

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити  
зав. кафедри  
к.е.н., доцент

 М.О. Горбашевська


«29» грудня 2023 р.

**КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЙОГО  
РОЗВИТКУ**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти другого  
(магістерського) рівня вищої  
освіти освітньо-професійної  
програми «Менеджмент  
організацій і адміністрування»  
Хуторної А.В.

Науковий керівник:  
Горбашевська Марина Олексіївна,  
к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту та фінансів  
Рецензент:

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою 94 А

Секретар ЕК   
« 16 » січня 20 24 р.

Київ – 2023

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Магістр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій і адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент,  
(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.  
(ППП завідувача кафедри)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Хуторна Аліна Віталіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Кадровий потенціал підприємства та шляхи його розвитку

керівник роботи Горбашевська Марина Олексіївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «20» вересня 2023 року №129

2. Строк подання студентом роботи «29» грудня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: Дослідити сучасний стан кадрового потенціалу на прикладі конкретного підприємства та запропонувати стратегічні шляхи його розвитку, а також вивчення теоретичних аспектів обраної теми.

Об'єкт дослідження: Розгляд та аналіз сутності кадрового потенціалу, визначення його основних компонентів, а також вивчення ролі в функціонуванні підприємства.

Предмет дослідження: Організація та її кадровий потенціал, зосереджуючись на шляхах оптимізації та розвитку цього ресурсу в компанії «Ruanaig».

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

1.1. Сутність та визначення поняття кадрового потенціалу .

1.2. Основні компоненти кадрового потенціалу підприємства.

1.3. Роль кадрового потенціалу в функціонуванні підприємства.

**РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

2.1. Методи оцінки та аналізу кадрового потенціалу та вплив кадрового потенціалу на фінансові показники підприємства.

2.2. Сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу.







2.3. Оцінка ступеня задоволеності та мотивації працівників.

**РОЗДІЛ 3: ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ШЛЯХІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

3.1. Формування та реалізація пропозицій щодо шляхів розвитку кадрового потенціалу підприємства.

3.2. Плани по збереженню та привертанню висококваліфікованих

## 5. Консультанти розділів роботи

| Розділ   | Прізвище, ініціали та посада<br>Консультанта | Підпис, дата  |  |
|----------|--|---|--|
|          |  | завдання видав  | завдання<br>прийняв  |
| Розділ 1 | <u>Горбашевська М.О.</u> , к.е.н., доцент    | 20.09.23<br> |  20.09.23 |
| Розділ 2 | <u>Горбашевська М.О.</u> , к.е.н., доцент    | 20.09.23     |  20.09.23 |
| Розділ 3 | <u>Горбашевська М.О.</u> , к.е.н., доцент    | 20.09.23     |  20.09.23 |

6. Дата видачі завдання «20» вересня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

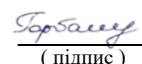
| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи   | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1.    | Вибір теми кваліфікації роботи  | до 01.09.2023                 |          |
| 2.    | Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника                     | 20.09.2023                    |          |
| 3.    | Консультація з науковим керівником  | постійно                      |          |
| 4.    | Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи              | до 20.09.2020                 |          |
| 5.    | Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи                              | 20.09.2023-<br>16.10.2023     |          |
| 6.    | Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику | до 16.10.2023                 |          |
| 7.    | Переддипломна практика  | 11.09.2023 -<br>29.09.2023    |          |
| 8.    | Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи                              | 16.10.2023-<br>05.12.2023     |          |
| 9.    | Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику | до 05.12.2023                 |          |
| 10.   | Попередній захист кваліфікаційної роботи  | 19.12.2023                    |          |
| 11.   | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру   | до 29.12.2023                 |          |
| 12.   | Захист кваліфікаційної роботи   | 16.01.2024-<br>17.01.2024     |          |

Студент

  
(підпис)
Хуторна А.В.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

  
(підпис)
Горбашевська М.О.

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ<br>КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....  | 6  |
| 1.1. Сутність та визначення поняття кадрового потенціалу.....   | 7  |
| 1.2. Основні компоненти кадрового потенціалу підприємства.....  | 14 |
| 1.3. Роль кадрового потенціалу в функціонуванні підприємства .....  | 20 |
| Висновки до Розділу 1.....  | 25 |
| РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ<br>ПІДПРИЄМСТВА.....  | 26 |
| 2.1. Методи оцінки та аналізу кадрового потенціалу та вплив кадрового<br>потенціалу на фінансові показники підприємства ..... | 26 |
| 2.2. Сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу .....  | 39 |
| 2.3. Оцінка ступеня задоволеності та мотивації працівників.....   | 45 |
| Висновки до розділу 2.....  | 52 |
| РОЗДІЛ 3: ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ШЛЯХІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО<br>ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....  | 53 |
| 3.1. Формування та реалізація пропозицій щодо шляхів розвитку<br>кадрового потенціалу підприємства .....                      | 53 |
| 3.2. Плани по збереженню та привертанню висококваліфікованих<br>працівників .....   | 66 |
| Висновки до Розділу 3.....  | 73 |
| ВИСНОВКИ .....  | 74 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 76 |

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін в економічному середовищі, ключовим ресурсом будь-якого підприємства є його кадровий потенціал. Від якості управління персоналом залежить ефективність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. Дипломна робота присвячена вивченню кадрового потенціалу підприємства та розгляду шляхів його розвитку. Кадровий потенціал визначається сукупністю навичок, знань, досвіду та особистих якостей працівників, які вони вносять у діяльність підприємства. Здатність підприємства максимально використовувати цей потенціал стає стратегічно важливою умовою для досягнення поставлених цілей та забезпечення сталого розвитку. Однак в умовах невизначеності та динамічних змін у бізнес-середовищі, підприємства стикаються з рядом викликів, пов'язаних із забезпеченням ефективного управління персоналом. Проблеми, такі як ротація кадрів, конфлікти в колективі, нестабільність на ринку праці та інші, вимагають комплексного підходу до управління кадровим потенціалом.

Ця тема актуальна, оскільки визначається низкою факторів, що впливають на ефективність функціонування підприємств у сучасному економічному середовищі. Сучасні компанії опиняються в умовах глобальної конкуренції, де кадровий потенціал стає ключовим ресурсом для забезпечення конкурентоспроможності. Здатність привертати та утримувати висококваліфікованих працівників і використовувати їхні унікальні навички стає стратегічно важливою для успішного ведення бізнесу. Нестабільність на ринку праці, зростання мобільності працівників та зміни у вимогах до кваліфікації створюють виклики для управління персоналом. Підприємства повинні вміло реагувати на ці тенденції, адаптуючи свій кадровий потенціал до нових умов. Швидкі темпи технологічного розвитку вимагають від підприємств не лише нових технічних знань, але і гнучкості у навчанні та перекваліфікації персоналу. Управління кадровим потенціалом повинно сприяти впровадженню та інтеграції нових технологій. Зростання середнього

віку працівників, зміна структури робочого населення та інші демографічні зміни впливають на управління та планування кадрових ресурсів. Ефективне управління кадрами повинно враховувати ці особливості. Кадровий потенціал тісно пов'язаний з корпоративною культурою. Сучасні компанії все більше визнають важливість розвитку позитивної та стимулюючої робочої атмосфери для привертання та утримання талановитих співробітників.

У контексті цих тенденцій, дослідження кадрового потенціалу та його оптимізація стає необхідною складовою успішного управління підприємством. Дипломна робота на цю тему спрямована на визначення оптимальних стратегій управління персоналом, які дозволять підприємству ефективно використовувати свій кадровий потенціал та забезпечити стабільний розвиток у сучасних умовах економічної нестабільності.

**Мета кваліфікаційної магістерської роботи** є дослідити сучасний стан кадрового потенціалу на прикладі конкретного підприємства та запропонувати стратегічні шляхи його розвитку, а також вивчення теоретичних аспектів обраної теми.

**Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:**

- розглянути сутність та визначення поняття «кадровий потенціал»;
- визначити основні компоненти кадрового потенціалу підприємства;
- розглянути роль кадрового потенціалу в функціонуванні підприємства;
- проаналізувати методи оцінки та аналізу кадрового потенціалу та вплив кадрового потенціалу на фінансові показники підприємства;
- зробити аналіз сильних та слабких сторін кадрового потенціалу;
- оцінити ступеня задоволеності та мотивації працівників;
- сформулювати пропозиції, щодо шляхів розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- визначити плани по збереженню та привертанню висококваліфікованих працівників.

**Об'єктом** кваліфікаційної магістерської роботи є кадровий потенціал підприємства. Робота спрямована на розгляд та аналіз сутності цього поняття, визначення його основних компонентів, а також вивчення ролі кадрового потенціалу в функціонуванні підприємства. Крім того, робота охоплює методи оцінки та аналізу кадрового потенціалу, вивчає вплив цього ресурсу на фінансові показники підприємства та визначає сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу. Додатково, робота зосереджується на оцінці ступеня задоволеності та мотивації працівників. Ключовою частиною є формування та реалізація пропозицій щодо шляхів розвитку кадрового потенціалу підприємства, а також плани по збереженню та привертанню висококваліфікованих працівників.

**Предметом** дослідження є організація та її кадровий потенціал, зосереджуючись на шляхах оптимізації та розвитку цього ресурсу в компанії «Ryanair».

**Методологія і методи дослідження.** Методологічною основою дослідження є наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів з питань формування та управління кадровим потенціалом, корпоративної культури, стратегічного управління персоналом та інших аспектів, пов'язаних із кадровими ресурсами.

**Інформаційна база дослідження.** Під час написання роботи були використані наукові статті, навчальні посібники а саме з стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства, формування кадрової політики. Теоретичні та методологічні визначення було використано за роботами вітчизняних та зарубіжних вчених: Л.Б. Балабанова, В.В. Безсмертна, Н.С.Краснокутська, Є.В. Маслов, В.Н. Слинков та інших.

У аналітичному розділі роботи використано статистичну та фінансово-економічну інформацію за досліджуваним підприємством.

**Структура та обсяг дипломної роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, Загального висновку та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 76 сторінок.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

### 1.1. Сутність та визначення поняття кадрового потенціалу

В сучасному світі, що характеризується стрімким темпом змін у всіх сферах життя, високою конкуренцією та швидким розвитком технологій, управління людськими ресурсами набуває великого значення для успішності організацій та підприємств. Однією з важливих складових цього управлінського процесу є кадровий потенціал, який визначає загальний обсяг, якість та потенційні можливості працівників у певній організації. Важливо розуміти, що кадровий потенціал не обмежується лише кількістю працівників, але охоплює також їхні індивідуальні та колективні можливості, рівень мотивації, розвиток, адаптивність до змін тощо. Відправною точкою вивчення кадрового потенціалу є розуміння того, як організація може оптимально використовувати свій персонал для забезпечення стійкого та успішного функціонування у складних умовах сучасного бізнес-середовища. Вивчення підходів до управління персоналом в минулих періодах розкриває, що людина трактувалась як вторинний, допоміжний фактор у виробництві.

У сучасних уявленнях про управління персоналом, навпаки, працівник розглядається як основний ресурс та цінність підприємства. Це визначає необхідність розробки нових, фундаментально відмінних підходів до управління персоналом. Ключовою умовою ефективності підприємств у сучасних умовах є їх здатність адаптуватися до динамічного ринкового середовища. З цього випливає, що формування та оцінювання потенційних можливостей підприємства стає одним із пріоритетних завдань. Кадровий компонент його потенціалу відіграє ключову роль в ефективному функціонуванні, впливаючи не лише на фінальні показники економічної діяльності та конкурентні переваги, але і на здатність до забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку у тривалій перспективі.



Кадровий потенціал є складною та многогранною концепцією, що об'єднує в собі різноманітні аспекти людських ресурсів в організації. У широкому розумінні, це внутрішній потенціал або можливості, якими володіють працівники підприємства. Кадровий потенціал включає в себе не лише кількісні параметри, такі як кількість працівників, але й якісні характеристики, такі як кваліфікація, професійні навички, досвід роботи, мотивація та здатність до самовдосконалення [1].

Важливим елементом розуміння суті кадрового потенціалу є його роль у досягненні стратегічних цілей організації. Це не просто колектив працівників, а визначальний фактор, що впливає на конкурентоспроможність та стійкість підприємства. Кадровий потенціал визначає, наскільки успішно організація може адаптуватися до змін в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі. Необхідно розглянути еволюцію поглядів на управління персоналом. У минулих періодах людина розглядалась як допоміжний, вторинний фактор виробництва. Зміни в підходах до управління персоналом відбулися завдяки розвитку соціально-економічних та науково-технічних процесів. В сучасній концепції управління персоналом працівник розглядається як ключовий ресурс та цінність підприємства. Це свідчить про необхідність розробки нових, інноваційних підходів до управління персоналом, спрямованих на максимізацію його потенціалу та внесення значущого вкладу у стратегічні цілі організації [2].

Введення поняття "трудова потенціал" у наукову сферу відзначило переосмислення ролі людини у виробничому процесі та визнання важливості нагромадженого в суспільстві інтелектуального та освітнього потенціалу. Визначення сутності трудового потенціалу призвело до виділення шести наукових підходів для змістовної інтерпретації цієї категорії: факторний, демографічний, ресурсний, політекономічний, системний та етимологічний.

Факторний підхід розглядає трудовий потенціал як сукупність робочих сил, їхніх навичок і вмінь. Демографічний підхід розглядає його у контексті чисельності та якості робочого населення. Ресурсний підхід акцентує увагу

на матеріальних та природних ресурсах, які використовуються у виробничому процесі.

Політекономічний підхід розглядає трудовий потенціал через призму економічних відносин та ринкових механізмів. Системний підхід розглядає його як важливу складову системи, взаємодіючу з іншими елементами. Етимологічний підхід розкриває походження та значення терміну «трудоий потенціал».

Зазначено, що трудовий потенціал може бути розгляданий на різних рівнях, включаючи суспільство в цілому, конкретні території, підприємства та окремих осіб. Це визначає різноманітність підходів до аналізу та використання цього поняття у науковому дискурсі [16]. Трудовий потенціал працівника – це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі в трудовій діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці [4]. Отже, під терміном «кадровий потенціал» розуміється сукупність можливостей у сфері праці, які формуються під впливом різноманітних чинників та можуть бути ефективно використані в господарській діяльності. Різні підходи до визначення сутності кадрового потенціалу представлені (табл. 1.1.).

Тож можна зазначити що, термін «кадровий потенціал» не є тотожним поняттю "кадри". Під кадрами мається на увазі загальна кількість працівників різних фахівців і спеціалістів з різним рівнем підготовки та освіти. З іншого боку, термін "кадровий потенціал" включає в себе не лише самі кадри, а й рівень спільних можливостей цих кадрів для досягнення визначених цілей. Іншими словами, категорія «кадри» описує статичний аспект властивостей і якостей, притаманних цій групі працівників, і не враховує такі динамічні аспекти, як мобільність кадрів і їх здатність ефективно вирішувати професійні завдання. Кадровий потенціал конкретного підприємства формується на основі потенціалів його працівників. Термін «кадровий потенціал» включає в себе те, що у літературі радянського періоду

називалося «людським фактором», а в західній літературі – «персоналом організації». Визначення "кадровий потенціал" передбачає розгляд кадрів як активних учасників підприємства, відмінно від терміна "людські (трудові) ресурси", що дозволяє порівнювати кадри з іншими видами ресурсів.

