцій між підрозділами, що дозволяє ефективно керувати всіма аспектами діяльності, від виробництва і збуту до фінансів та логістики. Кожен блок має свої спеціалізовані функції, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії.

Генеральний директор відіграє центральну роль у прийнятті стратегічних рішень і управлінні всіма підрозділами. Поруч із ним діє начальник служби безпеки, який відповідає за захист активів підприємства та управління ризиками. Наявність кількох функціональних директорів (з техніки та виробництва, маркетингу та збуту, фінансів) забезпечує чіткий розподіл повноважень і концентрацію уваги на кожному ключовому напрямі бізнесу. Управління з виробництва та виробничий цех займаються основною діяльністю підприємства – виробництвом будівельних матеріалів. Важливу роль відіграють також допоміжні служби, такі як лабораторія з контролю, служба технічного забезпечення, відділ технічного супроводу та служба забезпечення залізничних перевезень.

Фінансове управління та бухгалтерія забезпечують ефективний контроль над фінансовими ресурсами, здійснюючи бюджетування, фінансовий аналіз і контроль витрат. Управління закупками та відділ матеріально-технічного забезпечення координують постачання сировини і матеріалів для забезпечення безперервного виробничого процесу. Управління з маркетингу та збуту, разом із відділом маркетингу та реклами, забезпечують розвиток ринкової стратегії, просування продукції та взаємодію з клієнтами. Особливий акцент робиться на системні рішення та роботу з дрібними мережами, що свідчить про орієнтацію на різні сегменти ринку. Також компанія активно працює з об'єктами, що дозволяє їй займати важливу позицію на ринку будівельних матеріалів.

Важливою частиною структури є адміністративні служби: відділ кадрів, відділ ІТ, служба охорони праці, інженер з охорони навколишнього середовища та юридичний відділ. Їх наявність свідчить про комплексний підхід до управління персоналом, дотримання правових вимог і підтримку екологічних стандартів, що відповідає сучасним вимогам ведення бізнесу. Відділ транспортної логістики та вантажно-розвантажувальна група відповідають за ефективну організацію постачання та збуту продукції, що є важливим для забезпечення безперебійного функціонування всього виробничого ланцюжка – від виробництва до кінцевого споживача.

Діагностика управлінських функцій підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» передбачає аналіз основних функцій менеджменту, таких як планування, організація, мотивація, контроль і координація. ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» здійснює стратегічне та оперативне планування, що є важливою частиною управління підприємством. Основні напрямки планування стосуються виробництва, збуту, маркетингу та фінансів. Компанія визначає стратегічні цілі з розширення ринкової частки, підвищення якості продукції та збільшення прибутку. Оперативне планування включає детальні графіки виробництва, закупок і логістичних операцій.

Організаційна структура підприємства функціональна, що дозволяє ефективно розподілити обов'язки між підрозділами. Генеральний директор координує роботу кількох функціональних директорів, які відповідають за різні напрями, такі як виробництво, маркетинг, фінанси та безпека. Структура підтримує ієрархію та забезпечує чіткий розподіл відповідальності, що сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів.

Мотиваційна система підприємства базується на внутрішніх і зовнішніх стимулах. ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» приділяє значну увагу залученню персоналу до досягнення спільних цілей шляхом використання системи матеріальних і нематеріальних заохочень. Важливою частиною мотивації є професійний розвиток і навчання, що підтримується через регулярні тренінги та майстер-класи для працівників.

Функція контролю на підприємстві реалізується через систему внутрішнього моніторингу ключових показників ефективності (KPI). Кожен підрозділ має свої контрольні показники, які регулярно оцінюються керівництвом. Фінансовий контроль здійснюється через регулярний аналіз звітності, що забезпечує надійну основу для прийняття управлінських рішень. Також контроль якості продукції забезпечується лабораторією з контролю та іншими технічними службами. Координація діяльності між підрозділами забезпечується через регулярні наради та зустрічі керівників напрямків з вищим керівництвом. Ця функція дозволяє узгоджувати плани дій, вирішувати поточні проблеми та запобігати конфліктам між відділами. Важливим є також те, що інформаційні потоки добре організовані, а IT-відділ забезпечує технологічну підтримку для ефективної комунікації.

Таким чином, сильними сторонами є те, що високий рівень планування, чітка організаційна структура, ефективна система мотивації та контроль. ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» має добре налаштовані управлінські функції, що дозволяють підприємству працювати злагоджено й результативно. Потенціалом для покращення є можливе вдосконалення системи індивідуальної мотивації працівників і розвиток програм підвищення кваліфікації, особливо для керівників середньої ланки, що допоможе зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Однією з найважливіших функцій є система управління ризиками. Система управління ризиками ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» спрямована на забезпечення надійного та безперервного контролю бізнес-ризиків у всіх напрямках діяльності компанії. Політика підприємства визначає структурований процес, за допомогою якого бізнес-ризик систематично управляються. У цьому процесі визначаються, аналізуються та оцінюються ризики щодо ймовірності виникнення та їх масштабів.

Кожен керівник за напрямком (виробництво, збут, фінанси) несе відповідальність за здійснення заходів щодо управління ризиками у своїй зоні

відповідальності. Рада керівників періодично інформується про основні зміни в оцінці ризику та про вжиті заходи щодо управління ризиками.

Постійне спостереження та контроль за ризиками є основною метою управління. Щодо ризиків, що стосуються бухгалтерського обліку та фінансової звітності, спеціальна оцінка проводиться як частина процесу контролю за ризиками. Система внутрішнього контролю групи Кнауф за підготовкою складання фінансової звітності визначає в цьому плані заходи контролю, що знижують пов'язані з цим ризики.

Фінансові ризики контролюються фінансовим управлінням, яке діє відповідно до директив корпоративної політики групи Кнауф. Управління ризиками зосереджується на визнанні, аналізі та хеджуванні валютних курсів, процентних ставок, ліквідності та ризиків контрагента з метою обмеження їх впливу на грошовий потік та чистий дохід. Компанія вимірює валютні ризики та процентні ризики методом грошових потоків за ризиком.

Функція управління ризиками у ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» здійснюється стосовно фінансових ризиків, а також операційних та юридичних ризиків. Фінансові ризики складаються з ринкового ризику (який включає валютний ризик, ризик справедливої вартості процентної ставки та ціновий ризик), кредитного ризику та ризику ліквідності. Основними цілями управління фінансовими ризиками є визначення лімітів ризику й нагляд за тим, щоб ці ліміти не перевищувалися.

Управління операційними та юридичними ризиками має на меті забезпечення належного функціонування внутрішніх процедур та політики, що спрямовані на мінімізацію цих ризиків. Наведемо SWOT-аналіз управлінських функцій підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» в табл.2.4.

Таблиця 2.4

## SWOT-аналіз управлінських функцій підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Ефективне стратегічне та оперативне планування Функціональна організаційна структура Система мотивації персоналу Система контролю за допомогою KPI	Необхідність удосконалення індивідуальної мотивації Обмежена програма розвитку керівників середньої ланки Висока залежність від ключових показників ефективності (KPI)
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Розширення програм навчання та підвищення кваліфікації Інновації та цифрова трансформація Збільшення ринкової частки та вихід на нові ринки Покращення умов для кар'єрного росту та індивідуальної мотивації	Воєнні дії Зростання конкуренції на ринку Економічні нестабільності та коливання валют Зміни в законодавстві та регуляторних вимогах

Джерело: розроблено автором

Результатами SWOT-аналізу управлінських функцій підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» вказують про наявність у компанії стабільної основи для ефективної діяльності та розвитку. Основні сильні сторони, такі як ефективне планування, чітка організаційна структура, система мотивації та контроль через KPI, забезпечують високий рівень внутрішньої організації та результативності.

Деякі слабкі сторони, зокрема, потреба в удосконаленні індивідуальної мотивації працівників та обмежені можливості для розвитку керівників середньої ланки, можуть гальмувати зростання компанії та знижувати рівень задоволеності персоналу. Оскільки система контролю залежить від KPI, важливо забезпечити її гнучкість, щоб уникнути можливих демотиваційних факторів. Серед зовнішніх можливостей найбільший потенціал має розширення програм навчання, інновацій та цифрова трансформація, що дозволить посилити конкурентні переваги. Водночас загрози, пов'язані з економічною нестабільністю, зростанням конкуренції, можливими змінами в законодавстві та поточними воєнними діями, створюють ризики для стійкості та адаптивності підприємства. Загалом, система управління ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» є ефективною та спрямованою на досягнення стратегічних цілей через оптимальне

використання наявних ресурсів та добре організовані процеси, але компанії варто зосередитися на подоланні внутрішніх слабких сторін, реалізувати нові можливості для підвищення кваліфікації персоналу, зокрема менеджерів, і розвивати індивідуальні програми мотивації, щоб зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.



Рис.2.2 - Управління операційною діяльністю ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»

Джерело: розроблено автором

Система управління операційною діяльністю ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» побудована на основі чіткої ієрархії та функціонального поділу відповідальності. Основною метою операційної системи є забезпечення ефективного виробництва продукції, її збуту, контролю за якістю та забезпечення безперервного вдосконалення процесів. Система управління операційною діяльністю наведено на рис. 2.2.

Система управління операційною діяльністю ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» орієнтована на досягнення високої ефективності виробничих процесів, збуту продукції та контролю за якістю.

У ході своєї операційної діяльності ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» реалізує продукцію, закуповує матеріали, товари, послуги та здійснює інші операції із пов'язаними сторонами. Всі залишки на кінець року та операції за рік відносяться до компаній групи «Кнауф». У таблиці 2.6 наведено статті доходів та витрат по операціях з пов'язаними сторонами за 2023 та 2022 роки.

Таблиця 2.6

Розрахунки та операції з пов'язаними сторонами. Реалізація продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» за 2021-2023 рр., тис.грн

Пов'язана сторона	Тип зв'язку	2021	2022	2023
ТОВ «Кнауф Гіпс Скала», Україна	Дочірні компанії	5 435	23 025	66 633
ICS Knauf Gips SRL, Молдова	Інші пов'язані сторони	-	34 522	53 609
Knauf PFT GmbH & Co.KG, Німеччина	Інші пов'язані сторони	1 197	1 182	290
ТОВ «Кнауф інсулейшн Україна», Україна	Інші пов'язані сторони	48	48	48
Knauf Jaworzno III Sp.z.o.o., Польща	Інші пов'язані сторони	-	4 974	-
ТОО ISI Gips Inder, Казахстан	Інші пов'язані сторони	-	1 071	-
ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас», Україна	Інші пов'язані сторони	1 455	445	-
Всього		10 513	65 267	120 580

Джерело: складено автором

Аналіз розрахунків та операцій ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» із пов'язаними сторонами за 2021–2023 роки показує значне зростання обсягів реалізації продукції. Найбільше збільшення обсягів операцій спостерігається з ТОВ «Кнауф Гіпс Скала» (Україна), яка є дочірньою компанією: за 2021–2023 роки

обсяги операцій із нею зросли майже в 12 разів – із 5 435 тис. грн у 2021 році до 66 633 тис. грн у 2023 році. Значний приріст також спостерігається у взаємодії з ICS Knauf Gips SRL (Молдова), яка входить до групи «інших пов'язаних сторін»: обсяги операцій із цією компанією зросли з 34 522 тис. грн у 2022 році до 53 609 тис. грн у 2023 році. Операції з Knauf PFT GmbH & Co.KG (Німеччина) зберігали стабільні показники, з незначним зниженням до 290 тис. грн у 2023 році. Інші пов'язані сторони, такі як ТОВ «Кнауф Інсулейшн Україна» (Україна) та Knauf Jaworzno III Sp.z.o.o. (Польща), мали відносно невеликі обсяги операцій, причому з деякими з них активність у 2023 році взагалі припинилася. Загальний обсяг реалізації продукції з усіма пов'язаними сторонами зріс більше ніж у 11 разів: з 10 513 тис. грн у 2021 році до 120 580 тис. грн у 2023 році, що свідчить про розширення діяльності ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» і активізацію взаємодії з дочірніми та пов'язаними компаніями у різних країнах. Інші операційні доходи ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» за 2021-2023 рр. наведено в табл.2.7.

Таблиця 2.7

## Інші операційні доходи ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» за 2021-2023 рр., тис.грн

Пов'язана сторона	Тип зв'язку	2021	2022	2023
ТОВ «Кнауф Гіпс Скала», Україна	Дочірні компанії	-	1	795
Knauf PFT GmbH & Co.KG, Німеччина	Інші пов'язані сторони	-	4 045	2
ТОВ «Кнауф інсулейшн Україна», Україна	Інші пов'язані сторони	321	321	321
Knauf Jaworzno III Sp.z.o.o., Польща	Інші пов'язані сторони	-	-	6
Представництво Кнауф АМФ Фервельтунгсгезельшафт, Україна	Інші пов'язані сторони	231	158	108
KNAUF Belchatów Sp. z o.o., Польща	Інші пов'язані сторони	-	-	3
Knauf Engenering GmbH, Німеччина	Інші пов'язані сторони	-	-	2
Knauf PFT GmbH & Co. KG, Німеччина	Інші пов'язані сторони	12	27	-
ДП «Кнауф Маркетинг Баупродукти», Україна	Дочірні компанії	12	2	-
ТОВ «Кнауф Сервіс Україна», Україна	Дочірні компанії	-	2	-
Всього:		1093	4 556	1 240

Джерело: складено автором

Аналіз інших операційних доходів ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» за 2021–2023 роки показує нестабільну динаміку надходжень від різних пов'язаних сторін.