*Таблиця 1.1*

**Визначення поняття «кадровий потенціал»**

| Визначення   | Автор                   |
|--|-------------------------|
| Кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.  | Л.Б. Балабанова, [5]    |
| Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики. | В.В. Безсмертна, [6]    |
| Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.  | Н.С. Краснокутська, [7] |
| Кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, враховуючи вік колективу, їх фізичні можливості, знання та професійно-кваліфікаційні навички.   | Є.В. Маслов, [8]        |
| Кадровий потенціал – це кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають невикористані можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можна використовувати в кадровій роботі.  | В.Н. Слиньков, [9]      |

*Джерело: розроблено автором за аналізом джерел*

Отже, кадровий потенціал є системним поняттям, яке, як об'єкт управління, має складну структуру та може бути підданий управлінському впливу. Елементами кадрового потенціалу підприємства є:

- якісні характеристики персоналу (стан здоров'я, працездатність, рівень освіти, професійні знання та навички, рівень кваліфікації, практичний досвід, компетентність, інтелектуальні й творчі здібності, професіоналізм, прояв трудової та інноваційної активності).

- кількісні показники (склад та структура персоналу, чисельність зайнятих на підприємстві, середній вік працівників, середній стаж роботи на підприємстві, динаміка плинності кадрів, середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, та її співвідношення з аналогічними виплатами на підприємствах-конкурентах).

- кількість робочого часу (можливий до відпрацьовування в нормальному рівні інтенсивності праці, межі можливої участі працівника в роботі).

Ці аспекти визначають різноманітність та характеристику кадрового потенціалу, яку слід враховувати при управлінні персоналом підприємства. Так, для визначення кадрового потенціалу значущими є обидва аспекти - якісні та кількісні характеристики. Розглянемо їхні фундаментальні компоненти:

1) Кількісні характеристики:

- Чисельність та структура: Кількість працівників і їхнє розподілення по різних функціональних групах або відділах.

- Професійний стаж: Досвід роботи кожного працівника на підприємстві чи в галузі загалом.

- Тривалість та інтенсивність робочого часу: Спостереження за тривалістю робочого тижня, робочими годинами і обсягом виробничої діяльності.

2) Якісні характеристики:

- Фізіологічний компонент: Стан здоров'я та працездатність працівників.

- Інтелектуальний компонент: Рівень інтелекту, творчі та аналітичні здібності працівників.

- Професійно-освітній компонент: Рівень освіти, професійні знання та навички працівників.

- Соціогуманістичний компонент: Аспекти взаємодії та комунікації, рівень мотивації, командна робота, соціальні навички.

Ці компоненти взаємодіють, утворюючи складний образ кадрового потенціалу підприємства. Управління обома аспектами, якісними і кількісними, є важливою частиною стратегії управління персоналом для досягнення бажаних результатів на підприємстві.

Кадрова політика визначається з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, які зображені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Чинники, що визначають кадрову політику підприємства

Джерело: розроблено автором за аналізом джерел

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно впроваджувати ретельну та цілеспрямовану кадрову політику, орієнтовану

на ефективне управління та оптимальне використання кадрового потенціалу. Кадрова політика представляє собою комплекс принципів, методів, форм, заходів і процедур, спрямованих на формування, розвиток і використання персоналу, а також створення оптимальних умов праці, мотивації та стимулювання.

Отже, сучасна концепція кадрової політики підприємства ґрунтується на чіткій системі принципів, що визначають обов'язкову обґрунтованість, доцільність і соціальну відповідальність. Кадрова політика спрямована на конкретні ринки праці, через які реалізуються її завдання. Тому під час розроблення заходів необхідної для реалізації цієї політики важливо чітко розуміти джерела залучення персоналу. Залежно від джерел залучення персоналу та підходів до вирішення кадрової політики, фактори впливу на її формування можуть змінювати ступінь свого впливу. З орієнтації на зовнішні джерела залучення персоналу на сучасному етапі розвитку економіки особливо актуальною стає активізація процесів трудової міграції. Конкуренція за висококваліфікованими фахівцями вимагає від підприємств України конкурувати із закордонними компаніями, що пропонують більш привабливі умови. З орієнтації на внутрішні джерела залучення персоналу важливо враховувати зростання конкуренції на ринках праці. Одним з ключових завдань є утримання висококваліфікованих працівників, що передбачає створення привабливих умов праці та розвитку кадрового потенціалу кожного працівника.

## 1.2. Основні компоненти кадрового потенціалу підприємства

Основним фактором виробництва сьогодні вважається потенціал працівників підприємства, який визначає ефективність господарської діяльності та конкурентоспроможність на ринку. Важливо відрізнити поняття «кадри» від «кадрового потенціалу». «Кадри» представляють собою кількісну характеристику працівників різних спеціальностей, тоді як «кадровий потенціал» враховує динамічні параметри, такі як мобільність, інноваційна та трудова активність. При формуванні кадрового потенціалу підприємства слід пам'ятати про його кількісні аспекти, такі як чисельність персоналу, статевий склад, стаж роботи та вік працівників, а також про якісні показники, такі як професійні характеристики, досвід та психологічні особливості. Ці фактори впливають на організаційну культуру у колективі. Загалом кадровий потенціал визначається рівнем професійних знань і навичок, демографічними особливостями, мотиваційним механізмом та характеристиками, пов'язаними з особливостями вимог роботодавців.[10]

Кадровий потенціал не лише визначається рівнем кваліфікації працівника для конкретної посади, але й охоплює його можливості в довгостроковій перспективі, враховуючи вік, освіту, ділові якості та рівень мотивації. У контексті стратегічного управління персоналом кадровий потенціал є сукупністю здібностей і можливостей персоналу, необхідних для забезпечення стратегічних переваг підприємства перед конкурентами. З точки зору стратегічного управління персоналом, кадровий потенціал визначає значущість його ролі та місця у досягненні стратегічних цілей підприємства. Його значення полягає в здатності виконувати дії, спрямовані на надання підприємству стратегічних переваг. Отже, об'єктом стратегічного управління персоналом є сам кадровий потенціал, його формування та ефективне використання.

Кадровий потенціал ґрунтується на характеристиках трудового потенціалу, таких як кваліфікація, рівень свідомості, соціальна зрілість, інтелектуальні та фізичні здібності працівника та інші, які використовуються

у процесі його трудової діяльності. Якщо трудовий потенціал є потенціалом країни чи регіону, то кадровий потенціал, який є складовою частиною трудового потенціалу, представляє собою потенціал конкретної сфери діяльності чи галузі. Він охоплює характеристики, які є специфічними для цієї сфери, і визначає можливості пристосування працівників саме до вимог цієї сфери діяльності.

У широкому розумінні, сутність кадрового потенціалу відображає якісні та кількісні характеристики трудового потенціалу постійних, переважно кваліфікованих працівників підприємства. З іншого боку, кадровий потенціал може бути розглядатися в більш вузькому сенсі як тимчасово вільні або резервні трудові місця, які, потенційно, можуть бути заповнені фахівцями через їх розвиток і навчання. Управління кадровим потенціалом повинне сприяти організації, збереженню якісних характеристик, вдосконаленню та розвитку персоналу. Кадровий потенціал представляє собою сукупність здібностей і можливостей працівників для досягнення довгострокових (перспективних) цілей розвитку підприємства.

Для виявлення цих здібностей і можливостей в кадровому складі виділяються групи, які відіграють різні ролі у процесі досягнення цілей розвитку підприємства.[11]

- Співробітники, які встановлюють напрямки розвитку підприємства.
- Працівники, які виготовляють засоби досягнення поставлених цілей, такі як продукція, науково-дослідницькі розробки та технології.
- Працівники, які координують процес створення засобів досягнення цілей, включаючи організацію виробництва та взаємодію з різними дільницями.
- Працівники, які прямо займаються розробкою та створенням засобів досягнення поставлених цілей.
- Працівники, які забезпечують обслуговування процесу створення засобів досягнення цілей, зокрема, управлінням та іншими послугами.



Природним є той факт, що чим вищий рівень компетентності працівників у кожній групі та чим ефективніше їхнє спільне взаємодіюче впливання, тим більше загальний потенціал персоналу, а, відповідно, результативність підприємства на вибраному ринковому сегменті. Це пояснюється тим, що працівники, обладнані відповідним комплексом знань і вмінь, а також мають відповідні особистісні якості, становлять основу кадрового потенціалу. Саме їхні дії та спільна координація вирішують завдання, що забезпечують конкурентні переваги на ринку товарів і послуг, що в свою чергу сприяє високій реалізації можливостей підприємства. Сукупність таких компонентів і можливостей кадрів відображено у кадровому потенціалі підприємства. (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

### Компоненти і можливості кадрового потенціалу підприємства

| № | Тип інтелектуального потенціалу       | Опис   |
|---|---------------------------------------|--|
| 1 | Оплачувана праця найманих працівників | Створення товарів або послуг, які підприємство реалізує на ринку.  |
| 2 | Інтелектуальна власність              | Створення оплачуваною працею працівників інтелектуальної власності, такої як секрети виробництва, технології, патенти і т. ін. Ця власність відображається в балансі підприємства, але не продається як товар. |
| 3 | Неоплачувана інтелектуальна власність | Створення працівниками підприємства інтелектуальної власності, яка не оплачується і, відповідно, не відображається в балансі. Сюди входять бізнес-ідеї, ділові зв'язки та особистий імідж співробітників.      |
| 4 | Організаційна культура підприємства   | Унікальна сукупність формальних і неформальних норм або стандартів поведінки в організації, таких як структура влади, система винагород і розподілу, цінності, комунікаційні моделі та інші аспекти.           |

*Джерело: розроблено автором за аналізом джерел*

Основні компоненти кадрового потенціалу включають психофізіологічні можливості для участі в суспільно корисній діяльності, здатність до нормальних соціальних контактів, генерацію нових ідей та методів, раціональність поведінки, а також наявність необхідних знань та

навичок для виконання конкретних обов'язків та видів робіт. Ці компоненти визначають, що кадровий потенціал відрізняється великою активністю та невизначеністю розвитку порівняно з іншими ресурсами підприємства. Персонал не є лише пасивним об'єктом управління. Він активно перетворює свої особистісні та професійні характеристики, а також своє ставлення до праці, керівництва та підприємства загалом. Таким чином, кадровий потенціал характеризується мінливістю (нестабільністю), що закономірно пов'язана з його активністю, вираженою основними компонентами, які реагують на зміну умов зовнішнього середовища (макроекономічних, політичних, соціальних, демографічних, правових, ринкових і т. ін.) і внутрішньої структури підприємства.(табл.1.3.)

Таблиця 1.3.

### Компоненти кадрового потенціалу

| № | Компоненти кадрового потенціалу                  | Характеристика  |
|---|--|---|
| 1 | Психофізіологічні можливості участі в діяльності | Спроможність працівників брати участь у суспільно корисній діяльності                 |
| 2 | Можливість нормальних соціальних контактів       | Здатність до ефективної взаємодії та спілкування в соціальному середовищі             |
| 3 | Здатність до генерації нових ідей та методів     | Можливість створення новаторських концепцій, ідей та методів роботи                   |
| 4 | Раціональність поведінки                         | Обґрунтованість та логічність дій працівників у різних ситуаціях                      |
| 5 | Наявність знань та навичок                       | Володіння необхідним комплексом знань і навичок для виконання роботи                  |
| 6 | Пропозиція на ринку праці                        | Здатність працівників представляти себе на ринку праці та конкурувати за робочі місця |

*Джерело: розроблено автором за аналізом джерел*

Зміна розміру кадрового потенціалу підприємства відбувається за рахунок певних аспектів руху кадрів (звільнення, додатковий прийом працівників) (табл. 1.4). Все це обґрунтовує необхідність створення

ефективного управлінського впливу на основні компонентів кадрового потенціалу.

*Таблиця 1.4.*

**Динаміка кадрового потенцілу**

| <b>№</b> | <b>Аспекти руху кадрів (звільнення, додатковий прийом працівників)</b> | <b>Опис</b>  |
|----------|--|--|
| 1        | Зміни кваліфікації через підвищення або зниження                       | Вплив на рівень кваліфікації працівників шляхом підвищення або зниження кваліфікації, включаючи застаріння знань і втрату вмінь. |
| 2        | Зміни (підвищення або зниження) мотивації працівників                  | Вплив на рівень мотивації працівників, який може зростати або зменшуватися відповідно до різних факторів.                        |
| 3        | Створення умов для прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу    | Заходи, спрямовані на створення сприятливих умов для розвитку і виявлення індивідуальних та кваліфікаційних здібностей.          |
| 4        | Виникнення конфліктних ситуацій у колективі                            | Опис ситуацій, коли виникають конфлікти у колективі працівників.   |

*Джерело: розроблено автором за аналізом джерел*

Все це обґрунтовує необхідність створення ефективного управлінського впливу на основні компонентів кадрового потенціалу. Важливо відзначити, що у деяких підприємств існують труднощі в управлінні кадровим потенціалом, такі як відсутність орієнтації та інновації у кадровій політиці, недооцінка особистісних характеристик кожного працівника відділами кадрів; відсутність чіткої системи розвитку кадрового потенціалу працівників і інше. Наслідком такого керівництва в галузі управління персоналом є велика текучість кадрів на підприємствах та обмежений інтерес до досягнення організаційних цілей.

Отже, можна визначити, що основні компоненти кадрового потенціалу включають в себе не лише кількісні показники, такі як чисельність працівників та їх досвід, а й якісні аспекти, такі як професійні навички, мотивація, інноваційність та організаційна культура. Формування та управління кадровим потенціалом вимагає уважного аналізу та врахування різноманітних факторів, таких як розвиток талановитості, підтримка інновацій, адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Однак важливо пам'ятати, що кадровий потенціал – це динамічний ресурс, який потребує постійного удосконалення та підтримки з боку керівництва для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

### **1.3. Роль кадрового потенціалу в функціонуванні підприємства**

Роль в функціонуванні кадрового потенціалу у сучасному підприємстві означає створення живого резерву праці, знань і вмінь, що охоплює всю структуру підприємства, трудовий колектив та кожну окрему особу. Використання кадрового потенціалу полягає у реалізації працівниками їхніх трудових та професійних здібностей і вмінь, а також внеску трудового колективу та суспільства в цілому. У сучасних умовах ринкової конкуренції ефективне використання кадрового потенціалу включає в себе максимальне виявлення та розвиток потенціалу кожного працівника, сприяє творчому підходу до праці та підвищенню професійного рівня шляхом стимулювання та оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат. Постійний розвиток кадрового потенціалу стає ключовим стратегічним напрямком для прогресивного розвитку будь-якого підприємства і знаходження стійких конкурентних переваг у суворому конкурентному середовищі.

Успішна та прибуткова діяльність підприємства, а також його утримання на стійкому місці на ринку вимагають постійного вдосконалення, активного планування та утримання високого рівня кадрового потенціалу. Крім того, важливо враховувати, що розвиток кадрового потенціалу конкуруючих підприємств не повинен перевершувати за темпами та ефективністю розвиток вашого підприємства. Таким чином, висвітлюючи роль кадрового потенціалу, важливо акцентувати увагу на стратегічній вагомості цього процесу для досягнення успішності та конкурентоспроможності на ринку.

Вплив кадрового потенціалу на ефективність виробництва визначається комплексом факторів, які об'єднують здібності, вміння, мотивацію та інші характеристики працівників на підприємстві. Ефективний кадровий потенціал є ключовим ресурсом, що визначає конкурентоспроможність та стійкість підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

1. Компетентність та професійні навички: ефективність виробництва нерозривно пов'язана з рівнем компетентності та професійних

навичок персоналу. Працівники, які мають високий рівень кваліфікації та відповідність своїй посаді, сприяють підвищенню продуктивності праці та якості виробництва.

2. Мотивація та залучення працівників: ефективний кадровий потенціал полягає не лише в здібностях працівників, але й у їхній мотивації. Забезпечення відповідних систем мотивації, винагород та розвитку сприяє залученню працівників до активної участі у виробничих процесах.

3. Комунікація та колективна робота: ефективний обмін інформацією та взаємодія між працівниками впливають на спроможність колективу пристосовуватися до змін та розвивати інноваційні рішення. Комунікаційні навички працівників та взаємодія між відділами можуть суттєво вплинути на ефективність виробництва.

4. Гнучкість та адаптивність: сучасне виробництво вимагає гнучкості та швидкої адаптації до змін у ринкових умовах та технологічному прогресі. Кадровий потенціал, здатний швидко реагувати та адаптуватися до нових умов, сприяє ефективному функціонуванню підприємства.

5. Лідерство та керівництво: рівень ефективності виробництва також залежить від якостей лідерства та керівництва на різних рівнях. Компетентні керівники спроможні створювати стимулююче робоче середовище та впливати на досягнення стратегічних цілей підприємства.

6. Навчання та розвиток: стратегії навчання та розвитку працівників впливають на їхню здатність адаптуватися до нових технологій та завдань. Інвестування в навчання працівників є важливим компонентом ефективного кадрового потенціалу.

Особливо важливою в системі управління кадровим потенціалом підприємства стає функція мотивації, що виступає ключовим інструментом для оптимального використання ресурсів та активізації наявного кадрового потенціалу. Головною метою мотивації персоналу в системі управління кадровим потенціалом є досягнення максимальної продуктивності використання наявних ресурсів, що дозволяє підприємству підвищувати

загальну результативність та рівень прибутковості. Контроль в системі управління кадровим потенціалом підприємства також є вирішальним, здійснюючись через оцінку та атестацію працівників. Проведення оцінювання кадрового потенціалу дозволяє керівництву підприємства своєчасно приймати управлінські рішення щодо формування, збереження та розвитку цього потенціалу. Подано концепцію управління кадровим потенціалом підприємства в табл. 1.5.

*Таблиця 1.5.*

### **Концепція управління кадровим потенціалом підприємства**

| Фактори                  | Підходи до управління кадровим потенціалом   |
|--------------------------|--|
| Активи підприємства      | Фізичний капітал, грошовий капітал, необхідні ресурси, висококваліфікований персонал     |
| Витрати на формування    | Довгострокові інвестиції в розвиток людського капіталу                                   |
| Мотивація                | Задоволення потреб працівників – економічних, соціальних, морально-психологічних         |
| Витрати на навчання      | Витрати визначаються критерієм «варіативність – вигода»                                  |
| Підхід до управління     | Безперервне управління кадровим потенціалом підприємства                                 |
| Соціальна інфраструктура | Один з основних компонентів формування та використання кадрового потенціалу підприємства |
| Стиль управління         | Ситуаційний, частіше за все демократичний  |
| Організація праці        | Оптимізація особистих, господарських та організаційних процесів                          |
| Горизонт планування      | Життєвий цикл людських ресурсів  |

*Джерело: розроблено автором за аналізом джерел*

Створення та ефективне функціонування системи управління кадровим потенціалом на підприємстві включають в себе ключові завдання:

- Розробка кадрової політики підприємства, яка враховує аспекти розвитку персоналу.
- Визначення потреб у персоналі відповідно до кадрової політики, що спрямовано на досягнення стратегічних цілей підприємства.
- Розробка та впровадження освітньо-професійних програм для підвищення кваліфікації працівників.
- Оптимальне взаємодія кадрового потенціалу з іншими ресурсами підприємства, такими як ресурси, виробничий потенціал, економічні ресурси і т. д.
- Здійснення постійного моніторингу ринку праці для адаптації стратегій управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі.
- Створення ефективного механізму управління кадровим потенціалом, спрямованого на оптимальне використання персоналу та компенсацію витрат на його розвиток. [13]

Враховуючи вказані аспекти, можна визначити, що кадровий потенціал визначає успішність функціонування виробництва та готовність підприємства до викликів ринкового середовища. Розвиток цього потенціалу важливий для досягнення стійкої конкурентної переваги та високої ефективності виробництва. Елемент кадрового потенціалу є критичним чинником для успішного функціонування підприємства, оскільки його вплив не обмежується лише економічними показниками та конкурентними перевагами. Кадровий потенціал має важливе значення для забезпечення сталого та конкурентоздатного розвитку у довгостроковому плані.

Серед всіх компонентів потенціалу підприємства саме людський фактор проявляє активність та самостійність у відповіді на динамічні зміни в зовнішньому середовищі. Він визначається не лише професійними навичками працівників та їх ефективністю в роботі, але й їхнім потенціалом для адаптації до нових умов. Здатність кадрового складу реагувати на зміни у бізнес-середовищі, впроваджувати інновації та адаптуватися до вимог ринку стає ключовим елементом успішного розвитку підприємства. Крім того,



впливає на формування корпоративної культури, створення сприятливого робочого середовища та командної взаємодії. Працівники, які володіють не лише технічними знаннями, але й міжособистісними навичками, сприяють покращенню внутрішнього клімату та роблять значний внесок у розвиток організації.

Додатково, важливо враховувати, що в сучасних умовах бізнесу, де технологічні та економічні зміни відбуваються на швидкісному рівні, кадровий потенціал стає ключовим чинником гнучкості та реагування на нові тенденції. Здатність персоналу адаптуватися до нових умов, швидко вивчати та впроваджувати нові технології, грати активну роль у стратегічних ініціативах, визначає успішність підприємства в динамічному середовищі. Взаємодія кадрового потенціалу з іншими ресурсами підприємства надає комплексність його впливу. Наприклад, ефективне використання технічних ресурсів потребує високого рівня кваліфікації працівників, що впливає на роботу технічних систем. Розвиток кадрового потенціалу також сприяє покращенню виробничих процесів, зменшенню витрат та підвищенню якості продукції чи послуг. Зокрема, кадровий потенціал визначає інноваційний потенціал підприємства. Проактивні та творчі працівники вносять новаторські ідеї, що може призвести до створення нових продуктів або послуг, а також до оптимізації виробничих процесів.

Отже, враховуючи всі аспекти, можна визначити, що кадровий потенціал виступає не лише як рушійна сила економічного успіху, але і як стратегічний ресурс, який визначає відповідь підприємства на виклики та можливості свого середовища в довгостроковій перспективі.

## **Висновки до Розділу 1**

У Розділі 1 було здійснено глибокий аналіз теоретичних та методологічних аспектів кадрового потенціалу підприємства. Починаючи з визначення сутності та поняття кадрового потенціалу, дослідження проклало шлях до встановлення ключових компонентів цього поняття та визначення його ролі в функціонуванні організації.

Визначено, що кадровий потенціал не лише включає в себе кількісний аспект персоналу, а й представляє собою сукупність знань, вмінь, досвіду та інших факторів, які визначають ефективність працівників.

Аналіз основних компонентів кадрового потенціалу дозволив виокремити ключові елементи, такі як кваліфікація персоналу, його мотивація, адаптивність та комунікабельність, які спільно формують силу та конкурентоспроможність команди.

Встановлено, що кадровий потенціал виступає важливим керованим ресурсом, який впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Ефективне управління цим ресурсом стає запорукою успішного функціонування та розвитку організації.

У висновку до Розділу 1 можна визначити, що розуміння суті та значення кадрового потенціалу є ключовим етапом у побудові стратегій управління персоналом. Зазначені компоненти визначають не лише рівень кваліфікації працівників, а й їхню здатність адаптуватися до змін в бізнес-середовищі. Розкриття ролі кадрового потенціалу у функціонуванні підприємства вказує на його стратегічне значення та визначає його вплив на загальний успіх організації. Відповідне управління цим потенціалом визначить не лише продуктивність працівників, але й конкурентоспроможність підприємства в цілому.

## РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Методи оцінки та аналізу кадрового потенціалу та вплив кадрового потенціалу на фінансові показники підприємства

Оцінка та аналіз кадрового потенціалу підприємства є важливим елементом стратегічного управління людськими ресурсами. Кадровий потенціал оцінюється з метою визначення, які здібності, навички та ресурси є доступні для досягнення стратегічних цілей компанії. Крім того, вплив кадрового потенціалу на фінансові показники може бути значною частиною успіху підприємства.

На прикладі авіакомпанії Ryanair можна розглянути методи оцінки та аналізу кадрового потенціалу та вплив кадрового потенціалу на фінансові показники. Ryanair - це одна з найбільших низькобюджетних авіакомпаній в Європі, і успіх цієї компанії в значній мірі залежить від якості та кваліфікації свого персоналу. Методи оцінки кадрового потенціалу в Ryanair можуть бути:

1. Аналіз освіти та кваліфікації:
  - Освіта: Важливо оцінювати освіту працівників та переконатися, що вона відповідає вимогам робочого місця. Наприклад, у випадку Ryanair, пілоти повинні мати високу кваліфікацію та сертифікати, що підтверджують їхню здатність керувати літаком.
  - Досвід роботи: Аналіз досвіду роботи може показати, як працівники вже застосовували свої знання та навички у практиці.
  - Професійна кваліфікація: Вивчення додаткових сертифікатів та кваліфікацій може вказати на готовність працівників до професійного розвитку.
2. Оцінка навичок і навчання:
  - Визначення наявних навичок: Компанія повинна з'ясувати, які навички вже наявні у працівників і які ще потрібно розвивати.

- План навчання: Розробка імплементації плану навчання, що враховує потреби компанії та індивідуальні потреби працівників.

- Тренінги та семінари: Організація навчальних заходів, де працівники можуть покращувати свої навички.

### 3. Оцінка лідерського потенціалу:

- Виявлення лідерів: Важливо ідентифікувати працівників, які володіють лідерським потенціалом та визначити їхні сильні та слабкі сторони.

- Розвиток лідерів: Розробка імплементації плану розвитку для лідерів, включаючи навчання та менторство.

### 4. Аналіз мотивації та залученості:

- Опитування працівників: Проведення опитувань та анкет для визначення того, що мотивує та задовольняє працівників.

- Залученість: Спостереження за ступенем залученості працівників до виконання своїх обов'язків та командних проектів.

### 5. Оцінка комунікаційних навичок та співпраці:

- Оцінка комунікації: Аналіз того, як працівники спілкуються з колегами, клієнтами та керівництвом.

- Організація тренінгів: Проведення навчання та тренінгів з метою покращення комунікаційних навичок та співпраці.

Більше деталізований аналіз кадрового потенціалу дозволяє компанії Ryanaair ефективніше визначати, які аспекти потребують покращення та як це може вплинути на їхню продуктивність та фінансові показники. Наприклад, залучені, мотивовані та висококваліфіковані працівники можуть сприяти зниженню витрат та підвищенню ефективності операцій, що вплине на фінансовий успіх компанії.

Перед тим, як перейти до основних показників впливу кадрового потенціалу слід розглянути певну статистичну інформацію по Ryanaair (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Фінансовий звіт Ryanair (млн. євро)

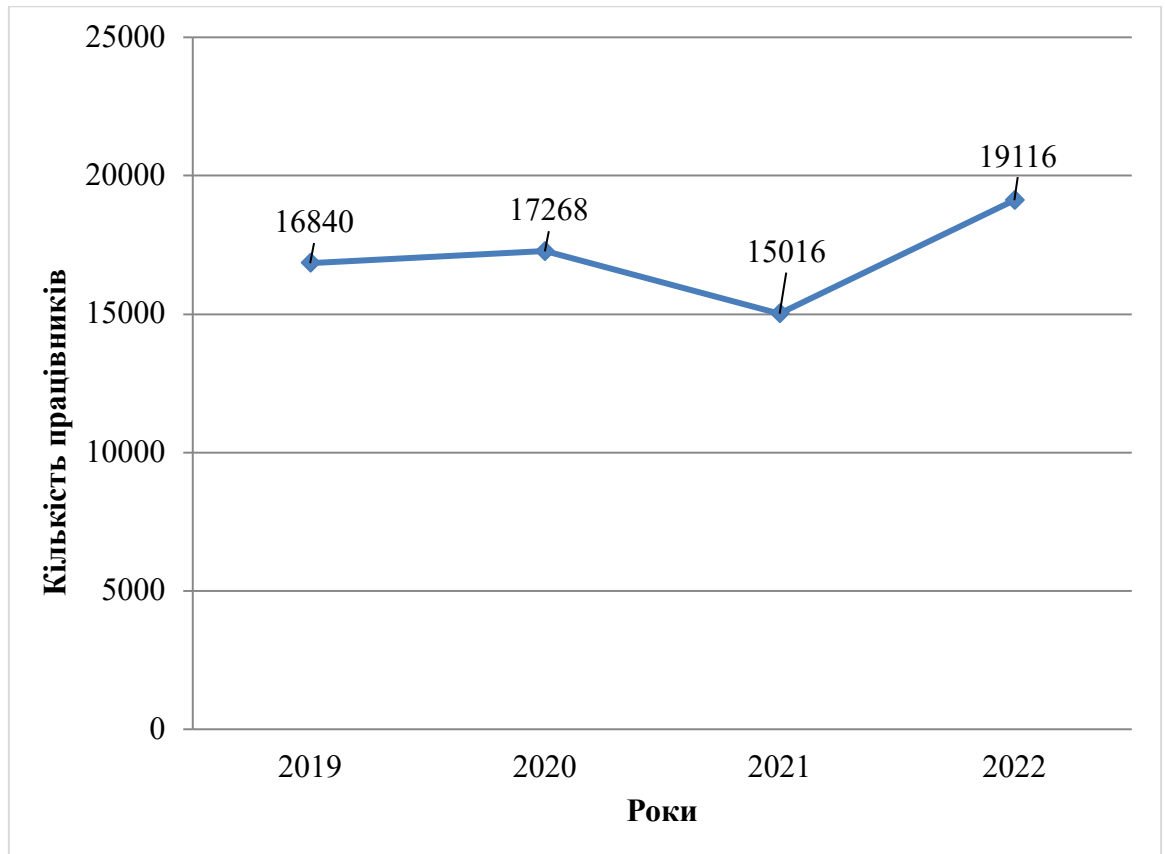
| Показник  | Роки           |                |                |                |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
|   | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           |
| <b>Звіт про прибутки/збитки</b>                       |                |                |                |                |
| Планований дохід                                      | 5261,0         | 5566,0         | 1036,0         | 2653,0         |
| Додатковий дохід                                      | 2436,0         | 2929,0         | 600,0          | 2148,0         |
| <b>Загальний дохід</b>                                | <b>7697,0</b>  | <b>8495,0</b>  | <b>16360</b>   | <b>4801,0</b>  |
| <b>Загальні витрати</b>                               | <b>6681,0</b>  | <b>7367,0</b>  | <b>2475,0</b>  | <b>5141,0</b>  |
| Витрати на платежі за позики чи борги                 | -68,0          | -50,0          | -54,0          | -91,0          |
| Невдачі валютного обміну/захист від курсових коливань | -              | -407,0         | -216,0         | 1,0            |
| <b>Збиток/Прибуток до оподаткування</b>               | <b>948,0</b>   | <b>671,0</b>   | <b>-1109,0</b> | <b>-430,0</b>  |
| Податкова знижка/Витрати на податки                   | -63,0          | - 22,0         | 94,0           | 189,0          |
| <b>Збиток/Прибуток після оподаткування</b>            | <b>885,0</b>   | <b>649,0</b>   | <b>-1015,0</b> | <b>241,0</b>   |
| <b>Фінансовий стан</b>                                |                |                |                |                |
| Нематеріальні активи                                  | 9447,0         | 10253,0        | 8870,0         | 9675,0         |
| Грошові кошти   | 3195,0         | 3808,0         | 3150,0         | 3626,0         |
| Оборотні активи                                       | 609,0          | 686,0          | 308,0          | 1849,0         |
| <b>Загальні активи</b>                                | <b>13251,0</b> | <b>14747,0</b> | <b>12328,0</b> | <b>15150,0</b> |
| Поточні зобов'язання                                  | 4097,0         | 5508,0         | 3527,0         | 5399,0         |
| Довгострокові зобов'язання                            | 3939,0         | 4325,0         | 4154,0         | 4206,0         |
| Власний капітал                                       | 5215,0         | 4914,0         | 4647,0         | 5545,0         |
| <b>Загальні зобов'язання та власний капітал</b>       | <b>13251,0</b> | <b>14747,0</b> | <b>12328,0</b> | <b>15150,0</b> |
| Чистий борг   | 450,0          | 403,0          | 2277,0         | 1452,0         |

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних [14].