Основним джерелом інших операційних доходів у 2022 році стала компанія Knauf PFT GmbH & Co.KG (Німеччина), що забезпечила 4 045 тис. грн. Однак, у 2023 році доходи від цієї компанії знизилися до мінімальних 2 тис. грн, що істотно вплинуло на загальну суму інших доходів. У 2023 році також зросли надходження від ТОВ «Кнауф Гіпс Скала» (795 тис. грн) та інших партнерів, зокрема, стабільно надходили доходи від ТОВ «Кнауф інсулейшн Україна» (321 тис. грн). Деякі пов'язані сторони, такі як Knauf Jaworzno Sp.z.o.o. (Польща) та Представництво Кнауф АМФ Фервельтунгсгезельшафт (Україна), забезпечили незначні доходи. Загалом, у 2023 році інші операційні доходи знизилися до 1 240 тис. грн у порівнянні з 4 556 тис. грн у 2022 році, що може свідчити про перегляд умов співпраці або зміну обсягів операцій із пов'язаними сторонами.

Закупівлі товарів, сировини та матеріалів, інформаційних, консалтингових та інших професійних послуг ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» за 2021-2023 рр. наведено в додатках К, Л. Аналіз закупівель товарів, сировини, матеріалів, інформаційних, консалтингових та інших професійних послуг ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» показує загальне зменшення витрат з 935 950 тис. грн у 2022 році до 725 155 тис. грн у 2023 році. Найбільшими партнерами за обсягом закупівель залишаються ICS Knauf Gips SRL (Молдова) та ТОВ «Кнауф Гіпс Скала» (Україна), проте у випадку з ICS Knauf Gips SRL витрати дещо знизилися з 459 742 тис. грн у 2022 році до 442 529 тис. грн у 2023 році. Витрати на Knauf Information Services GmbH (Німеччина) та Knauf Gips KG (Німеччина) також зросли, що може свідчити про збільшення потреб у професійних послугах. Зменшення витрат із ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас» (Україна) з 328 846 тис. грн до 31 656 тис. грн, вплинуло на загальне скорочення витрат [додатки К, Л].

Операційна діяльність ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» демонструє стійке зростання за обсягами як реалізації продукції, так і операцій із закупівлі матеріалів і послуг у пов'язаних сторін. Компанія суттєво збільшила реалізацію продукції, особливо з основними дочірніми та іноземними партнерами, такими

як ТОВ «Кнауф Гіпс Скала» та ICS Knauf Gips SRL, що вказує на розширення ринкової присутності та зростання попиту.

Таким чином, функціональна структура ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» дозволяє ефективно розподілити обов'язки між ключовими підрозділами, забезпечуючи високу продуктивність і контроль на кожному етапі діяльності. Загалом, організаційна структура ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» є збалансованою та ефективною, що дозволяє компанії гнучко реагувати на виклики ринку та забезпечувати стаке зростання.

## **2.2 Діагностика процесу управління кадрового потенціалу в ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»**

Кадрова політика ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» базується на дотриманні національного трудового законодавства, 10 принципів Глобального договору ООН та у відповідності соціальної відповідальності і звітності стандартам SA 8000 та ISO 26000 [41]. Задля закріплення даних принципів та стандартів в ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» затверджено Кодекс корпоративної етики та заключено Колективний договір між працівниками та керівництвом ТОВ «Кнауф Гіпс Київ». Документи регулюють наступні питання: взаємовідносини всередині компанії; права людини; принципи охорони праці та техніки безпеки на робочому місці, збереження довкілля, недопущення конфлікту інтересів; використання ресурсів компанії; взаємовідносини з контрагентами, клієнтами ринками, державними органами і засобами масової інформації.

Кадровий потенціал в ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» надійний, високопрофесійний, небайдужий, спрямований вперед. Повага, чесність та відкритість - основа спілкування в компанії, а помилка - це пошук шляху до успіху. Керівник будь-якого рівня відкритий до рядового співробітника. Дисципліна і виконання зобов'язань - частина культури компанії: точно в строки,

без виключень. ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» – це і місце самореалізації професіоналів, і компанія для старту кар'єри.

Динаміка кількості працівників ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» наведено на рис.2.1. Загальний штат працівників ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» приблизно 156 осіб у 2023 році [40]. Динаміка кількості кадрів за період 2021–2023 років демонструє поступове зростання. У 2021 році кількість працівників становила 143, а в наступні роки цей показник зростає: у 2022 році – до 151, а у 2023 році – до 156 осіб, що пов'язано з розширенням діяльності підприємства, підвищенням виробничих потреб або реалізацією стратегій розвитку.

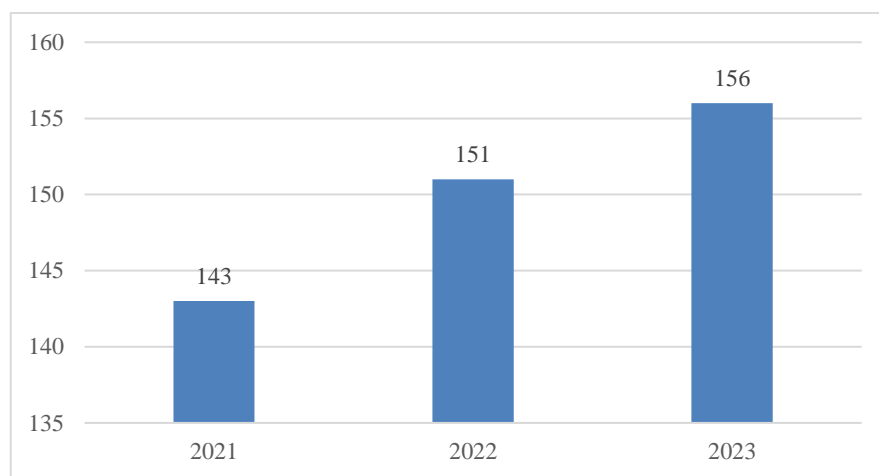


Рис.2.1. Динаміка працівників ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» за 2001-2023рр.

Джерело: розроблено автором

Розподіл працівників ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» за статтю на рис.2.2.

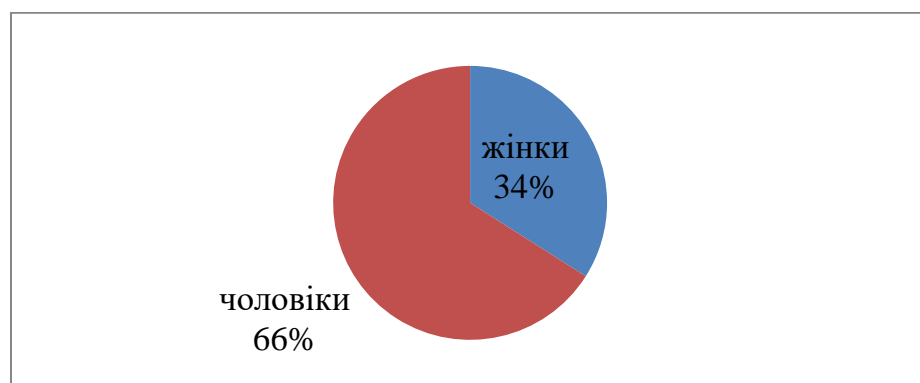


Рис. 2.2 Розподіл працівників ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» за статтю

Джерело: розроблено автором

Дані рис. 2.2 показують, що на підприємстві переважає персонал чоловічої статі. Так, його питома вага у 2023 році становила 66%. Відповідно, на частку персоналу жіночої статі припадає 34%. Протягом останніх років структура персоналу за цією ознакою змінилася незначною мірою. Така структура кадрів за статтю обумовлена специфікою виробничих процесів, які часто пов'язані з важкими фізичними навантаженнями.

Вік працівників ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Вік працівників ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»

Вік	Частка, %
До 20	12%
21-30	49%
31-40	23%
41-50	9%
За 50	7%

Джерело: розроблено автором

За даними таблиці 2.8 про вік працівників ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» можна зробити наступні спостереження:

1. Молоді працівники (до 30 років) становлять найбільшу частку з 61% (12% до 20 років і 49% віком 21–30 років), що свідчить про привабливість компанії для молодих людей, можливо, завдяки можливості розвитку та кар'єрного зростання.

2. Група віком 31–40 років складає 23% від загальної кількості працівників, що свідчить про наявність середньої вікової групи, яка може мати значний досвід роботи та стабільну професійну кар'єру.

3. Процент працівників у вікових категоріях 41–50 років і понад 50 років відносно невеликий: 9% і 7% відповідно.

Загалом, дані свідчать про різноманітний віковий склад працівників у компанії «Кнауф Гіпс Київ», з більшістю сконцентрованою у молодій та середній віковій групах, що вказує на різні стратегії залучення та утримання працівників різного віку, а також на важливість забезпечення можливостей розвитку та

кар'єрного зростання для молодих спеціалістів у компанії. Структура персоналу ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» за рівнем освіти наведена на рис.2.3.

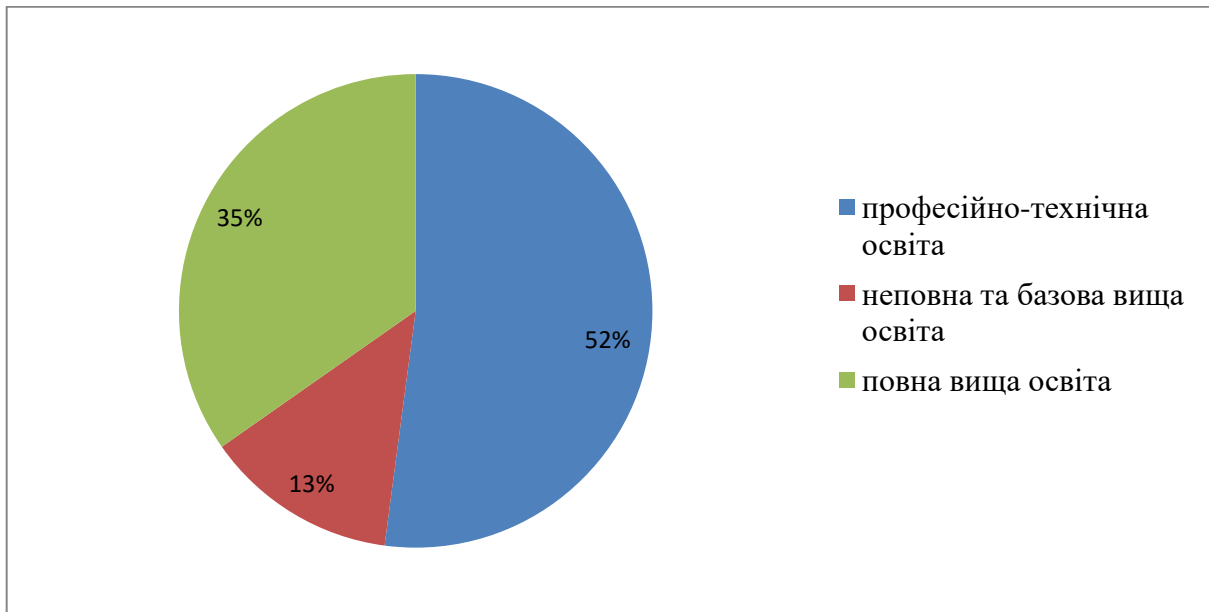


Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» за рівнем освіти  
Джерело: розроблено автором

ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» прагне привернути талановитих фахівців та забезпечити їх розвиток у компанії. Вони активно проводять набір персоналу, організовують тренінги, семінари та програми професійного розвитку. Компанія підтримує принципи рівності та багатокультурності, створюючи сприятливе середовище для всіх працівників. ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» розробляє систему мотивації та стимулювання персоналу. Вони надають можливості для професійного зростання, премії та бонуси за досягнення поставлених цілей. Компанія також прагне створити командний дух та сприяє співпраці між співробітниками.

Загалом, персонал в ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» є цінним ресурсом, на якому ґрунтується успіх компанії. Шляхом привернення, розвитку та мотивації талановитих співробітників, компанія створює сильну команду.

### 2.3 Аналіз системи формування кадрового потенціалу ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»

Система управління кадровою політикою ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, взаємозв'язків керівників та фахівців у процесі вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Основна мета політики в галузі управління персоналу в Компанії – створення з використанням кадрових технологій та ефективної системи мотивації єдиного колективу Товариства, професійний та творчий потенціал якого сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства. Цілями діяльності системи управління персоналом ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» є:

- задоволення потреб організації у кадрах;
- забезпечення раціонального розміщення кадрів;
- найбільш ефективне використання кадрів.

«Дерево цілей» системи управління персоналом ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» представлено на рис. 2.4.

Проведемо аналіз діяльності кадрової служби ТОВ «Кнауф Гіпс Київ».

#### *1. Оцінка ефективності кадрової політики.*

Кадрова політика формується на основі розробленої кадрової стратегії, з урахуванням загальних цілей і завдань організації та галузі загалом. Комплекс дій, спрямований на ефективне планування та використання людських ресурсів, повинен включати в себе діагностику конкурентних переваг організації за допомогою кадрового забезпечення. Кадрову роботу та діяльність з реалізації кадрової політики здійснює відділ кадрів.

*2. Аналіз наявності нормативно-методичного забезпечення кадрової роботи* ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» дозволило виявити таке.



Рис. 2.4. «Дерево цілей» системи управління персоналом ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»

Джерело: складено автором

Крім відсутності єдиного стратегічного документа, що регламентує кадрову політику підприємства, на підприємстві також немає:

- Положення про переведення на іншу посаду та відповідні зміни оплати праці;
- Положення про матеріальне стимулювання;
- Положення про нематеріальне стимулювання;
- Положення про впровадження професійних стандартів та багато інших.