Також важливим показником для аналізу кадрового потенціалу є наявність персоналу.

На графіку наведено кількість наявних працівників Ryanair по роках (Рис 2.1). На основі графіку можна зробити такі висновки, що у 2019 році компанія мала певну кількість працівників перед початком пандемії. У цей

період попит на авіап перевезення був стабільним, і компанія функціонувала зі стандартним кадровим складом. Але з початком пандемії COVID-19 у 2020 році, авіаційна галузь зазнала серйозних труднощів, включаючи обмеження на подорожі та зменшення попиту.



*Рис. 2.1. Динаміка кількості працівників Ryanair.*

*Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних [15].*

Кількість працівників в цьому році зменшилася відповідно до зменшення операцій компанії. У 2021 році пандемія COVID-19 була на піку своєї дії, і компанія намагалась подолати складнощі шляхом подальшого зменшення кількості працівників. Але вже у 2022 році після зменшення впливу пандемії та поступового відновлення авіаційного ринку, кількість працівників зросла, оскільки компанія розширила свою діяльність та відновлює польоти.

Отже, для визначення впливу кадрового потенціалу на фінансові показники Ryanair можна використовувати різні показники та формули. Ними можуть бути:

- Показник рентабельності власного капіталу (ROE - Return on Equity);
- Показник прибутку на одного працівника (Profit per Employee);
- Показник оборотності персоналу (Employee Turnover).

Отже, розпочнемо з показника рентабельності власного капіталу, або ROE. ROE визначає, наскільки ефективно компанія використовує свій власний капітал.

Кадровий потенціал може вплинути на ROE такими способами:

- Покращення продуктивності працівників: Якщо компанія інвестує в навчання та розвиток свого персоналу, працівники можуть стати більш продуктивними. Це може позитивно вплинути на прибутковість компанії і зробити ROE більш високим.
- Зменшення витрат на працю: Зниження витрат на оплату праці завдяки оптимізації кадрового потенціалу може підвищити прибутковість компанії та ROE.

Для розрахунку *ROE* використаємо наступну формулу (2.1):

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток/збиток}}{\text{Власний капітал}} \times 100\% \quad 2.1$$

де ROE - рентабельність власного капіталу;

Чистий прибуток/збиток - загальний прибуток або збиток компанії після віднесення всіх витрат та податків;

Власний капітал - вартість акцій та інших інвестицій, які належать власникам компанії.

Тоді,

$$ROE_1 = \frac{885,0}{5215,0} \times 100\% = 16,97\%$$

$$ROE_2 = \frac{649,0}{4914,0} \times 100\% = 13,20\%$$

$$ROE_3 = \frac{-1015,0}{4647,0} \times 100\% = -21,83\%$$

$$ROE_4 = \frac{-241,0}{5545,0} \times 100\% = -4,35\%$$

Показники чистого прибутку і власного капіталу та розрахунки рентабельності власного капіталу занесено в таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

### Показники прибутку та власного капіталу Ryanair

| Показник                             | Роки   |        |         |        |
|--------------------------------------|--------|--------|---------|--------|
|                                      | 2019   | 2020   | 2021    | 2022   |
| Чистий прибуток/збиток (млн. євро)   | 885,0  | 649,0  | -1015,0 | -241,0 |
| Власний капітал (млн. євро)          | 5215,0 | 4914,0 | 4647,0  | 5545,0 |
| Рентабельність власного капіталу (%) | 16,97  | 13,20  | -21,83  | -4,35  |

*Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних.*

Значення ROE від'ємні в 2021 і 2022 році, що вказує на те, що компанія зазнала великих збитків в ці періоди. Поява великих втрат у бізнесі компанії в 2021 і 2022 роках може бути пов'язана з різними факторами, включаючи вплив пандемії COVID-19, яка значно вплинула на економіку та діяльність багатьох компаній у всьому світі.

Кадровий потенціал Ryanair, може значно вплинути на її здатність впоратися з фінансовими труднощами і скоригувати від'ємний ROE внаслідок складних років, таких як 2021 і 2022. Ось деякі способи, які можуть допомогти використати кадровий потенціал для відновлення фінансової стабільності:

- Ефективне управління кадрами: Ryanair може оцінити свій поточний склад працівників і визначити, які навички та компетенції вже є в



компанії. Забезпечення правильного співвідношення кваліфікованих працівників і зміцнення слабких сторін може допомогти підвищити продуктивність і знизити витрати.

- **Перепідготовка та підвищення кваліфікації:** Ryanair може інвестувати в професійний розвиток своїх працівників, надаючи їм можливості для навчання нових навичок і знань. Це може допомогти компанії адаптуватися до нових викликів і може підвищити якість послуг та продуктів.

- **Ефективне фінансове управління:** Компанія може використовувати кадровий потенціал для удосконалення фінансового управління, включаючи бюджетування, контроль над витратами і прибутковість проектів.

Наступним показником є прибуток на одного працівника. Цей показник вказує на те, який прибуток припадає на кожного працівника компанії.

Вплив кадрового потенціалу на цей показник може бути наступним:

- **Покращення продуктивності:** За допомогою навчання та розвитку працівників, компанія може збільшити їхню продуктивність, що призведе до зростання прибутку на одного працівника.

Показник прибутковості на одного працівника розраховується за наступною формулою (2.2):

$$PPE = \frac{\text{Чистий прибуток/збиток}}{\text{Кількість працівників}} \quad 2.2$$

де PPE - прибуток на одного працівника;

Чистий прибуток/збиток - загальний прибуток або збиток компанії після віднесення всіх витрат та податків;

Кількість працівників - це кількість осіб, які працюють у певній компанії, організації або підприємстві.

Тоді,

$$PPE_1 = \frac{885,0}{16840} = 0,05256$$

$$PPE_2 = \frac{649,0}{16840} = 0,03757$$

$$PPE_3 = \frac{-1015,0}{16840} = -0,06760$$

$$PPE_4 = \frac{-241,0}{16840} = -0,01261$$

Показники чистого прибутку і кількості працівники, а також розрахунки прибутковості на одного працівника занесено в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

### Прибуток на одного працівника в Ryanair

| Показник                                  | Роки    |         |          |          |
|---|---------|---------|----------|----------|
|   | 2019    | 2020    | 2021     | 2022     |
| Чистий прибуток/збиток (млн. євро)        | 885,0   | 649,0   | -1015,0  | -241,0   |
| Кількість працівників                     | 16840   | 17268   | 15016    | 19116    |
| Прибуток на одного працівника (млн. євро) | 0,05256 | 0,03757 | -0,06760 | -0,01261 |

*Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних.*

Отже, у 2019 та 2020 роках компанія мала прибуток приблизно в 52,56 тис. та 37,57 тис. євро на кожного працівника відповідно. Це свідчить про ефективне використання працівників та ресурсів.

Але, у 2021 і 2022 роках були збитковими для компанії, і вони мали велику втрату на кожного працівника. Такі втрати можуть бути наслідком різних факторів, включаючи зміни в попиті на авіаперевезення у зв'язку з пандемією COVID-19, зростання витрат, або інші економічні чинники, які мали вплив на галузь авіації.

Підвищення показника прибутку на одного працівника може бути досягнуто шляхом оптимізації кадрового потенціалу компанії Ryanair та

ефективного використання ресурсів. Враховуючи попередні розрахунки і враховуючи, що компанія має низький показник прибутку на одного працівника, ось кілька можливих шляхів, які можуть допомогти поліпшити цей показник:

- Підвищення продуктивності працівників: Компанія може вдосконалити процеси та системи управління для збільшення продуктивності працівників. Це може включати вдосконалення процесів обслуговування пасажирів, управління запасами, планування рейсів та інше. Зростання продуктивності працівників призведе до збільшення прибутку на одного працівника.

- Підвищення обсягу бізнесу: Компанія може розглянути можливість розширення свого бізнесу, збільшення числа пасажирів та рейсів, що в свою чергу збільшить загальний прибуток і може позитивно вплинути на прибуток на одного працівника.

- Оптимізація витрат: Компанія може зосередитися на ефективному управлінні витратами, включаючи скорочення зайвих витрат та оптимізацію ресурсів. Це дозволить збільшити чистий прибуток.

- Розвиток лідерського потенціалу: Компанія може інвестувати в розвиток своїх кращих працівників, підготовку лідерів та забезпечення належного керівництва. Це допоможе покращити управління та призвести до збільшення ефективності.

- Мотивація персоналу: Забезпечення мотивації та задоволеності працівників може позитивно вплинути на їхню продуктивність та відданість компанії.

Загалом, поліпшення показника прибутку на одного працівника вимагає комплексного підходу, який охоплює оптимізацію операцій, управління кадровим потенціалом, зростання бізнесу та ефективне управління фінансами. У відповідь на втрати в результаті пандемії COVID-19 та інших факторів, компанія може реагувати шляхом адаптації до нових

реалій, зміни бізнес-стратегії та оптимізації операцій для відновлення прибутковості.

Одним із важливих показників є показник оборотності персоналу. Оборотність персоналу вказує на те, наскільки часто працівники покидають компанію. Зниження оборотності може мати позитивні наслідки, оскільки знижуються витрати на найм та навчання. Збереження досвіду працівників і зменшення оборотності може зменшити витрати на найм та навчання нових працівників, що позитивно вплине на фінансові показники.

Цей показник розраховується за наступною формулою (2.3):

$$ET = \frac{\text{Кількість звільнених працівників}}{\text{Середня кількість працівників}} \times 100\% \quad 2.3$$

де ET – оборотність працівників;

Кількість звільнених працівників - Кількість працівників, які покинули, або прийшли до компанії протягом певного періоду;

Середня кількість працівників - це середня кількість працівників, які працювали в компанії протягом цього певного періоду.

Тоді,

$$ET_1 = \frac{2257}{(16840 + 2257)/2} \times 100\% = 23,61\%$$

$$ET_2 = \frac{428}{(17268 + 428)/2} \times 100\% = 4,84\%$$

$$ET_3 = \frac{-2252}{(15016 - 2252)/2} \times 100\% = 35,28\%$$

$$ET_4 = \frac{4100}{(19116 + 4100)/2} \times 100\% = 35,35\%$$

Показники кількості працівників, кількості працівників, які покинули, або прийшли до компанії, а також розрахунки оборотності працівників занесено в таблицю 2.4.

Можна зробити висновок, що в 2020 році оборотність була дуже низькою (4.84%), що може свідчити про стабільність працівників у цей період. Однак в 2019, 2021 та 2022 році оборотність була вищою, що може вказувати на значні зміни в кількості працівників, які покинули компанію та прийшли до неї. Ці коливання можуть вимагати уваги і додаткового аналізу для збалансування стабільності робочого персоналу і збереження цінних працівників у компанії.

Таблиця 2.4

### Оборотність працівників в Ryanair

| Показник   | Роки  |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|
|  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  |
| Кількість працівників  | 16840 | 17268 | 15016 | 19116 |
| Кількість працівників, які покинули, або прийшли до компанії | +2257 | +428  | -2252 | +4100 |
| Оборотність працівників (%)                                  | 23,61 | 4,84  | 35,28 | 35,35 |

*Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних.*

Оборотність працівників є важливим показником для компаній, таких як Ryanair. Він може впливати на фінансові показники і загальну продуктивність компанії. Низька оборотність може бути позитивним фактором, оскільки вказує на стабільність працівників та зменшення витрат на найм та навчання нового персоналу. Висока оборотність може бути проблемою, оскільки вона може призвести до великих витрат на найм і збереження персоналу, а також може вплинути на якість обслуговування та ефективність бізнес-процесів.

Ось як оборотність працівників може впливати на фінансові показники, такі як прибуток і як її можна поліпшити:

- Витрати на найм і навчання: Висока оборотність працівників може призвести до збільшення витрат на найм та навчання нових

працівників. Це може негативно позначитися на операційних витратах компанії і знизити прибуток.

- Завантаженість персоналу: Велика оборотність може викликати нестабільність у робочому колективі і підвищити завантаженість працівників, оскільки нові працівники можуть потребувати часу для адаптації. Це може вплинути на продуктивність та якість роботи.

- Задоволеність працівників і мораль: Висока оборотність може свідчити про проблеми з задоволеністю працівників та їхньою мораллю. Незадоволені працівники можуть бути менш продуктивними і менш віддані компанії.

Щоб поліпшити оборотність працівників існують такі методи, як:

- Покращення умов праці: Забезпечення комфортних та стимулюючих умов праці може підвищити задоволеність працівників і зменшити оборотність.

- Професійний розвиток і навчання: Пропонування можливостей для розвитку та навчання може зробити компанію більш привабливою для працівників.

- Система винагород та стимулів: Введення системи винагород та стимулів може підвищити мотивацію працівників та збільшити їхню відданість компанії.

- Звернення до досвідчених кадрових фахівців: Залучення кадрових фахівців для аналізу причин оборотності та розроблення стратегій зменшення оборотності.

Зменшення оборотності працівників може позитивно вплинути на фінансові показники компанії, поліпшити якість роботи та зробити бізнес більш конкурентоспроможним.

Узагальнюючи, можна сказати, що кадровий потенціал компанії Ruanair впливає на її фінансові показники у наступних аспектах:

1. Показник прибутковості на працю. Кадровий потенціал визначає ефективність використання працівників та їхню внесок в доходи компанії.

Підвищення продуктивності та навичок працівників може призвести до збільшення чистого прибутку, що в свою чергу покращить ROE.

2. Показник прибутковості на одного працівника. Вищий прибуток на одного працівника свідчить про ефективність використання людських ресурсів компанії. З попередніх розрахунків видно, що втрати та низький прибуток на одного працівника можуть вказувати на неефективне управління кадровим потенціалом.

3. Показник оборотності персоналу. Висока оборотність персоналу може призвести до великих витрат на найм та навчання нових працівників. Покращення утримання та залученості працівників може допомогти знизити оборот.

## 2.2. Сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу

Ryanair - це одна з найбільших низькобюджетних авіакомпаній у світі, і вона володіє своїм власним набором сильних та слабких сторін в кадровому потенціалі. Нижче подано деякі загальні сильні та слабкі сторони компанії Ryanair у цьому контексті:

Сильні сторони кадрового потенціалу Ryanair:

1. Широка мережа маршрутів: Ryanair має широку мережу маршрутів та бази в різних країнах. Це створює можливості для різних кар'єрних шляхів для персоналу. Пілоти, стюардеси, механіки та багато інших можуть знайти різноманітні можливості для розвитку своєї кар'єри.

Наприклад, протягом останніх 2 років частка ринку Ryanair значно зросла в усій Європі. Помітні приклади включають Італію, де частка ринку збільшилася з 30% перед кризою COVID-19 до понад 40% літом 2022 року. Також ринку в Відні зростала з 8% влітку 2019 року до 24% влітку 2022 року. У Будапешті, де базується Wizz Air, частка ринку підвищилась з 18% до понад 30%, і також відзначаються значні зростання частки ринку в Ірландії, Швеції та Польщі.

Ryanair продовжує переговори з більшою кількістю аеропортів, на яких компанія може розвиватися протягом наступних 2-3 років. Також, Ryanair має пункти базування для приблизно 140 нових літаків B737 «Gamechanger», які отримали від Boeing протягом наступних 4 років.

Протягом останніх 12 місяців Ryanair відкрили 15 нових баз в Агадірі, Білунді, Ханії, Корфу, Корку, Мадейрі, Ньюкаслі, Нюрнберзі, Рига, Стокгольмі, Венеції (Марко Поло), Венеції (Тревизо), Турині, Задарі та Загребі. Також було оголошено про довгострокове подовження угод про базування за низькими цінами в аеропортах Лондон Стенстед, Мілан Бергамо, Манчестер, Восточний Мідлендс і Брюссель Шарлеруа. Компанія подвоїла обсяг можливостей в аеропортах Рим Ф'юмічіно, Лісабон та Відень.

Все це дає можливість персоналу розвиватись, навчатись і тим самим провокує покращення кадрового потенціалу компанії.



2. Ефективна оптимізація витрат: Ryanair відомий своєю спроможністю знижувати операційні витрати і утримувати низькі ціни на квитки. Це вимагає ефективного управління ресурсами, включаючи персонал. В компанії існує багато інструменти оптимізації витрат (Рис. 2.2).

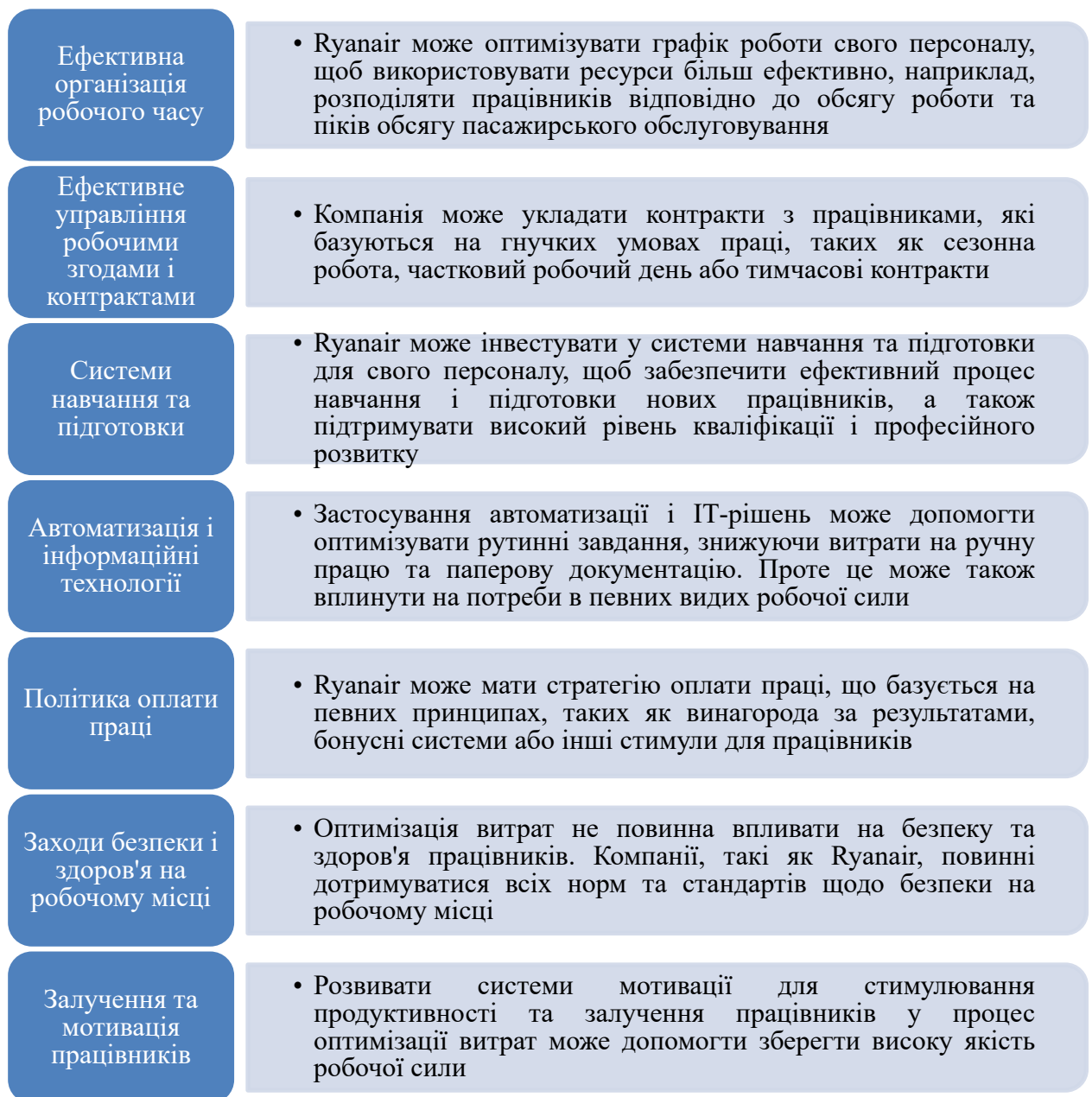


Рис. 2.2. інструменти оптимізації витрат Ryanair.

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних.

Важливо зауважити, що оптимізація витрат відбувається в межах законів та регуляцій щодо трудових відносин і прав працівників.

Забезпечення справедливих та гідних умов для працівників завжди залишається важливим завданням при оптимізації витрат.

3. Швидкий розвиток кар'єри. Ryanair надає можливості для швидкого розвитку кар'єри працівника росту і збільшення ступеня його кваліфікації. В компанії великий штат різних працівників. Наприклад станом на 2022 рік в Ryanair налічувалось 116 осіб управлінського персоналу, 828 осіб адміністративного/ІТ персоналу, 483 осіб технічного персоналу, 488 осіб обслуговуючого персоналу, 5860 пілотів та 11341 осіб екіпажу, тобто стюардеси та стюарди (рис 2.3).

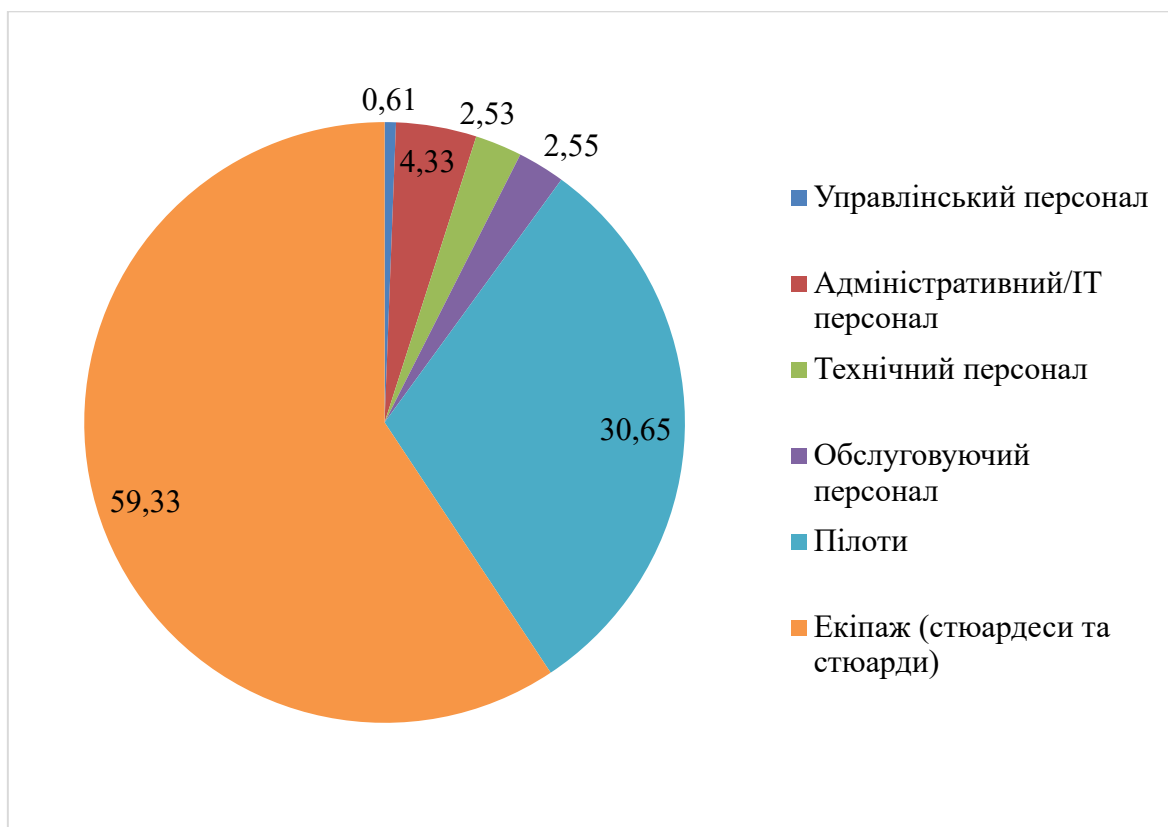


Рис. 2.3. Діаграма розподілу посад в Ryanair (%).

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних.

Проте, важливо зрозуміти, що швидкий розвиток кар'єри може бути пов'язаним із певними викликами та вимогами. Існує багато можливостей та факторів, які впливають на швидкий розвиток кар'єри в Ryanair.

Наприклад для пілотів Ryanair надає програми навчання та кар'єрних можливостей. Новачки можуть розпочинати як пілоти першого офіцера на менших типах літаків і просуватися вище з часом. Швидкість розвитку кар'єри залежить від індивідуальної кваліфікації та досвіду.

Роль стюардес або стюарда також може бути вихідною точкою для кар'єри в авіаційному секторі. Зазвичай, досвідні стюардеси та стюарди можуть просуватися на більш відповідальні посади або навіть перейти на інші ролі в авіакомпанії.

Ryanair також залучає технічний персонал для обслуговування та ремонту літаків. Професійний розвиток в цій області призводить до кар'єрного зростання.

Навіть поза безпосередніми операціями літаків, Ryanair пропонує посади в управлінні, маркетингу, фінансах, ресурсах людських, та інших областях. Працівники з відповідним досвідом та навичками можуть швидко рухатися по кар'єрній драбині.

Для швидкого розвитку кар'єри важливим є інвестиції в освіту і навчання. Можливості для навчання та професійного розвитку доступні працівникам, які бажають розвивати свої навички та знання. Також для розвитку кар'єри важливим є робоча відданість та результативність. Швидкий розвиток кар'єри вимагає високої відданості, готовності працювати в незвичних умовах та долати виклики авіаційного сектору.

4. Інноваційність. Інноваційність Ryanair визначається як сильна сторона кадрового потенціалу компанії через ряд різних аспектів. Ними є використання новітніх технологій, управління процесами та вдосконалення послуг. Наприклад, Ryanair активно використовує цифрові технології для полегшення бронювання авіаквитків, зручного обслуговування пасажирів і надання інформації про польоти через мобільні додатки. Це створює нові можливості для роботи інженерів та ІТ-спеціалістів, які розвивають і підтримують ці цифрові рішення.

Також як вже згадувалось, Ryanair славиться своєю здатністю оптимізувати операції та знижувати витрати. Це вимагає від менеджерів, аналітиків і фахівців з логістики розробляти і впроваджувати нові стратегії для оптимізації процесів.

Щодо технологічних інновацій в літаках, то Ryanair також інвестує в сучасні літаки, що створює попит на технічний персонал, який відповідає за обслуговування та ремонт цих літаків.

Впровадження інноваційних рішень створює нові можливості для росту та розвитку для працівників Ryanair. Це включає в себе розширення кадрового потенціалу, збільшення вимог до компетенцій та навичок, а також створення нових позицій і професійних шляхів. Більш інноваційна компанія зазвичай привертає талановитих фахівців і надає їм можливість вдосконалити свої навички та розвивати кар'єру.

Слабкі сторони кадрового потенціалу Ryanair:

1. Високий темп роботи: Робота в Ryanair відома своєю інтенсивністю і швидкими оборотами. Пілоти та стюардеси повинні бути готові до постійних польотів, а також важких графіків та незвичайних годин роботи. Це може створювати стрес і вимагати від працівників високої витривалості.

2. Вимоги до ефективності: Компанія відома своєю вимогою до високого рівня ефективності та продуктивності. Персонал повинен бути готовий до роботи в умовах високого тиску і виконувати свої обов'язки швидко та точно.

3. Залежність від прикордонних регуляторів: Оскільки Ryanair має міжнародну присутність, компанія залежить від різних прикордонних регуляцій та правил, що може ускладнювати кадровий менеджмент. Зміни в правилах, податках та безпеці можуть впливати на операції і персонал.

4. Високий оборот персоналу: Інтенсивний графік роботи можуть вплинути на високий оборот персоналу. Це може створювати нестабільність в команді та вимагати постійного набору нового персоналу.

5. Строгий стиль управління: В Ryanair відомий строгий стиль управління, який може бути спрямований на досягнення результатів, але також може призводити до високого рівня стресу та тиску на працівників.

Загалом, робота в Ryanair може бути вигідною для тих, хто шукає можливості для розвитку кар'єри в авіаційній галузі. Проте, це також може бути вимогливою та інтенсивною компанією, і працівники повинні бути готові до стресу і високого тиску на робочому місці. Успіх в Ryanair залежить від здатності працівників адаптуватися до цих умов і досягати високих результатів.