Відсутність документів, що регламентують елементи кадрової політики, проаналізовано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Наявність документів, що регламентують елементи кадрової політики

Елементи кадрової політики	Необхідні нормативні документи	Наявність нормативних документів
Стратегічне кадрове планування	Кадрова політика (Концепція, стратегія)	-
Найм, прийом на роботу	Трудовий кодекс, Положення про відділ кадрів, Інструкція з кадрового діловодства	+
Розстановка кадрів та внутрішні переміщення	Кадрова політика Положення про переведення на іншу посаду та відповідні зміни оплати праці	-
Навчання персоналу	План навчання персоналу	+
Система мотивації	Положення про стимулюючі виплати, матеріальне та моральне стимулювання	+
Оцінка персоналу	Положення про атестацію персоналу Професійні стандарти	-
Адаптація персоналу та залучення молодих спеціалістів	Положення про адаптацію (система наставництва) Договір про співпрацю з освітніми установами	-

Джерело: складено автором

### 3. Аналіз формування та розвитку кадрового потенціалу.

ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» використовує політику залучення молодих спеціалістів. Головні вимоги – це досвід роботи.

Організаційна культура знаходиться на високому рівні. Це можна пояснити тим, що в організації належна увага приділяється проблемам і конфліктів, що виникають у колективі, взаєминами між співробітниками, а також між керівниками і підлеглими. Всі співробітники інформовані і поділяють цінності організаційної культури.

Рішення щодо матеріального та морального стимулювання працівників приймає керівник. У розрахунок приймаються їх успіхи і потреби, це створює найбільш сприятливі умови для прояву їх здібностей і професійного «зростання». Використовуються стандартні прийоми мотивації, при вибірковій

матеріальній мотивації керівництво дає пояснення причин преміювання даного співробітника, вказує на його успіхи і досягнення.

Інструменти і методи прийняття управлінських рішень щодо управління кадровим потенціалом досить різноманітні. Найчастіше використовується методи збору, зберігання, обробки і аналізу інформації, «експертні системи».

Управління персоналом здійснюється в межах організаційної структури, через яку реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу організації та відносини між ними. Для більш детального аналізу системи управління персоналом проведемо загальну оцінку раціональності управління. Оцінка раціональності управління (табл. 2.7) проводилась на базі внутрішньої документації організації шляхом експертного оцінювання різних критеріїв раціональності. Оцінка проводилася за різними напрямками структури управління за допомогою опитування менеджерів.

Таблиця 2.7

Оцінка раціональності системи управління персоналом  
ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»

Критерий оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Відповідність структури об'єкту управління.	0,2	3,2	0,64
Відповідність структури принципам управління.	0,2	4	0,8
Ступінь централізації (децентралізації).	0,1	3,2	0,32
Відповідність чисельності та складу працівників обсягом і складності робіт.	0,2	2,6	0,52
Відповідність середній нормі керованості.	0,1	4,8	0,48
Сбалансованість розподілу прав і відповідальності.	0,1	4,4	0,44
Рівень спеціалізації і функціональної замкнутості.	0,1	4,6	0,46
Разом			3,66

Джерело: складено автором

Максимальна оцінка дорівнює 5, в даному випадку інтегральна оцінка дорівнює 3,66. Це свідчить про недостатність раціональності структури, наявність в ній досить серйозних проблем, які можуть негативно сказати на діяльності всієї організації.

Таблиця 2.8

Показники, які характеризують ефективність системи управління персоналом ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
1. Коефіцієнт ланцюговості	1,1	1,1	1,3
2. Коефіцієнт дублювання функцій	1,13	1,13	1,48
3. Ступінь централізації функцій	0,63	0,65	0,63
4. Співвідношення чисельності лінійного і функціонального персоналу	1,56	1,48	1,47

Джерело: складено автором

У 2023 році коефіцієнт звенності зріс до 1,3 в порівнянні з попередніми роками, це є негативним фактором який впливає на ефективність структури управління. Така ж ситуація відбувається з коефіцієнтом дублювання функцій, оптимальна величина якого дорівнює 1, він так само збільшився в 2023 році. Зміна відбулася в зв'язку з розширенням напрямків діяльності.

На базі експертної оцінки стану апарату управління була виявлена досить значна проблема його надійності (табл. 2.9). Це свідчить про низьку здатності забезпечувати виконання завдань в рамках встановлених термінів та виділених ресурсів.

Таблиця 2.9

Інтегральна оцінка ефективності роботи апарату управління персоналом ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»

Критерий оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Професійні та особисті якості управлінських працівників.	0,3	3,6	1,08
Надійність апарату управління.	0,2	3	0,6
Оперативність прийняття управлінських рішень.	0,2	4,4	0,88
Рівень кваліфікації працівників.	0,2	4,2	0,84
Гнучкість апарату управління.	0,1	4,2	0,42
Разом			3,82

Джерело: складено автором

Співробітники ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» мають вищу освіту, хороші знання законодавчих актів, нормативних документів. В штаті є співробітники, котрі виконують роботи, які вимагають аналітичної оцінки. Часто прийняті рішення мають характер нестандартних. Управлінський персонал здатний оперативно, самостійно приймати обґрунтовані рішення, відповідати за них. Співробітники здатні до освоєння нових технологій. Орган управління має достатню ефективність прийняття рішень. Швидко виявляє адміністративні проблеми та забезпечує їх якнайшвидше вирішення. Швидкості прийняття рішень значною мірою сприяє достатня кількість комунікаційних і комунікаційних засобів, якими оснащений пристрій керування. Щоб забезпечити необхідну гнучкість і ефективність в управлінні, організація наділяє співробітників повноваженнями і розподіляє відповідні обов'язки, враховуючи, що проблеми, які виникають, можуть бути вирішені на нижчих рівнях управління. Обсяг прав і обов'язків працівників підрозділу системи управління визначається робочими інструкціями.

У ході аналізу встановлено, що існуюча система інформаційного забезпечення управління персоналом є недостатньо розвинутою (табл. 2.10). Це часто ускладнює отримання повних і конкретних результатів від дій окремих підрозділів.

Таблиця 2.10

Інтегральна оцінка ефективності системи інформації для управління персоналом ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»

Критерій оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Наявність системи інформаційного забезпечення	0,2	2,4	0,48
Рівень документообігу.	0,2	3,8	0,76
Рівень достовірності інформації.	0,15	4,8	0,72
Наявність і рівень системи інформаційної безпеки.	0,15	4,2	0,63
Рівень інформаційної обізнаності.	0,1	3,2	0,32
Рівень технічної оснащеності інформаційних процесів.	0,2	4,8	0,96
Разом			3,87

Джерело: складено автором

Швидкість передачі та прийому інформації залежить від самого працівника, його кваліфікації. Ніякої особливої системи для передачі інформації не існує, її розробка не планується. Інформаційна безпека охоплює всі компоненти інфраструктури, її ефективність знаходиться на високому рівні.

Від керівника підлеглим інформація передається маючи характер повної, за винятком окремих випадків. Інформація усно та письмово у вигляді розпоряджень, наказів та ін. Використовуються горизонтальний та вертикальний зв'язок. Присутній зворотний зв'язок, тобто інформація доходить до підлеглих та керівництво бачить результат від її отримання. Зворотній зв'язок в інформації необхідний для того, щоб не відбувалося викривлення інформації. Прийняття рішень відбувається ефективно, оперативно, обдумано з використанням всіх технічних засобів. Інтегральна оцінка стану організаційної культури підприємства проведена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Інтегральна оцінка ефективності організаційної культури ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»

Критерій оцінки	Вага	Середній бал	Зажжений бал
Наявність системи загальноорганізаційної цінностей.	0,2	4,8	0,96
Рівень соціально-психологічного клімату.	0,2	4,4	0,88
Наявність елементів корпоративного стилю.	0,15	4,2	0,63
Рівень трудової етики.	0,15	4	0,6
Визначення «товщини» організаційної культури.	0,1	4,4	0,44
Усвідомлення співробітниками себе і свого місця в організації.	0,1	4	0,4
Наявність системи комунікацій.	0,1	3,2	0,32
Разом			4,23

Джерело: складено автором

Організаційна культура знаходиться на високому рівні. Це можна пояснити тим, що в організації належна увага приділяється проблемам і конфліктів, що виникають у колективі, взаєминами між співробітниками, а також між керівниками і підлеглими. Всі співробітники інформовані і поділяють цінності організаційної культури.

Таблиця 2.12

Інтегральна оцінка рівня організації процесу управління персоналом ТОВ  
«Кнауф Гіпс Київ»

Критерій оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Планування.	0,15	3,8	0,57
Організація.	0,15	4,4	0,66
Координація.	0,15	4,2	0,6
Активізація (мотивація).	0,15	3,6	0,54
Контроль.	0,15	3,6	0,57
Аналітична функція.	0,15	3,2	0,48
Використання сучасних інструментів, методів при прийнятті рішень.	0,1	4,6	0,46
Разом			3,88

Джерело: складено автором

Якість процесу планування та аналітичної функції знаходиться на середньому рівні. Керівництво ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» аналізує всю отриману інформацію про виконання поточних завдань і на цій основі вживає заходів щодо підвищення ефективності роботи.

Таблиця 2.13

Показники, які характеризують ефективність процесу управління  
персоналом ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
1. Коефіцієнт використання засобів механізації та оргтехніки в управлінні у часі.	0,86	0,89	0,92
2. Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій.	0,92	0,87	0,82
3. Коефіцієнт раціональності управлінської документації	0,84	0,86	0,87

Джерело: складено автором

Коефіцієнт використання засобів механізації та оргтехніки в управлінні максимально наближений до рекомендованого значення 1, що є позитивною тенденцією його розвитку. Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій свідчить про те, що робочий час розподіляється неправильно, управлінські завдання вирішуються непрофесіоналами, а управлінські функції виконуються

неефективно. Коефіцієнт раціональності управлінських документів максимально наближений до норми, що свідчить про високу раціональність управлінських документів. Слід також зазначити, що структура управління персоналом є недостатньо розумною і є серйозні проблеми, які негативно позначаються на діяльності всієї організації. В організаціях спеціалізація процесів управління відбувається через функціональні підсистеми. За такої схеми управління кінцевий результат є другорядним, оскільки кожна служба виконує свої «механічні» обов'язки.

Причиною невиконання кількох функцій управління є відсутність необхідних знань у персоналу відділу кадрів. Незважаючи на те, що вони володіють відмінними практичними навичками, вони водночас не є освіченими менеджерами чи менеджерами з персоналу, а також не володіють теоретичними знаннями, необхідними для виконання відповідних функцій розвитку потенціалу людей. Багато керівників приховують інформацію і передають її підлеглим пакетами, щоб посилити свою роль, прагнути продемонструвати свої переваги, підвищити авторитет у колективі. Тому вони не дають організаціям і командам можливості швидко реагувати на зміни та вживати необхідних заходів для вирішення нагальних потреб. Ситуації, коли інформація надходить до керівництва чи підлеглих із запізненням, також можуть негативно вплинути.

## **РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ТОВ «КНАУФ ГПС КИЇВ»**

### **3.1 Ідентифікація недоліків системи управління кадровим потенціалом підприємства**

Проведене дослідження дозволило виявити певні проблеми у формуванні кадрового потенціалу підприємства.

1. Звільнення певної кількості працівників у перший місяць роботи. Оскільки кожен кандидат закріплюється за першим куратором протягом випробувального терміну, що створює додаткове навантаження, посадовий оклад куратора збільшується на 20%, оскільки щороку кандидат призначається через місяць, не пройшовши випробувальний термін працювати.

2. Зростає невдоволення працівників безпосередніми керівниками. В силу своїх особливостей, стереотипів, установок, сформованих традицій працівники та організації не підходять один одному, і без серйозних змін їхня співпраця не буде плідною. Невдоволення нових працівників зростає протягом перших двох-трьох тижнів роботи. Це ускладнює взаємодію та знижує продуктивність. Це відбувається через те, що кандидати надають невірну інформацію або її бракує.

Для вирішення цієї проблеми основними цінностями у філософії кадрової політики повинні бути:

- інтеграція та співпраця з працівниками організації;
- прагнення до конкуренції сприяє налагодженню відносин співпраці;
- підвищення креативності керівника і творчої групи;  
ініціативність та відповідальність для досягнення спільно поставлених розумних цілей;
- орієнтація на успіх;
- створення атмосфери довіри та взаємодопомоги;

- встановлення прозорості як основної норми поведінки в організації;
- робота над консолідацією культури.

3. Відсутність єдиних критеріїв відбору. Багато кандидатів розглядають конкретну посаду, не оцінюючи їх відповідності цілям, місії та загальній культурі організації.

4. Процес прийняття рішення щодо кандидата є незбалансованим. Ефективність полягає в тому, що сам план прийому не розробляється. Це також може включати занадто тривалий час прийняття рішень і нерозвинену систему оцінки професіоналізму кандидатів. Висока або низька панель вибору.

5. Кандидати для фактичного розгляду мають недостатню інформацію про ключові моменти життя організації, специфіку її культури і традицій, специфіку діяльності підрозділу, специфіку його професійних обов'язків, плани фінансового та іншого стимулювання тощо.

Явище суб'єктивного відбору широко поширене. Одним із побічних ефектів суб'єктивних методів відбору є проблема подальшої адаптації кандидата до вимог керівника та вимог конкретної професійної діяльності. Можуть виникнути випадки, коли ідеального кандидата можуть не рекомендувати на посаду через «конфлікти» в стилях управління та звітності. З іншого боку, кандидат, відібраний за високою емпатією, може викликати великі проблеми на наступній співбесіді через небажання адаптуватися до особливостей корпоративної культури або правил взаємодії в колективі. .