### 2.3. Оцінка ступеня задоволеності та мотивації працівників

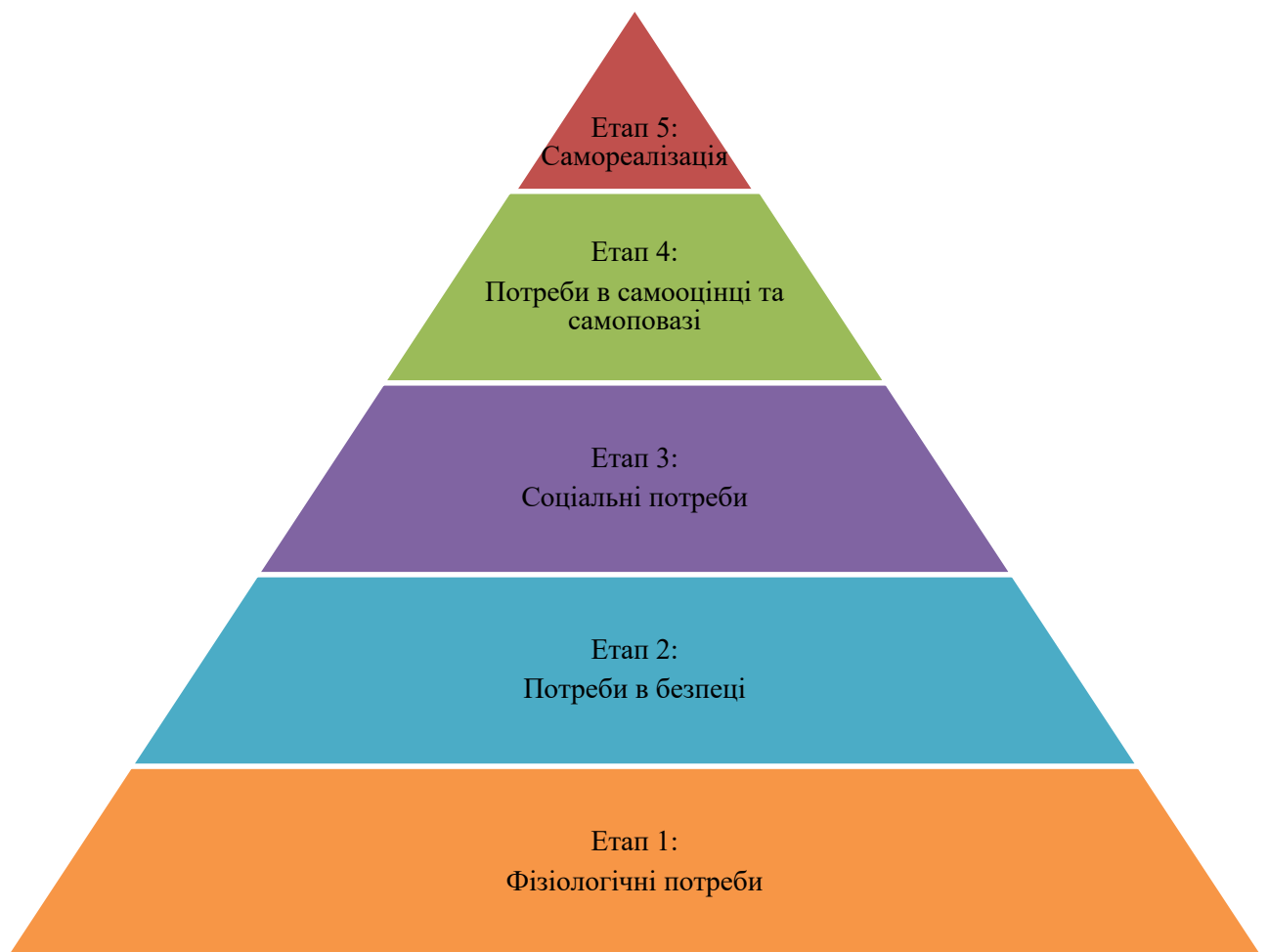
Мотивація відіграє важливу роль в функціонуванні будь-якого підприємства, в тому числі і Ryanair. Мотивація, як і інші фактори, входить в систему управління людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної роботи організації, а також у підтримці та розвитку працівників. Це включає в себе процеси найму, навчання, мотивації та розвитку персоналу, а також вирішення проблем, пов'язаних з управлінням персоналом. Ефективне Управління людськими ресурсами допомагає підтримувати задоволеність працівників, підвищує продуктивність та сприяє досягненню цілей організації.

У контексті дослідження Ryanair, управління людськими ресурсами може бути ключовим фактором успіху компанії, оскільки вона зосереджується на підтримці високого рівня продуктивності та зниженні витрат. Мотивація працівників та їх розвиток грають важливу роль у досягненні цих цілей.

Існує безліч теорій мотивації, які пояснюють, що спонукає людей до певних дій, чинників, які впливають на їхню поведінку та продуктивність.

Такими теоріями є: Теорія Маслоу (Теорія потреб Маслоу), теорія Теорія Врума (Очікувані винагороди), теорія Ейскена (Теорія потреб), теорія Герцберга (Теорія двох факторів), теорія Макгрегора (Теорія X і Теорія Y) та багато інших.

Розглянемо деякі із них. В теорії мотивації Маслоу (1954) говориться, що існує загальна модель визнання та задоволення потреб, якому люди часто слідує у тій самій послідовності (Рис 2.4.). Маслоу також стверджує, що людина не може визнати чи прагнути задоволення наступної більш високої потреби у ієрархії, поки її поточна визнана потреба значуще чи повністю не задоволена. Маслоу вважає, що поведінка співробітників не впливає лише грошовими винагородами та підсиленням, але потребує внутрішніх потреб, таких як самоповага та самореалізація [16].



*Рис. 2.4. Піраміда потреб Маслоу.*

*Джерело: проілюстровано автором на основі відкритих даних.*

Етап 1: Фізіологічні потреби: мінімізація заробітної плати, довга та інтенсивна робота та несоціальні години можуть негативно впливати на мораль співробітників.

Етап 2: Потреби в безпеці: Ryanair наймає багатьох своїх працівників через Crewlink, і фактично співробітники працюють на Crewlink, а не на Ryanair, для якого працівники є підпідрядниками. Внутрішнє використання дозволяє компанії вибирати, чи продовжувати контракти, якщо вони закінчуються. Ця практика зовнішнього використання разом з скасуванням маршрутів протягом зимових місяців зменшує робоче місце та може має поганий вплив на мотивацію співробітників.

Етап 3: Соціальні потреби: Багато співробітників Ryanair вказують на позитивний вплив на атмосферу на робочому місці, хороших відносин з колегами, співробітництво між однодумцями та командною роботою. Командна робота позначає спільні та координовані зусилля осіб, які працюють разом в інтересах своєї спільної мети. Це передбачає обмін навичками та лідерство, а також гру різних ролей.

Етап 4: Потреби в самооцінці. Визнання досягнень: працівникам надається відповідальність за переговори щодо нових контрактів на закупівлю, але вони також несуть відповідальність за результати. Існують різні санкції та стимули для досягнення результатів. Комісія сплачується за продажі на борту літака членам екіпажу.

Етап 5: Самореалізація: Можливості для творчості та особистого росту, просування. Політика компанії щодо просування зсередини дуже високо оцінюється співробітниками. Значна кількість співробітників також зазначила, що однією з переваг роботи в Ryanair є розвиток навичок та здібностей, наприклад, можливість вивчення іноземних мов, здобуття знань у галузі авіації та обслуговування клієнтів. Іншим важливим фактором є можливість спілкування з клієнтами та здатність допомогти їм насправді.

Оцінка задоволеності і мотивації працівників Ryanair відбувається на кожному рівні піраміди Маслоу. Наприклад, для підвищення мотивації може бути корисним підтримувати та покращувати умови праці, сприяти побудові сильних відносин в колективі, надавати можливості для навчання та розвитку, а також визнавати досягнення працівників.

Важливо розуміти, що рівні мотивації можуть відрізнятися для різних працівників, і Ryanair може бути корисно враховувати індивідуальні потреби та аспірації своїх працівників для підвищення їхньої мотивації та задоволеності.

Наступною теорією є теорія двох факторів Герцберга, також відома як теорія Герцберга про задоволення на роботі, є однією з найвідоміших теорій мотивації в сфері управління. Вона була розроблена Фредеріком Герцбергом



у 1959 році на основі його досліджень у галузі психології праці та управління персоналом.

Ця теорія визначає дві основні категорії факторів, які впливають на задоволеність працівників:

Гігієнічні фактори (фактори незадоволеності): Ці фактори пов'язані з умовами праці та середовищем роботи. Їх відсутність може призводити до незадоволеності працівників, але їх присутність не стимулює високої мотивації. Гігієнічні фактори включають такі аспекти, як заробітна плата, умови праці, структура організації, стосунки з керівництвом, політика компанії і безпека праці.

Фактори задоволеності (мотиваційні фактори): Ці фактори впливають на задоволеність працівників та стимулюють їх до вищої продуктивності та мотивації. Герцберг визначив п'ять основних факторів задоволеності: досягнення, визнання, сама робота, відповідальність та просування.

Важливою особливістю цієї теорії є те, що гігієнічні фактори вважаються тими, які створюють базовий рівень задоволеності на роботі, але не впливають на мотивацію. Мотиваційні фактори, натомість, сприяють збільшенню мотивації та продуктивності працівників. Ця теорія наголошує на важливості створення сприятливих умов для працівників та надання їм можливостей для самореалізації та досягнення успіху.

Якщо застосувати цю теорію до Ryanair, то це означає, що необхідно, щоб управління Ryanair усунуло джерела незадоволеності (, такі як погані умови праці, жорсткий та автократичний нагляд, погана комунікація, відсутність переваг для співробітників, наприклад, медичного страхування, та довгі робочі години, що утворюють високий рівень вимоги. З іншого боку, можна припустити, що деякі мотиватори присутні в щоденній рутині співробітників Ryanair, такі як:

Робота сама по собі: деякі співробітники стверджують, що їм подобається працювати в компанії, оскільки робочий день цікавий, робота ніколи не є нудною, оскільки кожен день різний, вони мають можливість

зустрічати нових людей з різних країн, відвідувати багато країн, користуватися пільгами щодо подорожей і вони також стверджують, що цінують факт, що їм доводиться працювати наполегливо і під тиском.

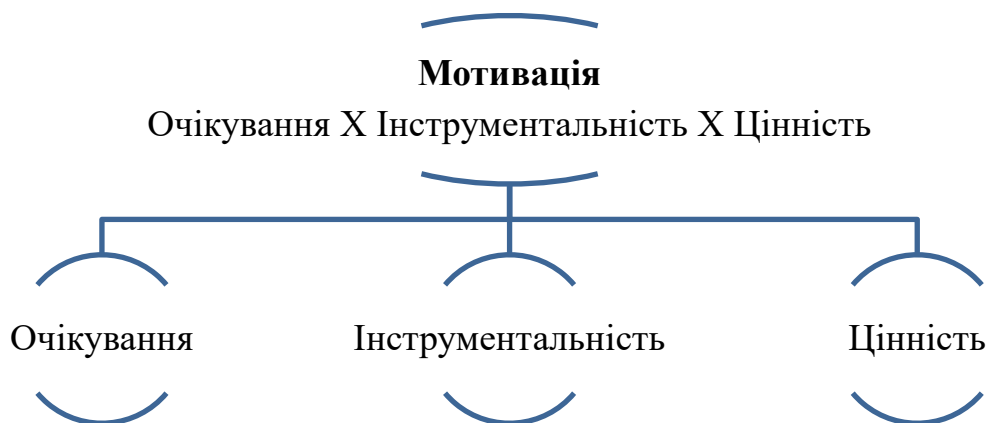
Відповідальність: Надання більшої влади — це невід'ємна частина стратегії мотивації та зобов'язаності. Члени команди вважаються здатними приймати рішення, бути інноваційними та мати можливість вносити ідеї, оскільки вони знають свою роботу краще за тих, хто знаходиться вище в організаційній ієрархії.

Працівники Ryanair цінують високий рівень відповідальності, яку вони беруть на себе, виконуючи свої обов'язки. Їм приносить задоволення знати, що вони відповідають за добробут пасажирів та що їхні ролі визначальні для покращення обслуговування клієнтів. Крім того, обмежувальні практики в організації не підтримуються, і на підприємстві підтримується багатофункціональність. Здатність виконувати різноманітні завдання надає співробітникам відчуття корисності та здатності, і, таким чином, підвищує їхню мораль.

Важливою теорією є теорія Врума, або теорія очікування. З посиланням на теорію очікування Врума (1964), співробітник мотивований виконувати свою роботу, якщо його зусилля призведуть до досягнення результату, такий результат буде винагороджений і цінність винагороди є дуже позитивною. Теорія очікування має три ключові складові: очікування, інструментальність і цінність. Людина мотивована настільки, наскільки вона вірить, що зусилля призведуть до прийнятного результату (очікування), результат буде належним чином винагороджений (інструментальність), і цінність винагороди є дуже позитивною (цінність) (Рис. 2.5).

Врум пропонує, що мотивація, очікування, інструментальність і цінність пов'язані один з одним за рівнянням: Мотивація = Очікування x Інструментальність x Цінність. Згідно з звітом Флінна і МакОлі, «більшість груп працівників вважають, що вони працюють наполегливо для компанії, наполегливо та ефективно, ніж працівники інших компаній, що базуються в

аеропортах» [17, с. 14]. Тому логічно припустити, що менеджери Ryanair стимулюють працівників працювати наполегливо (Очікування), вірячи, що успіх призведе до винагороди, такої як можливості для просування (Інструментальність), і що винагорода варта отримання (Цінність).



*Рис. 2.5. Теорія очікування Врума.*

*Джерело: проілюстровано автором на основі відкритих даних.*

Ще одним важливим фактором, який впливає на мотивацію, є культура. Корпоративна культура може бути визначена як система переконань, цінностей, традицій та практик, які поширюються та спільно використовуються різними особами всередині організації [18].

Корпоративна культура допомагає працівникам краще розуміти організаційні ситуації шляхом покращення спільності та ефективної комунікації, досягаючи вищих рівнів співпраці один з одним. Деякі з переваг організаційної культури включають конкурентну перевагу, отриману завдяки інноваціям і обслуговуванню клієнтів, послідовну та ефективну продуктивність працівників, командна єдність, високий мораль співробітників і рішучу спрямованість компанії на досягнення цілей [19, с. 187-203].

Культура в Ryanair є молодіжною і неформальною. Небагато працівників Ryanair старші за 35 років. Компанія вкрай бережлива щодо

витрат і також конфліктів. Більшість працівників Ryanair міцно ідентифікують себе з компанією та її керівництвом. Вони пишаються її досягненнями та успіхами. Вони впевнені, що компанія буде продовжувати зростати, і це надасть їм додаткові кар'єрні можливості Корпоративна культура Ryanair має велику підтримку серед працівників і спрямована на перевершення інших авіакомпаній та інших компаній, і що керівництво в авіакомпанії дуже цінується працівниками).

Можна зробити висновок, що стійкість Ryanair базується на тому, що деякі співробітники мотивовані працювати в цій великій авіакомпанії через співзвучність з культурою і стилем роботи. Більшість співробітників є молодими, тому вони можуть цінувати той факт, що їх робочі дні іноді непередбачувані, вони насолоджуються можливостями навчання, можливостями зустрічей з новими людьми і відвідування нових місць, а також працю в дружній атмосфері, яка цінує важливість командної роботи і надає співробітникам відчуття відповідальності.

## **Висновки до розділу 2**

У Розділі 2 проведено детальний аналіз та оцінку кадрового потенціалу підприємства, зосереджуючись на методах вимірювання, впливі на фінансові показники, аналізі сильних та слабких сторін, а також оцінці ступеня задоволеності та мотивації працівників.

Досліджено різноманітні методи оцінки кадрового потенціалу, включаючи кількісні та якісні підходи. Встановлено, що правильний вибір методу залежить від конкретних цілей підприємства та його стратегії. Аналіз впливу кадрового потенціалу на фінансові показники дозволяє підприємству зрозуміти, як ефективність персоналу безпосередньо впливає на його фінансовий успіх.

Ідентифіковано сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу підприємства. Цей аналіз дозволяє визначити ключові області, де організація вже досягла успіхів, а також ті, де можливе подальше вдосконалення. Розуміння внутрішніх факторів дозволяє розробити стратегії для максимізації позитивних аспектів та зменшення негативних впливів на функціонування підприємства.

Оцінка ступеня задоволеності та мотивації працівників стала не тільки інструментом для вимірювання психологічного клімату в колективі, але й ключовим фактором, який визначає продуктивність та збереження персоналу. Розкрито, що висока мотивація та задоволеність працівників безпосередньо пов'язані із забезпеченням ефективності їхнього внеску у загальний успіх підприємства.

Розділ 2 дозволив глибше розуміти та оцінювати кадровий потенціал підприємства в різних аспектах. Запропоновані методиками та аналіз сильних та слабких сторін стали основою для подальшого розвитку стратегій управління персоналом. Оцінка ступеня задоволеності та мотивації працівників надає підстави для вдосконалення внутрішнього середовища, що сприяє збереженню та привертанню талановитого персоналу.

## **РОЗДІЛ 3: ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ШЛЯХІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Формування та реалізація пропозицій щодо шляхів розвитку кадрового потенціалу підприємства**

Важливим завданням для забезпечення стабільного та успішного функціонування компаній, у тому числі і Ryanair, є постійний розвиток та покращення основних складових компанії. Не є виключенням і кадровий потенціал. На основі проведеного аналізу наведено деякі можливі кроки та стратегії, які можуть бути використані для розвитку кадрового потенціалу Ryanair.

#### **1. Оцінка поточного стану:**

Першим кроком є аналіз поточного кадрового потенціалу компанії, у тому числі компетенцій, навичок та потреб. Це може включати аудит персоналу, анкетування співробітників і вивчення різних структур та розділів компанії.

#### **2. Розробка стратегії розвитку:**

На основі отриманих даних потрібно розробити стратегію розвитку кадрового потенціалу. Ця стратегія повинна визначати конкретні мети, завдання і методи, які будуть використовуватися для розвитку персоналу.

#### **3. Навчання, розвиток та менторство:**

Забезпечення доступу до навчальних програм і ресурсів для співробітників. Розробка внутрішніх програм навчання і розвитку, а також можливість залучення зовнішніх навчальних ресурсів та менторів.

#### **4. Система оцінки та нагородження:**

Розробка чіткої системи оцінки та винагородження для працівників, що сприяє стимулюванню та збереженню талановитих співробітників.

#### **5. Залучення до участі в проектах та ініціативах компанії:**

Надання можливостей для працівників брати участь у важливих проектах і ініціативах компанії, що допомагає розвивати їхні навички та залучати до стратегічного розвитку.

#### 6. Робота над корпоративною культурою:

Важливо створити позитивну корпоративну культуру, де навчання та розвиток цінуються та підтримуються на всіх рівнях управління.

#### 7. Залучення керівництва:

Керівництво повинно показувати власний інтерес у розвитку персоналу, брати участь у програмах навчання та бути прикладом для інших співробітників.

Розвиток кадрового потенціалу - це процес, який повинен бути постійним і інтегрованим у стратегію компанії. Саме це допоможе Ryanair забезпечити конкурентну перевагу та ефективність в авіаційній галузі.

Крок 1. Слід розпочати з оцінки поточного стану кадрового потенціалу Ryanair. Для цього можна виконати певний набір кроків (табл. 3.1)

#### Крок 2: Аналіз потреб та можливостей

- Провести оцінку поточного стану персоналу, визначивши слабкі та сильні сторони співробітників.
- Вивчити результати опитувань співробітників та аналіз текучості кадрів, щоб визначити поточні проблеми та виклики.

#### Крок 3. План дій:

- Розробити докладний план дій для розвитку кадрового потенціалу, враховуючи потреби та можливості.
- Впровадження навчальних програм для персоналу з покращення навичок обслуговування та комунікації.
- Розширення програм навчання для екіпажу і персоналу на землі з використанням сучасних симуляторів польоту та обслуговування.
- Створення платформи для онлайн-навчання з доступом до курсів та матеріалів.

Таблиця 3.1

## Оцінка поточного стану кадрового потенціалу Ryanair

| Кроки                                  | Характеристика  |
|--|---|
| Аудит персоналу                        | Провести комплексний аудит персоналу, оцінити навички, досвід, освіту та професійні компетенції кожного співробітника. Спрямована на збирання цінної інформації про працівників.          |
| Співбесіди зі співробітниками          | Провести інтерв'ю зі співробітниками для з'ясування їхніх потреб у розвитку, амбіцій, пропозицій та скарг. Це допоможе зрозуміти їхні погляди на розвиток в компанії.                     |
| Аналіз даних про текучість кадрів      | Дослідити статистику щодо текучості кадрів в компанії. Інформація про причини виходу співробітників може надати важливі вказівки щодо проблем у кадровому управлінні.                     |
| Оцінка професійних навичок та знань    | Провести тестування або оцінку професійних навичок і знань співробітників, особливо тих, чії ролі вимагають спеціалізованих знань.  |
| Оцінка лідерських якостей              | Визначити, які зі співробітників проявляють лідерські якості, які можна розвивати для забезпечення майбутнього керівництва в компанії.  |
| Аналіз культури організації            | Оцінити корпоративну культуру компанії та визначити, як вона впливає на розвиток кадрового потенціалу. Це може включати аналіз цінностей, структури комунікації та стосунків у колективі. |
| Оцінка рівня задоволеності працівників | Провести опитування, щоб визначити, наскільки задоволені співробітники своєю роботою та розвитком в компанії. Це допоможе виявити проблемні сфери та можливості для покращення.           |
| Аналіз конкурентів                     | Порівняти кадровий потенціал Ryanair із конкурентами в авіаційній галузі, щоб визначити сильні та слабкі сторони компанії в цьому аспекті.  |
| Залучення стейкхолдерів                | Провести обговорення інтересів та очікувань від кадрового розвитку з керівництвом, акціонерами та іншими важливими стейкхолдерами.  |
| Аналіз даних про використання ресурсів | Вивчити, як використовуються ресурси на навчання і розвиток. Оцінити ефективність і вартість існуючих програм.  |

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу даних.*

## Крок 4. Вибір методів та інструментів:

- Проведення інтерактивних тренінгів та симуляційних вправ для екіпажу на тренажерах (приклад: вивчення ситуацій і вирішення проблем на борту).
- Використання менторингу, де досвідчені пілоти допомагають молодшим колегам вдосконалювати навички (приклад: програма наставництва для молодших льотчиків).



- Розробка мобільного додатку для доступу до онлайн-навчання (приклад: курси з безпеки на борту через мобільний додаток).

#### Крок 5: Бюджетування

- Визначити бюджет для реалізації стратегії розвитку, враховуючи витрати на навчання, зарплати кадрового підрозділу та інші витрати.
- За необхідності, розглянути можливості залучення зовнішніх джерел фінансування, таких як гранти або партнерства з університетами.

#### Крок 6. Моніторинг і вимірювання успіху:

- Проведення опитувань клієнтів для оцінки якості обслуговування та задоволеності польотами.
- Вимірювання зменшення текучості кадрів через звіти з рецензій і перевірку процесів прийняття на роботу.
- Моніторинг продуктивності за допомогою ключових метрик, таких як рейтинги безпеки і ефективності польотів.
- Регулярно моніторити та аналізувати дані про навчання та розвиток персоналу.
- Вносити корекції в стратегію на основі результатів.

#### Крок 7: Залучення Керівництва та Комунікація

- Забезпечити підтримку керівництва компанії для стратегії розвитку кадрового потенціалу.
- Комунікувати зі співробітниками щодо цілей і планів розвитку, надаючи їм зрозумілу інформацію та створюючи можливості для зворотнього зв'язку.

#### Крок 8. Оновлення та корекція стратегії:

- Регулярна перевірка та адаптація стратегії відповідно до змін в галузі та потреб компанії.
- Залучення співробітників до обговорення та внесення пропозицій щодо поліпшення навчальних програм.

- Регулярно моніторити та аналізувати дані про навчання та розвиток персоналу.

- Вносити корекції в стратегію на основі результатів.

Ця стратегія допомагає Ryanair підвищити якість обслуговування, зменшити текучість кадрів та підвищити продуктивність, що призводить до забезпечення конкурентної переваги в авіаційній галузі.

Наступним важливим кроком є покращення умов для навчання та розвиток, а також менторинг. В стратегії вже йшлося про навчання і менторинг, але потрібно розглянути це більш детально.

Для розвитку кадрового потенціалу в Ryanair важливо створити ефективну систему навчання та розвитку, яка забезпечує доступ до різноманітних навчальних ресурсів та можливостей для всіх категорій співробітників, а також добре продуманий менторинг (рис 3.1).

Внутрішні програми навчання:

- Розроблення спеціалізованих навчальних програм для різних категорій персоналу, включаючи пілотів, екіпаж, технічний персонал та адміністративний персонал.

- Створення планів навчання для кожної посади, визначення ключових компетенцій та навичок, які потрібні для виконання робочих обов'язків.



*Рис. 3.1. Схема основних елементів розвитку кадрового потенціалу Ruair в розрізі навчання, розвитку та менторства.*

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу даних.*

Зовнішні навчальні ресурси:

- Укладання партнерств із навчальними установами, навчальними компаніями та онлайн-платформами для доступу до зовнішніх навчальних ресурсів.
- Використання онлайн-курсів, вебінарів і навчальних матеріалів для навчання та розвитку співробітників.
- Можливість співпраці з університетами, навчальними центрами та іншими організаціями для надання додаткових можливостей для навчання і розвитку персоналу.

Менторинг та коучінг:

- Запровадження програм менторингу та коучінгу для допомоги новим співробітникам у відчутті комфорту та розвитку в компанії.
- Розвиток внутрішньої системи менторингу, де досвідчені співробітники надають підтримку молодим колегам.

Симуляційні тренування:

- Використання симуляторів для пілотів та екіпажу для тренування у реалістичних умовах.
- Впровадження симуляційних тренувань для критичних ситуацій та навчання реагуванню на них.

#### Планування кар'єри:

- Створення системи планування кар'єри для співробітників, щоб вони мали можливість розвиватися та просуватися в компанії.
- Проведення індивідуальних консультацій для співробітників щодо їхніх кар'єрних цілей і шляхів розвитку.

#### Оцінка та звітність:

- Визначення ключових показників ефективності навчання та розвитку та регулярний моніторинг їх досягнення.
- Звітність перед керівництвом та співробітниками про прогрес та результати навчальних програм.

Ці шляхи допоможуть Ryanair розвивати свій кадровий потенціал, забезпечуючи навички та компетенції, необхідні для ефективної діяльності в авіаційній галузі.

Створення системи оцінки та нагородження є важливим аспектом розвитку кадрового потенціалу в компанії Ryanair. Ця система сприяє стимулюванню співробітників до покращення їхньої продуктивності та розвитку навичок. До шляхів розвитку в розрізі оцінки на нагородження можна віднести: оцінка професійної діяльності, звітність і обговорення прогресу, бонуси та премії, кар'єрний розвиток, ретенція (збереження та утримання) співробітників, залучення зворотного зв'язку (табл. 3.2).

Ці шляхи допоможуть створити систему оцінки та нагородження, яка сприяє розвитку кадрового потенціалу в Ryanair, мотивує співробітників до високих результатів та сприяє залученню та утриманню талановитого персоналу.

Таблиця 3.2

**Основні шляхи для розвитку кадрового потенціалу у розрізі системи оцінки та нагородження в Ryanair**

| Шляхи розвитку кадрового потенціалу               | Опис  |
|---|---|
| Оцінка професійної діяльності                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження регулярних процедур оцінки професійної діяльності співробітників, включаючи річні або квартальні огляди.</li> <li>• Визначення чітких критеріїв оцінки для кожної посади та компетенцій, необхідних для успішної роботи.</li> </ul> |
| Звітність і обговорення прогресу                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення відкритих і конструктивних обговорень результатів оцінки між керівником і співробітником.</li> <li>• Визначення планів розвитку для кожного співробітника на основі результатів оцінки.</li> </ul>                                    |
| Бонуси та премії                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Встановлення системи бонусів та премій для тих співробітників, які досягають високих результатів та перевищують цілі.</li> <li>• Програми бонусів можуть бути пов'язані зі здобутками, які співробітник досягає в ході своєї роботи.</li> </ul>  |
| Ретенція (збереження та утримання) співробітників | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження програм ретенції для утримання та стимулювання талановитих співробітників.</li> <li>• Надання можливостей для залучення до проектів та завдань, які цікаві для співробітників.</li> </ul>   |
| Залучення зворотного зв'язку                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечення системи зворотного зв'язку, де співробітники можуть висловлювати свої думки та пропозиції стосовно системи оцінки та нагородження.</li> </ul>   |

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу даних.*

Залучення співробітників до участі в проектах та ініціативах компанії є ще одним із ефективним способом сприяти розвитку їхнього кадрового потенціалу та залучати їх до активної участі в житті компанії. Нижче наведено приклади ініціатив, які можуть використовуватися Ryanair для залучення співробітників:

1. Програми постійного удосконалення: Створення програм, які дозволяють співробітникам запропонувати свої ідеї щодо удосконалення робочих процесів та безпеки польотів. Наприклад, співробітники можуть пропонувати ідеї щодо скорочення часу прибуття пасажирів на борт або поліпшення обслуговування на борту.

2. Проекти стандартизації і ефективності: Залучення співробітників до роботи над проектами, спрямованими на стандартизацію та оптимізацію процесів. Наприклад, проект зі зменшення витрат пального або оптимізації логістики.

3. Ініціативи з екологічної відповідальності: Залучення співробітників до ініціатив з покращення екологічної відповідальності компанії, включаючи впровадження екологічних практик на робочих місцях та в процесах.

4. Програми добровільного робочого відпустку: Надання можливості співробітникам взяти довільний час відпустки для участі в благодійних проектах або громадських ініціативах.

5. Стажування та обміни знань: Здійснення обміну співробітників між різними відділеннями або базами Ryanair для набуття нового досвіду та знань.

6. Впровадження інновацій: Залучення співробітників до розробки та впровадження інноваційних рішень, таких як впровадження нових технологій у сферу обслуговування пасажирів або авіаційної безпеки.

Ці приклади демонструють, як Ryanair може залучити свого персоналу до участі в різноманітних проектах та ініціативах, сприяючи їхньому особистому та професійному розвитку та сприяючи інноваціям у компанії.

Наступним потужним інструментом, що сприятиме розвитку кадрового потенціалу є покращення корпоративної культури в Ryanair. Ось декілька прикладів ініціатив, які можна впровадити для покращення кадрового потенціалу через зміну корпоративної культури:

1. Заохочення командної роботи: Створення програм та заходів, спрямованих на підтримку та заохочення співробітників до ефективної командної роботи. Наприклад, організація тренінгів та розважальних заходів, які сприяють зміцненню внутрішніх команд.

2. Залучення до розвитку культури інновацій: Створення механізмів для збору ідей та пропозицій від співробітників стосовно поліпшення процесів та інновацій в компанії.

3. Підтримка балансу роботи та особистого життя: Визначення політик та програм, які дозволяють співробітникам підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Наприклад, можливість віддаленої роботи або гнучкий робочий графік.

4. Підтримка в навчанні та саморозвитку: Створення програми підтримки навчання та розвитку співробітників, включаючи фінансову підтримку для проходження курсів або отримання додаткової освіти.

5. Розвиток етичної культури: Впровадження програм та тренінгів щодо корпоративної етики, які сприяють створенню внутрішньої культури доброчесності та професіоналізму.

6. Творчість та мистецтво: Організація заходів, пов'язаних з мистецтвом та творчістю, які стимулюють творчий потенціал співробітників. Наприклад, мистецькі виставки або майстер-класи.

7. Виїзди на природу та збори: Організація виїздів на природу або корпоративних зборів, які сприяють підтримці співробітницьких відносин та розвитку командної спільноти.

8. Соціальні ініціативи: Залучення до участі в благодійних акціях та соціальних ініціативах, що підсилюють відчуття приналежності до спільноти та соціальної відповідальності.