Найбільшу складність представляє вибір при прийомі на роботу співробітників вищого рівня - керівника організації, його заступників, керівників різних напрямків діяльності організації. Зрозуміло, що в основі цієї системи оцінки якості топ-менеджерів в організації лежить парадоксальне переконання: чим вища посада, тим більша відповідальність і тим менше кваліфікованих кандидатів, робочих місць, і приймається менше кандидатів. Основною причиною цього явища є низький професійний рівень керівників усіх рівнів. Іншою причиною серйозних недоліків у відборі вищих ешелонів є бажання вибрати співробітників, які в першу чергу лояльні до відбірників. Таке

бажання цілком зрозуміле, враховуючи особливості умов праці співробітників сучасних HR-служб і кар'єрного зростання в компаніях, де співпереживання керівництва може бути досить важливим у майбутньому.

6. В управлінні та формуванні кадрового потенціалу підприємства не використовуються новітні технології, які можуть спростити роботу менеджерів з персоналу та підвищити ефективність роботи. Автоматизація управління персоналом дозволить перевести працівника відділу кадрів на неповний робочий день, що дозволить заощадити заробітну плату та скоротити витрати на пошук і працевлаштування кандидатів.

7. Недосконала система стимулювання працівників. Методологічний склад діючої системи стимулювання дозволяє побачити більшість напрямків мотивації працівників. Однак ефективність використання стимуляційних впливів на різні елементи системи стимулювання неоднакова. Тому найменша ефективність спостерігалася при використанні змінної порції прямого матеріального стимулювання. По-перше, це тому, що премії нижчі, що несуттєво для працівника і не впливає на результати роботи працівника. Відсутність формальних правил розподілу доплати між конкретними працівниками та запровадження для них таких принципів розподілу (і в багатьох випадках відсутність зворотного зв'язку з керівниками) також знижує ефективність такого стимулювання.

Неоднозначна структура фіксованої складової заробітної плати призводить до плутанини в понятті рівня оплати праці за окремими професіями та посадами. Тому немає чіткої ієрархії в фіксованому компоненті заробітної плати за посадами, враховуючи складність і важливість роботи для організації.

Слід також зазначити, що в структурі елемента прямого матеріального стимулювання відсутні формальні важелі регулювання рівня заробітної плати (в цілому та за окремими професіями) з урахуванням конкуренції та умов попиту на ринку праці.

Слід також зазначити, що нині низький ступінь диференціації пільг і винагород за категоріями персоналу, низький ступінь формалізації

(стандартизації) методів нематеріального стимулювання, недостатньо розвинена система обліку за такими методами.

Така практика призводить до «перекосу» у співвідношенні рівнів оплати праці для різних категорій працівників, що негативно позначається на працівниках.

8. Другим за ефективністю напрямком стимулювання для працівників є так звана програма соціального забезпечення. Тепер він мінімальний і уніфікований для всіх. Проте наповнення соціальних пакетів можна урізноманітнити та диференціювати. Для корпоративних співробітників це можуть бути:

- Платний доступ до Інтернету, платні курси іноземних мов тощо: стимулюватимуть інтелектуальний розвиток співробітників;
- Плата за оздоровчий клуб, плата за басейн тощо;
- Повна вартість харчування (зараз лише 50%);
- Оплата послуг мобільного зв'язку експертам (на даний момент тільки менеджерам);
- Надання додаткових оплачуваних (прибуткових) днів перед відпусткою;
- Робіть якісні подарунки своїм найкращим співробітникам.

Соціальний мішок потрібно «наповнювати», виходячи з важливості внеску працівника в кінцевий результат. Також доцільно продемонструвати працівникам цінність цих переваг, оскільки працівники часто вважають, що запропоновані переваги є «безкоштовними», незалежно від їх походження та джерела фінансування.

9. На основі аналізу даних та інтерв'ю з керівниками підрозділів та працівниками можна зробити висновок, що в компанії відсутня чітка та зрозуміла система оцінки результатів роботи, яка є основою для розрахунку зміни заробітної плати.

Результати оцінювання працівників складових системи оцінки та мотивації персоналу ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» наведені на рисунку 3.1.

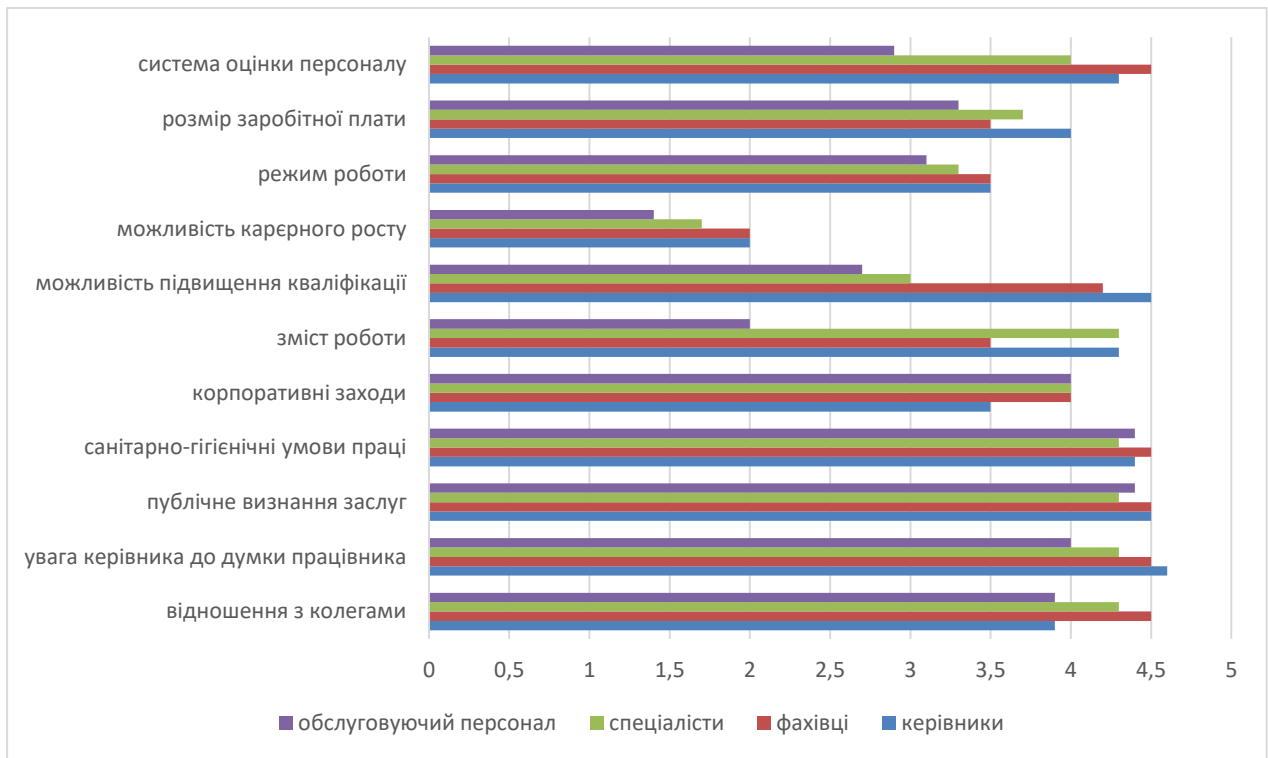


Рис. 3.1. Результати оцінки різних складових системи оцінки праці та стимулювання працівників працівниками ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»  
Джерело: складено автором

Оцінка системи оцінки праці ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» становить 3,3 бали. Водночас системою оцінювання працівників експерти дуже задоволені (4,5 бала), а найменше задоволені молодший обслуговуючий персонал (2,7 бала). Систему оцінки праці керівники оцінили 4,3, експерти – 4, головні працівники – 3.

ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» за розмір посадового окладу отримало 3,5 бала. Рівень задоволеності рівнем заробітної плати керівників – 4 бали, експертів – 3,7 бали, службовців – 3,5 бали, працівників низового рівня – 3,2 бали.

Задоволеність системою роботи 3,2 бали. Керівники та експерти оцінили модель роботи на 3,5, співробітники — на 3,3, обслуговуючий персонал — на 3.

Імовірність кар'єрного зростання низька, рейтинг співробітника 1,3. Результати опитування свідчать, що найбільші можливості кар'єрного росту мають керівники та працівники (по 2 бали), найменші – обслуговуючий персонал (0,7 бала).

Можливість кар'єрного зростання оцінюється середньо.

Порівняно з іншими категоріями персоналу можливостями навчання більше задоволені керівники (1,5 бала), дещо менше — фахівці (1,3 бала). Задоволеність керівництва важливістю думки працівників — 4,2 бала. Керівництво приділяє найбільшу увагу думці керівників (4,6 бала) і співробітників (4,5 бала), потім йдуть думки професіоналів (4,3 бала).

Результати опитування свідчать, що суспільне визнання заслуг працівників становить 4,4 бала. Найбільше цим інструментом мотивації задоволені керівники та співробітники (4,5 бала), трохи менше — обслуговуючий персонал (4,4 бала), а найнижча оцінка експертів — 4,3 бала. Обслуговуючий персонал оцінив цей метод мотивації низько (по 4 бали). За словами співробітників, стосунки з колегами оцінили 3,8. Задоволеність колегами — 3,9 у керівників, 4,3 у експертів, 4,5 у службовців, 3,9 у обслуговуючого персоналу.

Тому найнижче оцінюються ті показники опитування, які входять до системи оцінки персоналу і результати яких залежать від результатів опитування. Проте більшість співробітників не повністю задоволені процесом оцінювання співробітників.

Крім того, результати показують, що більшість працівників розуміють систему оцінювання та наслідки заохочень, але майже третина працівників розуміють лише частково. Менеджери найкраще розуміють наслідки систем оцінки та стимулів. Серед співробітників 35% знають про систему оцінювання та мотиваційні наслідки, 55% знають частково, 10% не знають.

Іншими словами, рівень інформатизації процедур оцінки праці та стимулювання працівників не виконується на 100%, що негативно позначається на рівні продуктивності праці та ефективності системи стимулювання на підприємстві.

На практиці розподіл додаткової винагороди підприємств здійснюється виходячи з фактичних умов. На основі суб'єктивної оцінки та думки керівника структурного підрозділу. Як правило, ця оцінка базується на професійному та

управлінському досвіді конкретного керівника і не враховує об'єктивні показники, такі як показники діяльності структурних підрозділів.

Крім того, слід зазначити, що існуюча система стимулювання в цілому не відображає реального внеску того чи іншого структурного підрозділу в діяльність організації. Тому для працівників не існує суттєвого зв'язку між розміром матеріальної винагороди та результатами праці структурного поділу праці та результатами праці окремих працівників.

Іноді співробітники не розуміють, чому їхні колеги працюють на 50% менше/гірше за ту саму зарплату. Іноді співробітники не розуміють своїх перспектив (кар'єрних і фінансових) в організації. Можливо, проблема не в самій системі просування (посади розташовані в ієрархічному порядку), а у відсутності чітких критеріїв перегляду посади/заробітної плати.

У рамках дослідження співробітникам було запропоновано вибрати зі списку інструментів оцінки роботи, які найкраще визначають рівень їхньої продуктивності, підвищують задоволеність роботою та підвищують задоволеність мотивації працівників в організації, як це було визначено за результатами оцінювання.

Результати дослідження (Рис.3.1) показують, що найбільше співробітників компанії цікавлять премії за якість продукції та роботи, висока заробітна плата, транспортні витрати на роботу і назад, медичне страхування. Також важливо, щоб співробітники працювали в комфортних умовах, мали можливість навчатися та професійно розвиватися, брати участь в управлінні бізнесом та діяльністю компанії.

Якщо сама робота цікава, має чіткий кінцевий результат, перед співробітником поставлені чіткі досяжні цілі, він володіє інформацією про компанію, діяльність відділу, є зворотній зв'язок, то сама робота мотивуватиме співробітника працювати ефективно. Співробітники також цікавляться абонементом в спортзал, відносинами з працівниками, гнучким графіком, відшкодуванням витрат на проїзд і мобільний зв'язок.

Доступність інформації, участь в управлінні, чіткі цілі, цікава та творча робота, можливість професійного та кар'єрного розвитку, бонуси, гнучкий графік роботи, організація заходів компанії, комфортні умови праці роблять керівників більш мотивованими до роботи.

Експертів найбільше цікавлять можливості для цікавої та творчої роботи, чіткої постановки цілей, професійного розвитку та кар'єрного зростання. Відповіді більшості експертів – гідна оплата праці, медичне страхування, постановка чітких і досяжних цілей, комфортні умови праці. Для обслуговуючого персоналу пріоритетами є гідна оплата праці, премії, безкоштовні обіди, доїзд до місця роботи та назад, визнання та відгук керівників за результати роботи. Результати опитування можуть стати основою для вдосконалення системи оцінки та стимулювання персоналу. Так, для вирішення цієї ситуації можна використовувати оцінювання.

Варто зазначити, що за період аналізу фінансовий стан компанії почав стабілізуватися. Його становище залишається хитким, тому ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» може зазнати значних фінансових втрат через зниження платоспроможності споживачів, яких обслуговує через карантинні заходи в Україні та країнах Європи. Така ситуація вимагає використання певного кадрового потенціалу для управління Антикризовий підхід. Коли настає бізнес-криза, метою кадрової політики має бути формування управлінської команди, здатної сформулювати та реалізувати ефективні плани виживання та розвитку бізнесу. Таким чином, кадрова політика сприяє збереженню основного кадрового потенціалу організації: керівників, спеціалістів, особливо цінних для підприємства працівників, дає можливість реорганізувати кадровий потенціал підприємства. Основна ідея такого типу кадрової політики полягає в тому, щоб забезпечити виживання організації з найменшими втратами кадрового потенціалу, в той же час забезпечивши максимально можливий соціальний захист персоналу.

Основні правила роботи з персоналом під час такого періоду мають бути наступні:

- 1) скорочення в організаційній структурі рівнів, а не робочих місць;
- 2) встановлення кадрової структури, яка найбільш підходить даній ситуації;
- 3) періодична переоцінка кадрової структури організації;
- 4) підтримка і навчання робітників, які виявляють якості лідера і здатності до управлінської діяльності;
- 5) підтримка освітніх програм, які реалізуються в організації;
- 6) проведення децентралізації структури управління, делегування необхідних повноважень ключовим фігурам в апараті управління і забезпечення максимальної гнучкості при розробці управлінських рішень як на стратегічному, так і на оперативному рівнях;
- 7) збереження ядра кадрового потенціалу організації;
- 8) підтримка професійного зростання, особливо в життєво важливих і пріоритетних для підприємства сферах діяльності.

Таким чином, результати дослідження дозволили виявити ряд недодіків у системі управління кадровим потенціалом підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Київ».

### **3.2 Напрями удосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства**

Шляхи вдосконалення управління розвитком кадрового потенціалу на підприємстві ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» наведено на рис.3.2.

Отже, здійснення унікального підходу до розвитку та навчання кадрового потенціалу ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» гарантує постійне підвищення кваліфікації та розширення компетенцій співробітників.

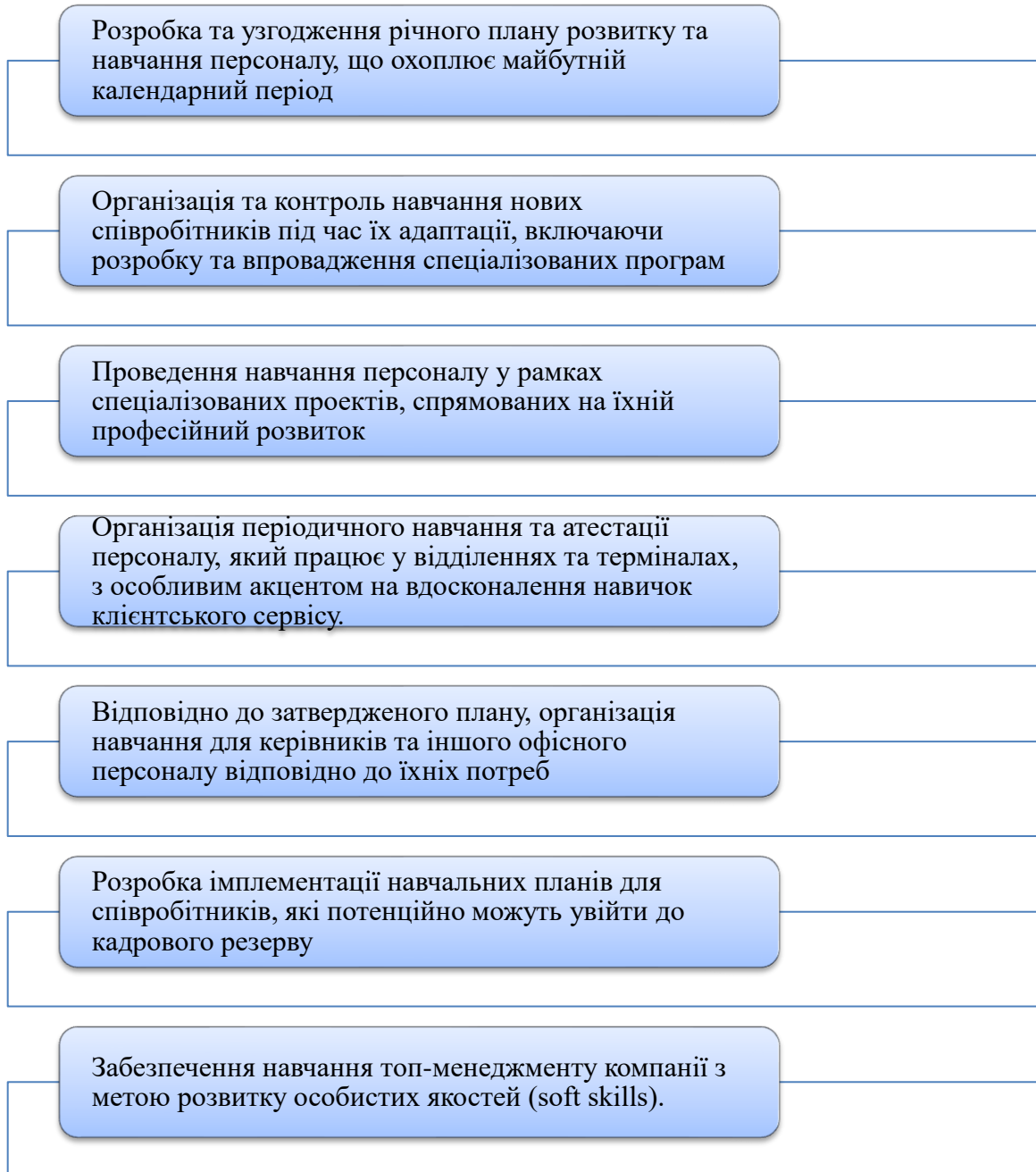


Рис.3.2. Шляхи вдосконалення управління розвитком кадрового потенціалу на підприємстві ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»

Джерело: розроблено автором

Відповідно до вищезазначених шляхів програма вдосконалення управління розвитком кадрового потенціалу на підприємстві ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи вдосконалення управління розвитком кадрового потенціалу на підприємстві ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»

Шляхи вдосконалення	Заходи
Розробка та узгодження річного плану розвитку та навчання персоналу	Створення річного плану, що охоплює курси підвищення кваліфікації для працівників виробничих підрозділів, а також тренінги з управління для керівників середньої ланки. Для кожного відділу план міститиме конкретні цілі та строки реалізації, а також призначених відповідальних осіб.
Організація та контроль навчання нових співробітників під час їх адаптації	Впровадження програми адаптації для нових співробітників, яка включає тижневе навчання на підприємстві, де новачки ознайомлюються з продукцією, стандартами якості, робочими процесами та корпоративною культурою. Додатково, передбачити призначення наставників для кожного нового працівника, які допоможуть інтегруватися у колектив та швидше освоїти свої функції.
Проведення навчання персоналу у рамках спеціалізованих проєктів	Розробити спеціалізовані курси з управління проєктами для керівників проєктних груп, спрямовані на покращення їхніх управлінських навичок.
Організація періодичного навчання та атестації персоналу у відділеннях та терміналах	Раз на півроку проводити тренінги з обслуговування клієнтів для персоналу складів і терміналів, де співробітники вдосконалюють навички комунікації та обслуговування. Після завершення кожного циклу навчання здійснюється атестація співробітників на відповідність встановленим стандартам. Ті, хто успішно проходить атестацію, отримують сертифікати та заохочувальні бонуси.
Навчання керівників та офісного персоналу відповідно до їхніх потреб	Для керівників середньої ланки організувати курси з управління змінами, що включають навчання методам управління конфліктами та стрес-менеджменту. Офісному персоналу провести тренінги з управління часом, новими цифровими інструментами та програмами для оптимізації робочих процесів, наприклад, SAP або CRM-системами.
Навчання топ-менеджменту з метою розвитку особистих якостей (soft skills)	Організація тренінгів для топ-менеджменту з розвитку емоційного інтелекту, лідерства, креативного мислення та ефективної комунікації. Наприклад, може бути проведений інтенсивний курс з ораторського мистецтва або майстер-клас з побудови ефективних команд та керування конфліктами всередині колективу.

Джерело: розроблено автором

Вищенаведені заходи допоможуть ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» покращити ефективність управління кадровим потенціалом та забезпечити системний розвиток співробітників на всіх рівнях організації.

Для вдосконалення систем управління персоналом рекомендується використовувати новітні технології. Мова йде про програмний комплекс

управління персоналом, який допоможе стандартизувати та налагодити всі бізнес-процеси, пов'язані з управлінням персоналом, в єдиному інформаційному середовищі. Рішення має включати основні процеси адаптації структури роботи відповідального персоналу, вибору та впровадження відповідних інформаційних програм, консультаційних (консалтингових) послуг, комплексної підтримки та технічної підтримки. Основні методи управління персоналом, які здійснюються за допомогою системи HRM, наведено на рисунку 3.3.

#### Економічні

- матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна.

#### Організаційно-розпорядчі

- підтримка дисципліни, покладання відповідальності, застосування засобів примусу, нормативно-документальне закріплення функцій.

#### Соціально-психологічні

- мотивація, моральне заохочення, соціальне планування

Рис. 3.3. Основні методи управління персоналом, які реалізуються за допомогою HRM-системи [42]

Джерело: побудовано автором за даними [22, с.43]

Ця система дозволяє оцінити «якість» людей на основі таких показників, як тривалість, протягом якої працівник виконував певні обов'язки, загальний час служби або просто час, витрачений на роботу в компанії. Склад цих показників визначається відповідно до потреб підприємства [11, с. 176].

Програма дозволяє спланувати кадровий склад організації, покроковий план кадрових змін організації, фонди оплати праці. Також можна отримати оцінку ефективності зусиль із залучення персоналу. Типові системи підтримують запис і автоматизацію процесів відбору та оцінки кандидатів. База даних збережених запитань і відповідей анкети дозволяє швидко готувати та проводити анкетування, аналізувати та вдосконалювати тести як для кандидатів, так і для співробітників компанії. Система дозволяє розробляти та застосовувати плани фінансового заохочення співробітників, використовуючи різноманітні

показники ефективності як для окремих співробітників, так і для всього підприємства. Це дозволяє документувати та аналізувати людей, планувати потреби в персоналі та розвиток персоналу, керувати можливостями та сертифікувати співробітників. Дана програма дозволяє вирішити одне з основних завдань планування використання робочого часу - планування діяльності та участі працівників у внутрішніх і зовнішніх заходах підприємства, а також організацію зборів і нарад працівників підприємства. Також реєструються просування працівників на підприємстві: прийняття на роботу, службові переведення, відпустки та відрядження аж до звільнення [20]. Отже, основні завдання, які вирішуються HRM-системою наведені на рис. 3.4.

Про важливість вирішення цих бізнес-завдань свідчать такі факти. За даними Американської асоціації менеджменту, вартість заміни втраченого працівника може становити від 30% до 150% його річної зарплати, залежно від його знань і рівня кваліфікації [42].

Плинність кадрів є серйозною проблемою, яка може серйозно зашкодити загальній ефективності бізнесу. Цю та інші проблеми, пов'язані з людьми, може вирішити система управління людськими ресурсами.

Система забезпечує автоматизацію процесу підбору персоналу, роботи відділу кадрів, відділів праці та нарахування заробітної плати, облік табелів та виконання всіх завдань з нарахування заробітної плати.

Система заохочення на основі KPI, яка збирає та аналізує інформацію про персонал компанії, може сформувати професійну команду, здатну вирішувати всі завдання, що стоять перед компанією. Прості для розуміння алгоритми розрахунків можуть пояснити працівникам принципи оцінки якості та ефективності їх роботи, тим самим впливаючи на розмір їх заробітної плати.



Рис. 3.4. Основні завдання, які вирішуються HRM-системою

Джерело: [42]

Також зменшується можливість використання суб'єктивних методів при прийнятті рішень щодо формування та використання кадрового потенціалу підприємства.

Для цього підприємства будемо розраховувати ефективність впровадження системи управління персоналом за впливом реалізації проекту на управлінський потенціал.

Для цього було обрано ІТ-систему управління персоналом.

Система вирішуватиме такі завдання для підприємств:

- автоматизація підбору персоналу, звільнення корпоративних кадрових служб від суб'єктивних практик;
- автоматизувати роботу відділу кадрів та відділу праці та оплати праці, збирати та аналізувати кадрову інформацію підприємства, підвищувати цілісність та точність передачі інформації;

- сформувати команду професіоналів, здатних вирішувати різноманітні завдання, що стоять перед підприємством, і підвищувати продуктивність праці;
- автоматизувати всі завдання, пов'язані із заробітною платою, щоб підвищити прозорість процесу;
- створення системи заохочення на основі КРІ для підвищення мотивації співробітників;
- аналізувати чисельність персоналу за різними показниками для зменшення втрат персоналу;
- планувати розвиток і кар'єрний ріст співробітників і покращувати розуміння співробітниками своїх кар'єрних перспектив;
- розрахувати та оптимізувати використання робочого часу, щоб уникнути зайвих витрат і затримок на робочому місці після 18:00.

Вирішивши ці завдання, компанії отримають можливість:

- 1) Зменшити навантаження на відділ кадрів;
- 2) Зменшити трудомісткість корпоративного обліку;
- 3) Розробити найкращий план розвитку потенціалу співробітників і виявлення потенційних талантів;
- 4) Підвищення мотивації працівників за рахунок заробітної плати, тим самим зменшуючи плинність кадрів;
- 5) Оплата праці розраховується виходячи з фактичного робочого часу наданих аудиторських послуг та якості кожного проекту.

Таким чином, розглянуті напрямки оптимізації кадрового менеджменту компанії будуть сприяти покращенню формування її кадрового потенціалу.

### **3.3 Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності процесу формування кадрового потенціалу підприємства**

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів використовуються різні методи, серед яких найбільш поширеними є:

Return on Investment (ROI) – відображає ефективність інвестицій за рахунок співвідношення прибутку до витрат. Застосування ROI дозволяє оцінити, наскільки вигідними є витрати на кадрові заходи.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Інвестиції}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Net Present Value (NPV) – дозволяє враховувати майбутні грошові потоки з урахуванням дисконтування, що робить оцінку більш точною.

$$\text{NPV} = \sum \frac{\text{Чисті грошові потоки}}{(1+r)^t} - \text{Інвестиції} \quad (3.2)$$

Payback Period (період окупності) – показує, за який час інвестиції окупляться. Даний метод зручний для швидкої оцінки ризиків, пов'язаних із вкладенням у розвиток персоналу.

Індекс прибутковості (PI) – визначає відношення теперішньої вартості доходів до інвестицій. Високе значення PI підтверджує доцільність вкладень.

Internal Rate of Return (IRR) – визначає рентабельність проекту шляхом обчислення ставки дисконту, за якої NPV дорівнює нулю. IRR дозволяє оцінити, чи вигідна інвестиція порівняно з альтернативними вкладеннями.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів на ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» найбільш доцільним є використання NPV, ROI та періоду окупності (Payback Period). Вони дозволять провести всебічну оцінку, включаючи прибутковість, строки повернення та теперішню вартість очікуваних грошових потоків.

Запропоновані заходи з навчання та розвитку персоналу сприяють покращенню їхніх професійних навичок, що, в свою чергу, може підвищити загальну продуктивність праці та призведе до зростання виробничих показників і обсягу виробництва. Ефективне використання нових технологій або процесів зменшить кількість виробничих простоїв, покращити якість продукції, знизить

витрати на виправлення дефектів і, відповідно, підвищити прибуток. Програма адаптації для нових співробітників ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Програма адаптації для нових співробітників ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»

Етап	Опис	Тривалість	Відповідальні особи
1	2	3	4
1. Офіційне привітання	Проведення короткої вступної зустрічі з керівництвом, представлення основної інформації про підприємство, його місію, цілі та структуру	1 день	Відділ кадрів, менеджери підрозділів
2. Ознайомлення з продукцією	Вступний курс про продукцію компанії, основні технічні характеристики, використання та ринки збуту	1 день	Відділ виробництва
3. Навчання стандартам якості	Ознайомлення з системами якості, стандартами ISO, основними правилами контролю якості продукції	1 день	Відділ контролю якості, наставник
4. Ознайомлення з робочими процесами	Огляд основних виробничих та управлінських процесів, обов'язкове дотримання внутрішніх регламентів	1 день	Менеджери підрозділів, наставник
5. Корпоративна культура	Презентація корпоративних цінностей, етичних принципів, правил комунікації та поведінки у компанії	1 день	Відділ кадрів, наставник
6. Навчання технічним навичкам	Практичне навчання для освоєння специфічних функцій та завдань на конкретній посаді, використання обладнання	2 дні	Наставник, досвідчений співробітник
7. Призначення наставника	За кожним новим співробітником закріплюється наставник для надання підтримки, консультування та інтеграції в команду	Протягом 3 місяців	Наставник, безпосередній керівник
8. Періодичні зустрічі з відділом кадрів	Проведення регулярних зустрічей з HR для обговорення складнощів адаптації та надання зворотного зв'язку	Щотижня протягом першого місяця	HR-менеджер
9. Оцінка результатів адаптації	Аналіз прогресу нового співробітника за підсумками перших 3 місяців	3 місяці	Відділ кадрів, наставник, керівник

Джерело: розроблено автором

Програма адаптації спрямована на швидку та ефективну інтеграцію нових працівників у ТОВ «Кнауф Гіпс Київ». Наставники відіграють ключову роль у

підтримці новачків, надаючи їм необхідні знання та допомогу в період адаптації. Програма охоплює основні аспекти діяльності компанії та знайомить нових співробітників з культурними та технічними стандартами, що забезпечує ефективну інтеграцію в корпоративне середовище та знижує ризики плинності кадрів.

Запропонований річний план в додатках Н, П розвитку дозволяє чітко структурувати витрати на навчання та підвищення кваліфікації, що допоможе уникнути неефективного витрачання ресурсів і спрямувати їх на цільові програми.

Періодичне навчання персоналу з обслуговування клієнтів і вдосконалення навичок клієнтського сервісу призведе до підвищення рівня задоволеності клієнтів, що досить важливо для збереження існуючих клієнтів та залучення нових, що в результаті призведе до збільшення доходів. Дослідження показують, що лояльні клієнти більше схильні до повторних покупок і менше звертають увагу на конкурентні пропозиції. Створення системи навчання для кадрового резерву забезпечить безперервність процесів і мінімізує ризики, пов'язані з кадровими змінами, наприклад, при виході ключових співробітників, що дозволить оперативно закрити вакансії на керівних посадах без втрат у продуктивності та ефективності управління. У довгостроковій перспективі це знизить витрати на пошук зовнішніх кандидатів та їх адаптацію.

Інвестування у розвиток «soft skills» керівників дозволить поліпшити корпоративну культуру, комунікацію всередині компанії та ефективність управління змінами. Таке інвестування матиме позитивний ефект на організаційну ефективність та стратегічний розвиток підприємства, що, в кінцевому результаті, підвищить конкурентоспроможність компанії на ринку.

Підвищення компетентності персоналу через навчання новим технологіям та методам роботи сприятиме інноваційному розвитку підприємства. Зокрема, навчання керівного складу щодо інноваційного менеджменту дозволить впроваджувати нові проекти з меншими витратами та вищою ефективністю.

Інвестиції на заходи з розвитку персоналу ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» складатимуть 300 000 грн, а очікуваний щорічний чистий прибуток згідно даних за 2023 рік становить 3 539 629 грн. Використовуємо ставку дисконту 10% на період 1 рік. Розрахунок показників за формулами 3.1 та 3.2.

Return on Investment (ROI)

$$\text{ROI} = \frac{3539629}{300000} \times 100\% = 1179,88\%$$

Net Present Value (NPV)

$$\text{NPV} = \frac{3539629}{(1+0.1)^1} - 300000 = 3539629,1 - 300000 = 2917844,55 \text{ грн}$$

Payback Period (Період окупності)

$$\text{Payback Period} = \frac{3539629}{300000} = 0.085 \text{ року (приблизно 1 місяць)}$$

Індекс прибутковості (PI)

$$\text{PI} = \frac{2917844.55 + 300000}{300000} = 10.73$$

Розраховані показники свідчать про доцільність та економічну ефективність запропонованих заходів із розвитку кадрового потенціалу на ТОВ «Кнауф Гіпс Київ». Позитивний NPV, високий ROI і прийнятний період окупності підтверджують, що впровадження запропонованих вдосконалень сприятиме підвищенню продуктивності підприємства та забезпечить конкурентні переваги на ринку.

Оцінимо також ефективність автоматизації кадрового менеджменту. Витрати на реалізацію проекту включають: навчання персоналу, моделювання та

налаштування системи та введення в експлуатацію. Сума збору становить 1 337 700 гривень.

Додатковий прибуток від збільшення обсягу наданих послуг за рахунок підвищення мотивації та продуктивності праці, створення кадрового потенціалу та зниження витрат на використання (за рахунок зменшення плинності кадрів, скорочення витрат на пошук і підбір персоналу), найму працівників, підвищення ефективності планування. професійний розвиток і навчання).

Таблиця 3.3

## Витрати на реалізацію проекту, грн.

Стаття витрат	Сума
Впровадження	1337700
Вартість ліцензії (1-3 рік)	68000

Джерело: складено автором

Розрахуємо вигоди від реалізації проекту. Для цього, беручи до уваги досвід підприємств, які вже деякий час використовують дану систему, припустимо зростання обсягів реалізації на 10% щороку.

Таблиця 3.4

## Додатковий прибуток від реалізації проекту, тис. грн.

Період	1 рік	2 рік	3 рік
Додатковий дохід	5819	5978	6364
Податок на прибуток (18%)	1047	1076	1146
Чистий прибуток	4772	4902	5218
Додатковий прибуток за період реалізації проекту	14892		

Джерело: складено автором

Таким чином, обсяг доходів від реалізації проекту протягом аналізованого періоду становить 14892 тис. грн. Розрахуємо грошовий потік за проектом. Розрахунок грошових потоків відбувається на підставі чистого прибутку, отриманого в результаті впровадження проекту та витрат на реалізацію.

Таблиця 3.5

## Грошові потоки від реалізації проекту, тис. грн.

Роки	Прибуток	Витрати	Грошовий потік
1 рік	4772	1406	3366
2 рік	4902	68	4834
3 рік	5218	68	5150
Усього			13350

Джерело: складено автором

Розмір отриманого додаткового прибутку значно перевищує витрати на його реалізацію. Розрахуємо дисконтовані грошові потоки від реалізації проекту. Приймаємо коефіцієнт дисконтування на рівні ставки, що відповідає середній депозитній ставці у банках України на період у 3 роки (12% - максимальна ставка).

Таблиця 3.6

## Дисконтовані грошові потоки від реалізації проекту, тис. грн.

Період	Показники				
	Доходи	Коеф.дисконт.	Диск. доход	Інвестиції	Диск. витрати
1 рік	4772	0,893	4261	1406	1256
2 рік	4902	0,797	3907	68	54
3 рік	5218	0,712	3715	68	48
Усього			11884		1358
NPV					10525

Джерело: складено автором

Таким чином, дисконтовані грошові потоки більше 0, тобто проект прибутковий. Наведені дані свідчать, що він окупиться протягом першого року.

## ВИСНОВКИ

Ефективність роботи підприємства залежить від роботи кадрового потенціалу. Власники підприємств усвідомлюючи важливість кадрового забезпечення, створюють інфраструктуру підготовки кадрів, яка була б здатна задовольнити потреби підприємства, сформувати та розвинути конкурентоспроможний кадровий потенціал для вирішення завдань, що виникають перед підприємством. Формуванням кадрового потенціалу, це створення реального потенціалу живої праці, знань та навичок, що охоплює безпосередньо все підприємство, трудовий колектив та кожну людину. Використання трудових та кваліфікаційних здібностей та навичок кадрового потенціалу полягає у виявленні та реалізації здібностей кожного працівника підприємства, характеру його творчості, підвищення професійно - кваліфікаційного рівня та внеску кожного працюючого в кінцевий результат

Головна мета формування кадрового потенціалу за ресурсного підходу полягає у забезпеченні підприємства необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягти поточних та стратегічних цілей. Певні якості, здібності та можливості працівників є гнучкими та мають здатність розвиватися і змінюватися, тому можуть бути як задіяними, так і незадіяними у праці колективу [43, с. 26].

У сучасних економічних умовах розвиток кадрового потенціалу підприємства необхідно розглядати у числі пріоритетних сфер функціонування виробництва. На процес розробки та реалізації стратегії безпосередньо впливають якісні характеристики персоналу, а допущені помилки можуть призвести до втрати капіталовкладень. Тому механізм управління кадровим потенціалом має бути адаптованим до змін у структурі підприємств, організації виробничої взаємодії персоналу, змісту праці та забезпечувати формування професійних компетенцій та ротацію кадрів не лише всередині окремих підрозділів, а й між ними.

В якості об'єкта дослідження обрано ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» - українську компанію, що займається виготовленням виробів із гіпсу для будівництва.

ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» є сучасним підприємством з добре налагодженими бізнес-процесами та розвиненою виробничою інфраструктурою. Компанія використовує інноваційні технології, високоякісне обладнання та матеріальні й кадрові ресурси для забезпечення стабільного випуску продукції, що відповідає міжнародним стандартам.

Організаційна структура ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» є багаторівневою і комплексною, що дозволяє ефективно керувати різними аспектами діяльності компанії та дозволяє ефективно розподілити обов'язки між ключовими підрозділами, забезпечуючи високу продуктивність і контроль на кожному етапі діяльності. ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» має добре налаштовані управлінські функції, що дозволяють підприємству працювати злагоджено й результативно.

Динаміка фінансових показників ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» за 2021–2023 роки демонструє сильну волатильність, зокрема падіння в 2022 році через повномасштабну війну. Проте у 2023 році компанія показала значне відновлення і навіть перевищила показники 2021 року, що свідчить про ефективне управління, стратегію відновлення та підвищення прибутковості бізнесу (Додаток В).

Кадрова політика ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» базується на дотриманні національного трудового законодавства. Динаміка кількості кадрів за період 2021-2023 років демонструє поступове зростання. У 2021 році кількість працівників становила 143, а в наступні роки цей показник зростав: у 2022 році – до 151, а у 2023 році – до 156 осіб, що пов'язано з розширенням діяльності підприємства, підвищенням виробничих потреб або реалізацією стратегій розвитку. ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» підтримує принципи рівності та багатокультурності, створюючи сприятливе середовище для всіх працівників. ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» розробляє систему мотивації та стимулювання персоналу.

В основу систем стимулювання праці працівників керівництво підприємства використовує цінове стимулювання, тобто заробітну плату. Але коли зарплата досягає певного рівня, різниця є. Крім того, системи пільг і бонусів розподілені нерівномірно.

Щоб визначити потреби в персоналі, процесу набору та відбору передують фаза планування. При звільненні одного з працівників використовується поточний план. Компанія використовує як зовнішні, так і внутрішні інструменти підбору персоналу. У ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» вважають за краще набирати персонал переважно всередині організації. За минулий рік майже всі працівники пройшли навчання та перепідготовку. Цей великий показник пов'язаний не тільки з плинністю кадрів, але і зі специфікою сфер діяльності організації.

Серед проблем, які заслуговують на увагу, недостатньо обґрунтована структура кадрів, дефіцит кадрів у відділі кадрів, дедалі більше незадоволених співробітників своїм безпосереднім керівництвом, уніфікованість критеріїв відбору кандидатів, невідпрацьованість системи оцінки професійного рівня співробітників, при управлінні та формуванні кадрового потенціалу підприємства часто використовуються новітні технології; система заохочення працівників є неповною та важкозрозумілою; відсутність чіткої та легкої для розуміння системи результатів праці.

Рекомендується впровадження програмного комплексу управління персоналом. Основними шляхами цього вдосконалення є розробка і узгодження річного плану розвитку та навчання персоналу, що дозволяє системно підходити до питань підготовки співробітників. Організація та контроль навчання нових співробітників під час їх адаптації сприяє швидшому введенню в робочий процес, що зменшує витрати часу на адаптацію. Проведення навчання у рамках спеціалізованих проектів дозволяє формувати конкретні компетенції, відповідно до потреб ринку, а періодичне навчання та атестація персоналу забезпечують підтримання необхідного рівня кваліфікації. Навчання керівників та офісного персоналу відповідно до їхніх потреб і розвиток особистих якостей топ-менеджменту (soft skills) стають запорукою формування ефективних команд і

забезпечення лідерства на всіх рівнях управління. Таким чином, реалізація цих заходів сприятиме не лише професійному розвитку працівників, але й підвищенню загальної продуктивності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П. Оцінювання кадрового потенціалу як необхідна умова ефективного управління персоналом промислового підприємства. *Кримський економічний вісник*. 2015. № 3 (16) С. 11-17.
2. Баценко Л.М. Ресурсний потенціал як основа формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2015. №12. С. 11-17.
3. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка та управління: Науково-практичний журнал*. 2007. № 3. С. 48 – 53.
4. Білоус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. URL: [http://econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/strategichne\\_upravlinnya\\_kadrovim\\_potenci\\_alom\\_pidpriemstva.pdf](http://econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/strategichne_upravlinnya_kadrovim_potenci_alom_pidpriemstva.pdf)
5. Верхоглядова Н.І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2011\\_4 /37.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_4 /37.pdf)
6. Гавриш О.А., Ковнер Т.А. Экономические проблемы и пути улучшения положения предприятия в Украине. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. №16. С. 160-166.
7. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
8. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.
9. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
10. Дубровський В.В. Роль і значення управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві. *Питання економічних наук*. 2007. № 23 С. 17-20.

11. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч. посіб. - Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 288 с.
12. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ: Кондор, 2006. 462 с.
13. Іваницька С.Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *ДКС-центр*. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>.
14. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «трудоий потенціал підприємства». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2008. №3. С. 111-115.
15. Касіч – Пилипенко Т.М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнесінформ*. 2011. № 4. С.147-150.
16. Кириченко О.С. Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 3(71). С.46-53.
17. Ковальська А. І. Економічна сутність кадрового потенціалу. *Ефективна економіка*. 2015. №12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2015/73.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/73.pdf)
18. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2004. 587 с.
19. Круш П. В. Трудоий потенціал підприємства: сутність та структура. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2014. № 11. С. 233-237.
20. Лелі Ю. Г. Аналіз існуючих автоматизованих систем управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2015. № 2. С. 49-52.
21. Линенко А.В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держава та регіони. Серія: Економіки та підприємництво*. 2008. №4. С. 111-116.

22. Мартиненко В.П. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом. *Ефективна економіка*. 2014. №4. URL: [www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2900](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2900)
23. Маслова І.С., Москович В.М. Трудові ресурси: ефективність використання. URL: <http://www.biblus.ru/Default.aspx?book=5b1f3p2k0a1>
24. Матюха М. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ: Університет «Україна», 2007. 306 с.
25. Мельник О.Ю. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ*. 2017. № 9. С. 118–120.
26. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2007. 248 с.
27. Міннулліна Н.В. Регіональні особливості розвитку трудових ресурсів села. *Економіка сільськогосподарських і переробних підприємств*. 2007. № 5. С. 61-62.
28. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С. 137-141.
29. Ожиганова М.І. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 187 с.
30. Полоус О. В. Управління формуванням та розвитком трудового потенціалу аеропортів: дис... на здобуття наукового ступеня к.е.н. за спец. 08.00.04. Київ, 2015. 178 с.
31. Ровенська В. В. Трудовий потенціал підприємства: поняття, структура. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. Т. 3. С. 286-291.
32. Русінко М.І. Еволюція поняття "персонал підприємства" та теоретичні підходи до його визначення. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_3\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_34)
33. Скорук О.В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник*

*Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 7(3). С. 95-98.*

34. Стратегічний аналіз галузі: навч. посіб. / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.

35. Терещенко Т.В. Теорія організації: навч. посіб. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2015. 335 с.

36. Хаянок Т. М. Формування кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 9. С. 65-68.

37. Череп А. В. Дослідження сутності економічної категорії «трудовий потенціал» у менеджменті різних рівнів. *Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. №4(8). С. 90-95.

38. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. *Матеріали IV Міжнародної інтернетконференції "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205-208.*

39. Янковська Л. А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №9. С. 200-203.

40. ТОВ «Кнауф Гіпс Київ». URL: <https://opendatabot.ua/c/00290966>

41. Кнауф Гіпс. URL: <https://knauf.com/uk-UA/knauf-gypsum>

42. HRM - управління персоналом. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/human-resources-management-hrm>

43. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і доп. К. : Центр навчальної літератури, 2015. 400 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Таблиця

## Трактування поняття «кадровий потенціал»

Автор	Визначення
Безсмертна В.В. [3]	це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики.
Верхоглядова Н. І., Русінко М. І. [5]	сукупність трудових можливостей, яка формується за певних виробничих відносин та умов відтворення, за відповідності сучасним технологіям може бути ефективно використана у виробничій діяльності
Іваницька С.Б. [13]	це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.
Кальєніна Н. В. [14]	наявні та потенційні можливості його працівників забезпечити реалізацію цілей підприємства з найраціональнішими витратами всіх виробничих ресурсів за умови впливу сприятливих соціально-демографічних, екологічних та економічних факторів
Краснокутська Н.С. [18]	це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства
Линенко А. В., Шевченко О. Л. [21]	сукупність здібностей та можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства
Матюха М. М. [24]	Гранична величина можливої участі працюючих у виробництві з урахуванням інших психологічних особливостей, рівня професійних знань та накопиченого досвіду
Череп А. В., Зубрицька Я. О. [37]	це наявні та перспективні можливості трудового колективу підприємства кількісно й якісно задовольняти потреби підприємства та реалізовувати його цілі найефективнішим чином за наявності відповідного ресурсного забезпечення
Янковська Л. А. [39]	можливості його працівників за певних умов забезпечити реалізацію цілей підприємства з найраціональнішими витратами всіх виробничих ресурсів: трудових, технічних, енергетичних, матеріальних, фінансових.

## Додаток Б

## Доходи від реалізації ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» за 2021-2023 рр

## 17 Доходи від реалізації

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) наведено у розрізі видів виручки:

	2022 рік	2021 рік
Виручка від продажу товарів	1 237 538	2 962 479
Виручка від продажу продукції	805 121	252 928
Виручка від продажу транспортних послуг	59 700	264 749
Виручка від продажу продукції (експорт)	34 522	-
Виручка від продажу товарів (експорт)	5 697	10 391
Виручка від продажу послуг (експорт)	2 253	1 197
Виручка від продажу послуг	103	158
<b>Всього доходів від реалізації</b>	<b>2 144 934</b>	<b>3 491 902</b>

У 2022 році виручка від продажу товарів показана за вирахуванням бонусів клієнтам за обсяги закупівель у розмірі 10 189 тисяч гривень (2021 – 133 486 тисяч гривень).

У 2022 році та 2021 році Компанія визнавала весь дохід від реалізації у певний момент часу.

Інформацію щодо операцій з пов'язаними сторонами подано в Примітці 7.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) наведено у розрізі видів виручки:

	2023 рік	2022 рік
Виручка від продажу продукції	2 575 461	805 121
Виручка від продажу товарів	826 050	1 237 538
Виручка від продажу транспортних послуг	83 316	59 700
Виручка від продажу продукції (експорт)	53 609	34 522
Виручка від продажу вторинних матеріалів	808	-
Виручка від продажу послуг (експорт)	290	2 253
Виручка від продажу послуг	95	103
Виручка від продажу товарів (експорт)	-	5 697
<b>Всього доходів від реалізації</b>	<b>3 539 629</b>	<b>2 144 934</b>

У 2023 році виручка від продажу продукції та виручка від продажу товарів показана за вирахуванням бонусів клієнтам за обсяги закупівель у розмірі 5 330 тисяч гривень (2022 – 10 189 тисяч гривень) та з врахуванням списання резерву бонусів за 2022 рік у розмірі 35 110 тисяч гривень.

У 2023 році та 2022 році Компанія визнавала весь дохід від реалізації у певний момент часу.

Інформацію щодо операцій з пов'язаними сторонами подано в Примітці 7.

## Результати діяльності ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» за 2021-2023 рр

*Товариство з обмеженою відповідальністю «Кнауф Гіпс Київ»*  
*Звіт про управління – 31 грудня 2022*

### 2 Результати діяльності

За 2022, 2021 роки діяльність Компанії була прибутковою.

Порівняння результатів діяльності Компанії за 2022, 2021 роки наведено у таблиці:

Показник	2022 тис. грн.	2021 тис. грн.	Зміна, тис. грн.	Зміна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 144 934	3 491 902	-1 346 968	-39%
Валовий прибуток	700 152	843 547	-143 395	-17%
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	454 597	634 109	-179 512	-28%
Чистий фінансовий результат (прибуток)	388 291	527 282	-138 991	-26%
Балансова вартість активів	1 087 980	759 798	328 182	+43%
Власний капітал	538 707	438 877	99 830	+23%

*Товариство з обмеженою відповідальністю «Кнауф Гіпс Київ»*  
*Звіт про управління – 31 грудня 2023 року*

### 2 Результати діяльності

За 2023 та 2022 роки діяльність Компанії була прибутковою.

Порівняння результатів діяльності Компанії за 2023, 2022 роки наведено у таблиці:

Показник	2023 тис. грн.	2022 тис. грн.	Зміна, тис. грн.	Зміна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 539 629	2 144 934	1 394 695	+65%
Валовий прибуток	1 601 362	700 152	901 210	+129%
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	1 192 952	454 597	738 355	+162%
Чистий фінансовий результат (прибуток)	1 031 888	388 291	643 597	+166%
Балансова вартість активів	2 243 570	1 087 980	1 155 590	+106%
Власний капітал	1 570 114	538 707	1 031 407	+191%

## Додаток Д

## Ліквідність та зобов'язання ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» за 2021-2022 рр

## 3 Ліквідність та зобов'язання

Компанія здійснює аналіз ліквідності для забезпечення своєчасного погашення фінансових зобов'язань.

Структура активів Компанії наведена у таблиці:

Стаття активів, у тисячах гривень	31.12.2022		31.12.2021	
I. Необоротні активи	321 786	30%	277 116	36%
II. Оборотні активи	766 194	70%	482 682	64%
<b>БАЛАНС</b>	<b>1 087 980</b>	<b>100%</b>	<b>759 798</b>	<b>100%</b>

Структура оборотних активів, поточних зобов'язань та розмір робочого капіталу (різниця між оборотними активами та поточними зобов'язаннями) наведені у таблиці:

Стаття оборотних активів/поточних зобов'язань, у тисячах гривень	31.12.2022		31.12.2021	
Гроші та їх еквіваленти	411 361	54%	245 576	51%
Дебіторська заборгованість	72 863	10%	98 886	20%
Запаси	204 426	26%	120 073	25%
Аванси видані	76 607	10%	17 378	4%
Інші	937	0%	769	0%
<b>Всього оборотні активи</b>	<b>766 194</b>	<b>100%</b>	<b>482 682</b>	<b>100%</b>
Кредиторська заборгованість	156 036	29%	167 216	53%
Аванси одержані	40 910	8%	58 364	19%
Поточні забезпечення	55 855	10%	86 756	28%
Розрахунки з учасниками	288 461	53%	-	-
Інші поточні зобов'язання	232	0%	222	0%
<b>Всього поточні зобов'язання</b>	<b>541 494</b>	<b>100%</b>	<b>312 558</b>	<b>100%</b>
<b>Робочий капітал (покриття зобов'язань активами):</b>	<b>+224 700</b>		<b>+170 124</b>	

З даних наведеного аналізу видно, що у Компанії на 31 грудня 2022 року достатньо поточних активів для покриття поточних зобов'язань.

## Додаток Ж

## Ліквідність та зобов'язання ТОВ «Кнауф Гіпс Київ» за 2022-2023 рр

## 3 Ліквідність та зобов'язання

Компанія здійснює аналіз ліквідності для забезпечення своєчасного погашення фінансових зобов'язань.

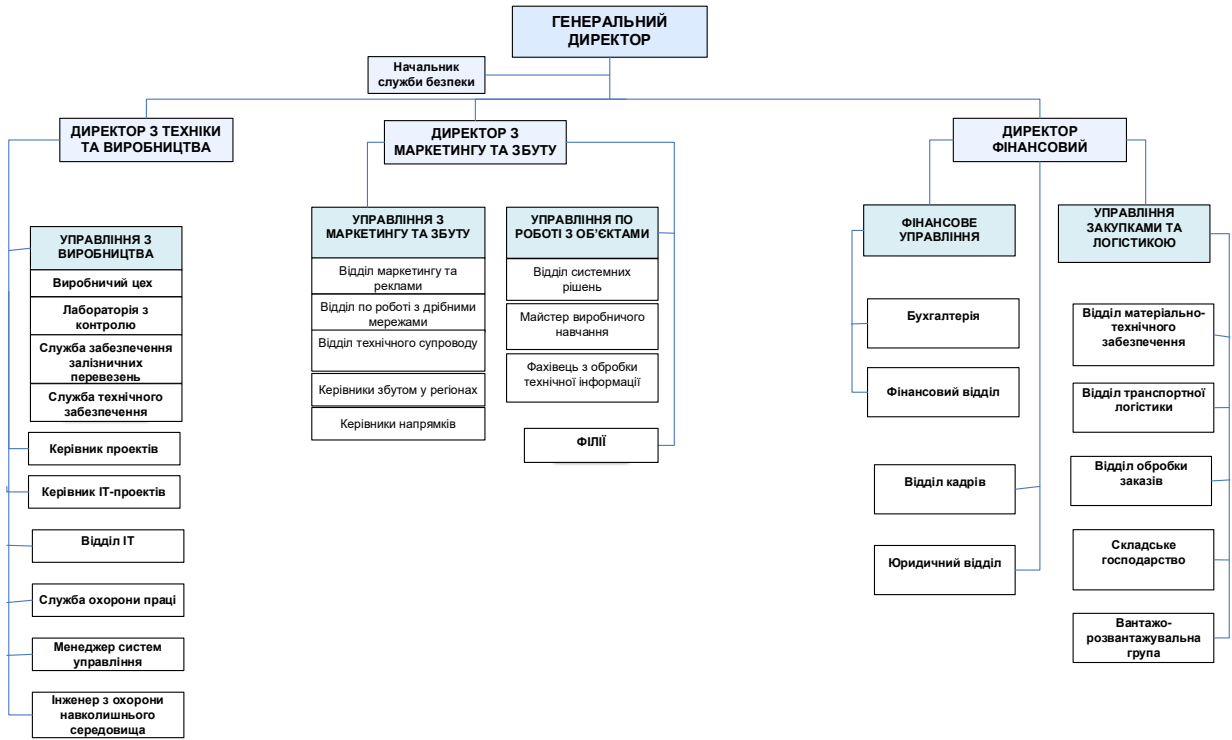
Структура активів Компанії наведена у таблиці:

Стаття активів, у тисячах гривень	31.12.2023		31.12.2022	
I. Необоротні активи	474 562	21%	321 786	30%
II. Оборотні активи	1 769 008	79%	766 194	70%
<b>БАЛАНС</b>	<b>2 243 570</b>	<b>100%</b>	<b>1 087 980</b>	<b>100%</b>

Структура оборотних активів, поточних зобов'язань та розмір робочого капіталу (різниця між оборотними активами та поточними зобов'язаннями) наведені у таблиці:

Стаття оборотних активів/поточних зобов'язань, у тисячах гривень	31.12.2023		31.12.2022	
Гроші та їх еквіваленти	1 405 026	79%	411 361	54%
Дебіторська заборгованість	136 159	8%	72 863	10%
Заласи	168 275	10%	204 426	26%
Аванси видані	57 192	3%	76 607	10%
Інші	2 356	0%	937	0%
<b>Всього оборотні активи</b>	<b>1 769 008</b>	<b>100%</b>	<b>766 194</b>	<b>100%</b>
Кредиторська заборгованість	287 879	44%	156 036	29%
Аванси одержані	57 283	9%	40 910	8%
Поточні забезпечення	27 742	4%	55 855	10%
Розрахунки з учасниками	288 461	44%	288 461	53%
Інші поточні зобов'язання	257	0%	232	0%
<b>Всього поточні зобов'язання</b>	<b>661 622</b>	<b>100%</b>	<b>541 494</b>	<b>100%</b>
<b>Робочий капітал (покриття зобов'язань активами):</b>	<b>+1 107 386</b>		<b>+224 700</b>	

Організаційна структура ТОВ «КНАУФ ГПС КИЇВ»



## Додаток Л

**Операційна діяльність підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»  
за 2021-2022 рр.**

Закупівлі товарів, сировини та матеріалів, інформаційних, консалтингових та інших професійних послуг:

Пов'язана сторона	Тип зв'язку	2022 рік	2021 рік
ICS Knauf Gips SRL, Молдова	Інші пов'язані сторони	459 742	18 764
ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас», Україна	Інші пов'язані сторони	328 846	1 936 777
Knauf Information Services Gmb, Німеччина	Інші пов'язані сторони	42 393	26 537
Knauf Gips KG, Німеччина	Інші пов'язані сторони	38 621	68 387
ТОВ «Кнауф Гіпс Скала», Україна	Дочірні компанії	22 830	-
Knauf International GMBX, Німеччина	Безпосередня материнська компанія	12 199	6 773
Knauf Bauprodukte Polska, Польща	Інші пов'язані сторони	8 782	17 442
Knauf-Bauprodukte GmbH & Co.KG, Німеччина	Інші пов'язані сторони	6 911	23 317
Knauf PFT GmbH & Co.KG, Німеччина	Інші пов'язані сторони	4 239	18 289
Knauf Aquapanel GmbH & Co.KG, Німеччина	Інші пов'язані сторони	3 246	20 918
SIA Knauf, Латвія	Інші пов'язані сторони	3 065	-
KNAUF Belchatów Sp. z o.o., Польща	Інші пов'язані сторони	2 837	-
Knauf Engenering GmbH, Німеччина	Інші пов'язані сторони	1 723	-
ООО Knauf Gips	Інші пов'язані сторони	366	-
ООО "Knauf Service"	Інші пов'язані сторони	150	-
BAT «Белгіпс», Республіка Білорусь	Інші пов'язані сторони	-	27 641
ТОВ «Кнауф Гіпс», Росія	Інші пов'язані сторони	-	4 377
Knauf Bulgaria EOOD, Болгарія	Інші пов'язані сторони	-	1 819
ТОВ «Кнауф Сервіс», Росія	Інші пов'язані сторони	-	1 783
KNAUF Sp. z.o.o., Польща	Інші пов'язані сторони	-	420
KNAUF Platres et Cie. SCS, Франція	Інші пов'язані сторони	-	156
<b>Всього</b>		<b>935 950</b>	<b>2 173 400</b>

Дохід від участі в інвестиціях розкрито у Примітці 10.

Протягом 2021 року Компанія надала та отримала виплату щодо зворотної безпроцентної фінансової допомоги у розмірі 43 000 тисячі гривень ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас».

Станом на 31 грудня 2022 року та 31 грудня 2021 року залишки по операціях з пов'язаними сторонами були такими:

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги:

Пов'язана сторона	Тип зв'язку	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2021 р.
ТОВ «Кнауф Гіпс Скала», Україна	Дочірні компанії	33 351	6 265
ТОО ISI Gips Inder, Казахстан	Інші пов'язані сторони	265	-
ICS Knauf Gips SRL, Молдова	Інші пов'язані сторони	155	-
ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас», Україна	Інші пов'язані сторони	37	136
Представництво Кнауф АМФ	Інші пов'язані сторони	10	46
Фервельтунгсгезельшафт, Україна	Інші пов'язані сторони		
<b>Всього</b>		<b>33 818</b>	<b>6 447</b>

Залишки дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги по операціях з пов'язаними сторонами станом на 31 грудня 2022 року та 31 грудня 2021 року були не забезпечені заставою, безпроцентними і мали бути погашені протягом одного року.

## Додаток М

**Операційна діяльність підприємства ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»  
за 2022-2023 рр.**

Закупівлі товарів, сировини та матеріалів, інформаційних, консалтингових та інших професійних послуг:

<b>Пов'язана сторона</b>	<b>Тип зв'язку</b>	<b>2023 рік</b>	<b>2022 рік</b>
ICS Knauf Gips SRL, Молдова	Інші пов'язані сторони	442 529	459 742
ТОВ «Кнауф Гіпс Скала», Україна	Дочірні компанії	74 098	22 830
Knauf Information Services Gmb, Німеччина	Інші пов'язані сторони	49 400	42 393
Knauf Gips KG, Німеччина	Інші пов'язані сторони	47 483	38 621
ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас», Україна	Інші пов'язані сторони	31 656	328 846
Knauf Engenering Gmbh, Німеччина	Інші пов'язані сторони	18 782	1 723
Knauf Bauprodukte Polska, Польща	Інші пов'язані сторони	16 136	8 782
Knauf-Bauprodukte GmbH & Co.KG, Німеччина	Інші пов'язані сторони	14 807	6 911
SIA Knauf, Латвія	Інші пов'язані сторони	11 886	3 065
Knauf Aquarpanel GmbH & Co.KG, Німеччина	Інші пов'язані сторони	8 859	3 246
Knauf International GMBX, Німеччина	Безпосередня материнська компанія	4 746	12 199
KNAUF Belchatów Sp. z o.o., Польща	Інші пов'язані сторони	2 456	2 837
Knauf PFT GmbH & Co.KG, Німеччина	Інші пов'язані сторони	893	4 239
Knauf Bulgaria EOOD, Болгарія	Інші пов'язані сторони	755	-
KNAUF Praha, Чехія	Інші пов'язані сторони	557	-
KNAUF Sp. z o.o., Польща	Інші пов'язані сторони	112	-
ТОВ «Кнауф Гіпс», Росія	Інші пов'язані сторони	-	366
ТОВ «Кнауф Сервіс», Росія	Інші пов'язані сторони	-	150
<b>Всього</b>		<b>725 155</b>	<b>935 950</b>

Станом на 31 грудня 2023 року та 31 грудня 2022 року залишки по операціях з пов'язаними сторонами були такими:

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги:

<b>Пов'язана сторона</b>	<b>Тип зв'язку</b>	<b>31 грудня 2023 р.</b>	<b>31 грудня 2022 р.</b>
ТОВ «Кнауф Гіпс Скала», Україна	Дочірні компанії	61 805	33 351
ICS Knauf Gips SRL, Молдова	Інші пов'язані сторони	1 976	155
ТОВ "Кнауф Інсулейшн Україна", Україна	Інші пов'язані сторони	37	-
Представництво Кнауф АМФ Фервельтунгсгезельшафт, Україна	Інші пов'язані сторони	11	10
ТОВ «Кнауф Гіпс Донбас», Україна	Інші пов'язані сторони	1	37
TOO ISI Gips Inder, Казахстан	Інші пов'язані сторони	-	265
<b>Всього</b>		<b>63 830</b>	<b>33 818</b>

Залишки дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги по операціях з пов'язаними сторонами станом на 31 грудня 2023 року та 31 грудня 2022 року були не забезпечені заставою, безпроцентними і мали бути погашені протягом одного року.

## Додаток Н

## Річний план розвитку та навчання персоналу ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»

Управління	Цілі розвитку	Програма навчання	Термін реалізації	Відповідальні особи
Управління з виробництва	Підвищення технічної кваліфікації працівників; вдосконалення навичок управління якістю	- Курси з технології виробництва гіпсових матеріалів	Квітень,	Начальник управління, відділ навчання
		- Тренінг з контролю якості та стандартів ISO	Серпень	
		- Навчання з Lean Manufacturing та Six Sigma	Червень	
Управління з маркетингу та збуту	Розвиток навичок стратегічного планування; посилення маркетингових компетенцій	- Курси з digital-маркетингу і стратегії збуту	Березень, Листопад	Керівник маркетингу, Відділ кадрів
		- Тренінги з поведінкової аналітики споживачів	Жовтень	
Управління по роботі з об'єктами	Покращення навичок комунікації з клієнтами; підвищення обізнаності у сфері законодавства у будівництві	- Семінар з управління проектами	Травень	Керівник відділу, юрист компанії
		- Курси з управління клієнтськими відносинами (CRM)	Вересень	
Фінансове управління	Розвиток компетенцій фінансового аналізу та контролю; поглиблення знань з фінансового планування	- Курси з фінансового аналізу та управлінського обліку	Лютий, Жовтень	Головний бухгалтер, відділ кадрів
		- Тренінг з бюджетування і фінансового прогнозування	Липень	
Управління закупками та логістикою	Оптимізація процесів закупівель; підвищення навичок у сфері логістики	- Курси з оптимізації ланцюгів поставок	Квітень	Начальник відділу закупівель, відділ кадрів
		- Семінар з ефективного управління складськими запасами	Жовтень	

Джерело: розроблено автором

## Додаток П

## Загальні заходи для керівників середньої ланки ТОВ «Кнауф Гіпс Київ»

<b>Програма навчання</b>	<b>Ціль</b>	<b>Термін реалізації</b>	<b>Відповідальні особи</b>
Тренінг з управлінських компетенцій	Розвиток навичок лідерства та комунікації з командами	Березень, Жовтень	Відділ кадрів, зовнішні тренери
Семінар з делегування і тайм-менеджменту	Підвищення ефективності управління часом і завданнями	Травень	Відділ кадрів, зовнішні тренери
Тренінг з управління стресом	Зниження рівня стресу, підвищення продуктивності	Серпень	Відділ кадрів, зовнішні тренери
Курси з управління змінами	Підготовка до адаптації співробітників до організаційних змін	Листопад	Відділ кадрів, зовнішні тренери

Джерело: розроблено автором