Ці ініціативи допоможуть створити позитивну корпоративну культуру в Ryanair, яка сприятиме розвитку кадрового потенціалу та залученню співробітників до активної участі в житті компанії.

І останнім кроком у розвитку кадрового потенціалу Ryanair є залучення керівництва. Залучення керівництва може значно покращити результативність та розвиток персоналу. Ось кілька прикладів ініціатив, які можна впровадити:

1. **Менторські програми:** Створення програми, в рамках якої керівники, які посідають більш вищі посади, надають підтримку та консультації молодшим співробітникам. Це сприяє передачі досвіду та знань, а також розвитку молодих талантів.

2. **Участь у навчальних програмах:** Залучення керівництва до навчання та тренінгів разом із іншими співробітниками. Це підсилює позитивний приклад та показує важливість постійного навчання.

3. **Спільні проекти та завдання:** Залучення керівництва до спільних проектів і завдань зі співробітниками. Це сприяє більшому взаєморозумінню та спільній роботі.

4. **Розвиток лідерських навичок:** Організація тренінгів для керівництва щодо розвитку лідерських навичок та навичок управління персоналом. Це допомагає створити ефективну команду керівників, які вміють підтримувати та розвивати своїх підлеглих.

5. **Комунікація та зворотній зв'язок:** Забезпечення відкритої комунікації між керівництвом і співробітниками. Це створює сприятливу атмосферу для обговорення ідей та пропозицій щодо розвитку.

6. **Організація лідерських форумів та конференцій:** Проведення регулярних лідерських форумів та конференцій для керівництва Ryanair, де вони можуть обмінюватися досвідом, навичками та кращими практиками у сфері авіації та управління.

Залучення керівництва до процесу розвитку кадрового потенціалу допомагає створити сприятливе середовище для навчання, росту та покращання результативності персоналу в Ryanair.

Як висновок можна сказати, що сформовані пропозиції щодо шляхів розвитку кадрового потенціалу підприємства для Ryanair, відіграють



вирішальну роль у забезпеченні її успіху та конкурентоспроможності. Це процес, який повинен бути постійним і тісно інтегрованим у стратегію компанії, і саме такий підхід допоможе Ryanair здобути і зберегти конкурентну перевагу в авіаційній галузі. Ось докладніше про важливість наданих пропозицій:

- **Збільшення продуктивності та ефективності:** Інвестування в розвиток кадрового потенціалу допомагає підвищити продуктивність співробітників та покращити ефективність бізнес-процесів. Навчані та мотивовані працівники здатні працювати більш продуктивно та приносити більше користі компанії.

- **Збереження та привертання талановитих співробітників:** Професійний розвиток і кар'єрні можливості приваблюють та утримують талановитих співробітників. Якщо Ryanair надає можливості для зростання і розвитку, це робить компанію більш привабливою для нових талантів.

- **Адаптація до змін у галузі:** Галузь авіації постійно змінюється через технологічний прогрес, регулятивні зміни та зміни у попиті споживачів. Розвиток кадрового потенціалу допомагає компанії адаптуватися до цих змін, навчати співробітників новим технологіям і підтримувати їх у навчанні та засвоєнні нових навичок.

- **Лідерство та інновації:** Кадри - це справжній рушій сил у будь-якій компанії. Розвинені лідерські якості серед співробітників дозволяють Ryanair керувати не лише власним розвитком, але й формувати інновації та впроваджувати новаторські рішення.

- **Покращення обслуговування клієнтів:** Досвідчені та добре навчені працівники грають ключову роль у покращенні обслуговування пасажирів. Їхні навички та професійна підготовка сприяють задоволенню клієнтів та створенню позитивного образу компанії.

- **Впровадження найкращих практик:** Розвиток кадрового потенціалу допомагає Ryanair впроваджувати найкращі практики та

стандарти в галузі авіації, що веде до покращення якості та безпеки обслуговування.

- Створення стабільної майбутньої робочої сили: Інвестування в розвиток кадрового потенціалу допомагає створювати стабільну майбутню робочу силу, яка готова взяти на себе виклики та може допомогти компанії зростати в майбутньому.

### 3.2. Плани по збереженню та привертанню висококваліфікованих працівників

Важливим етапом для розвитку компанії є збереження наявних та привертання нових висококваліфікованих працівників.

Дієвий план збереження та привертання висококваліфікованих працівників для Ryanair може розділити на два паралельні етапи (рис 3.2).



Рис. 3.2. Плани по збереженню та привертанню висококваліфікованих працівників.

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу даних.*

Першим етапом є збереження висококваліфікованих працівників.

1. Важливим кроком буде забезпечення конкурентної заробітної плати та бонусів. Ryanair слід проводити аналіз ринкових заробітних плат та підвищувати заробітну плату для своїх працівників на 5-10% щорічно, щоб залишити їх конкурентоспроможними. Середня заробітна плата становить 120 000 євро на рік. Тому слід підвищити заробітну плату до 130 000 євро на

рік. Зрозуміло, що це орієнтовні цифри, які можуть коливатись, але у зв'язку з зменшенням впливу пандемії покращуються фінансові показники компаній, у тому числі і авіакомпаній. Також слід переглянути щорічні бонуси за досягнення показників. Наприклад, Ryanair може встановити щорічну програму бонусів для своїх працівників, де пілоти отримують бонуси в середньому в розмірі 10 000 євро на рік за досягнення показників щодо безпеки та пунктуальності польотів, а стюардеси можуть отримувати бонуси в середньому в розмірі 5 000 євро на рік за високий рівень задоволення пасажирів. Сюди ж можна включити професійний розвиток і підвищення кваліфікації. Ryanair може оплачувати курси навчання та тренінги для своїх працівників в середньому на 3 000 євро на рік на кожного працівника, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та розвитку.

Ці заходи допоможуть покращити задоволення працівників, підвищити конкурентоспроможність на ринку праці, покращити безпеки та пунктуальність польотів, а також це допоможе підвищити кваліфікацію та професійний розвиток працівників.

2. Не менш важливим є покращення і нефінансової складової. Забезпечення робочого комфорту та балансу між роботою та особистим життям, а також залучення до управління та участі в прийнятті рішень, є важливими аспектами створення сприятливого робочого середовища. Запропоновано наступні приклади, які Ryanair може впровадити:

- Гнучкий графік роботи та робоче середовище. Ryanair може дозволити своїм працівникам вибирати гнучкий графік роботи, що відповідає їхнім потребам, зокрема, дозволити працювати здалеку або мати робочі дні зі скороченим графіком. Крім того, компанія може створити комфортні робочі середовища з сучасними офісами, а також надавати можливості для відпочинку та відновлення енергії на робочому місці, включаючи масаж та фітнес-зали.

- Залучення до управління та участі в прийнятті рішень. Ryanair може регулярно організовувати наради та зустрічі зі співробітниками на всіх

рівнях, де вони можуть висловлювати свої пропозиції та ідеї щодо покращення робочих процесів та умов. Компанія також може створити механізми для залучення співробітників до прийняття стратегічних рішень, включаючи їхню участь у комітетах та робочих групах.

- Навчальні програми та спільноти. Ryanair може запустити програми для наявних та нових працівників, де їм надаватимуть можливість працювати під керівництвом досвідчених колег та брати участь у навчальних програмах. Крім того, компанія може підтримувати створення спільнот та клубів для співробітників, які сприяють зміцненню командного духу та співробітництву.

Ці заходи сприятимуть покращенню робочого середовища та стимулюванню працівників до більш активної участі у житті компанії.

Другим етапом є привертання нових висококваліфікованих працівників. Для цього потрібно виконати ряд дій:

1. Спрямованість на глобальний рекрутинг. Компанія може встановити стратегічні партнерства з університетами та вищими навчальними закладами, щоб залучати молодих талантів на ранніх стадіях. Наприклад, Ryanair може створити програму стажування або партнерства з авіаційними університетами, наприклад, співпрацювати з Embry-Riddle Aeronautical University для привертання молодих талантів.

Також можна запустити рекламні кампанії та участь в виставках та ярмарках вакансій в різних країнах для залучення висококваліфікованих кандидатів. Рекламні кампанії та ярмарки - це ефективні способи залучення висококваліфікованих кандидатів. Наприклад, можна провести рекламну кампанію: «Ryanair Global Talent Hunt» (Глобальний пошук талантів Ryanair). Ця кампанія може включати онлайн рекламу, яка спрямована на професіоналів з авіаційної та галузі гостьової служби з усього світу. Рекламні банери, рекламні ролики та соціальні медіа допоможуть привернути увагу потенційних кандидатів. Також можна провести виставку «Aviation Careers Expo» (Виставка «Кар'єра в авіації»). Ця виставка може бути організована в

співпраці з університетами та авіаційними школами. Ryanair може створити виставковий стенд, на якому будуть представлені можливості працевлаштування та переваги роботи в компанії.

Запуск рекламних кампаній та участь в виставках і ярмарках вакансій може призвести до збільшення попиту на вакансії у компанії та залучити більше кваліфікованих кандидатів. Також це може призвести до:

- Збільшення кількості заявок на вакансії: Проведення рекламних кампаній та участь в виставках може призвести до значного збільшення кількості заявок на робочі позиції в Ryanair.

- Зростання якості кандидатів: Залучення більшої кількості кандидатів може також призвести до зростання якості кандидатів, які подають заявки. Поширення інформації про вакансії в різних країнах та на різних платформах дозволить залучити талановитих спеціалістів.

- Зменшення часу на пошук кандидатів: Збільшення попиту на вакансії може спростити процес пошуку кандидатів. HR-відділ компанії може витратити менше часу на активний пошук, оскільки кандидати будуть активно подавати свої заявки.

- Зниження витрат на рекрутинг: З збільшенням кількості заявок і зменшенням часу на пошук, компанія може знизити витрати на рекрутинг та рекламні кампанії.

2. Оновлення вакансійних оголошень. Дієвим способом для залучення нових працівників є підготовка привабливих описи вакансій, які висвітлюють цікаві проекти та можливості в компанії. Включити чітку інформацію про заробітну плату, переваги та можливості розвитку. До прикладу можна додати такі вакансії:

#### 1) Вакансія: "Авіаційний інженер з обслуговування літаків"

Опис вакансії: Ми шукаємо досвідчених авіаційних інженерів для приєднання до нашої команди обслуговування літаків. Ваша робота буде включати в себе технічне обслуговування літаків, діагностику та ремонт обладнання, а також участь у проектах з модернізації літаків.

**Заробітна плата:** Ми пропонуємо конкурентоспроможну заробітну плату в розмірі 50 000 євро на рік, а також можливість отримання бонусів за досягнення цілей та високу якість роботи.

**Переваги:** Наша компанія надає медичне страхування, корпоративні путівки для працівників та їх сімей, а також доступ до програми професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

**Приклад реального проекту:** Ви будете брати участь в проекті модернізації нашого флоту, впроваджуючи нові технології та системи обслуговування літаків для покращення їхньої ефективності та безпеки.

## 2) Вакансія: "Менеджер з розвитку бізнесу в галузі авіаперевезень"

**Опис вакансії:** Нам потрібен досвідчений менеджер, який буде розробляти та впроваджувати стратегії розвитку бізнесу в галузі авіаперевезень. Ви будете відповідати за виявлення нових ринкових можливостей, встановлення партнерств та розробку проектів розвитку.

**Заробітна плата:** Наша компанія готова запропонувати заробітну плату в розмірі 70 000 євро на рік, яка відображає вагомість цієї ролі в розвитку бізнесу.

**Переваги:** Ми надаємо корпоративне страхування, можливість роботи в міжнародному оточенні, а також доступ до навчальних програм та конференцій.

**Приклад реального проекту:** Ваша робота буде полягати в розробці стратегії відкриття нових ринків та партнерств з іншими авіакомпаніями для розширення мережі маршрутів та збільшення прибутковості.

Такі оновлені вакансійні оголошення приваблять більше кандидатів, нададуть їм чітку інформацію про переваги та можливості в компанії, а також покажуть конкретні приклади реальних проектів, які вони матимуть можливість вплинути та прийняти участь.

**Активна робота з рекрутерами.** Ryanair може укласти довгострокову угоду з провідними рекрутинговими агентствами, що спеціалізуються на авіаційних вакансіях. Ось декілька можливих прикладів таких агентств:

- CAE Parc Aviation: Це велике рекрутингове агентство, яке спеціалізується на наданні послуг з рекрутингу та найму пілотів, інженерів, стюардес, технічних спеціалістів та інших фахівців для авіакомпаній та інших підприємств авіаційної галузі.
- Aviation Job Search: Це онлайн-ресурс, який спеціалізується на наданні інформації про авіаційні вакансії та допомагає кандидатам знаходити позиції у галузі авіації, включаючи пілотів, технічних спеціалістів та інші професійні ролі.
- Rishworth Aviation: Це агентство, яке спеціалізується на наймі пілотів для авіакомпаній по всьому світу. Вони пропонують послуги з підбору та укладання контрактів для пілотів.
- Resource Group: Це компанія, яка спеціалізується на пошуку та наймі висококваліфікованих фахівців для авіаційної та аерокосмічної галузі, включаючи інженерів, пілотів і технічний персонал.

Ці агентства мають досвід у рекрутингу в галузі авіації. Ryanair може обирати серед таких агентств для укладання довгострокових угод з метою залучення та утримання висококваліфікованих працівників.

Укладення довгострокової угоди Ryanair з рекрутинговими агентствами, спеціалізованими на авіаційних вакансіях, може мати кілька наслідків:

- Покращення якості найму: Рекрутингові агентства зі спеціалізацією в авіації мають глибокі знання галузі та доступ до мережі кваліфікованих кандидатів. Це допоможе Ryanair покращити якість найму та забезпечити наявність висококваліфікованого персоналу.
- Ефективність процесу найму: Рекрутингові агентства можуть забезпечити швидший та більш ефективний процес найму, оскільки вони вже мають підготовлені бази даних кандидатів та професійних зв'язків у галузі авіації.
- Зниження витрат на найм: Укладення довгострокової угоди з рекрутинговими агентствами може знизити загальні витрати на найм,



оскільки компанія не буде повинна витратити час та ресурси на проведення власних рекрутингових процедур.

- Збільшення конкурентоспроможності на ринку праці: Здатність привертати та утримувати висококваліфікованих працівників допоможе Ryanair збільшити свою конкурентоспроможність на ринку авіаперевезень.

- Забезпечення сталості та надійності рекрутингового процесу: Довгострокова угода дозволить стабілізувати рекрутинговий процес та забезпечити надійність найму, особливо в умовах зростаючих потреб у висококваліфікованих працівниках.

- Залучення глобального таланту: Рекрутингові агентства можуть допомогти повернути кандидатів з різних країн та регіонів, що дозволить Ryanair максимізувати різноманітність свого персоналу.

Запропоновані плани разом створять сприятливе робоче середовище, яке сприяє залученню, збереженню та розвитку висококваліфікованих працівників. Таким чином, Ryanair буде мати доступ до талановитих кадрів і залишатиметься конкурентоспроможними на ринку авіаперевезень.

### **Висновки до Розділу 3**

У Розділі 3 викладено конкретні пропозиції щодо формування та реалізації шляхів розвитку кадрового потенціалу підприємства. Також розглянуті плани збереження та привертання висококваліфікованих працівників.

Запропоновані пропозиції виявляються ключовими для побудови стратегій, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу. Врахування індивідуальних потреб та амбіцій працівників, створення програм навчання та розвитку, а також впровадження інноваційних методів управління персоналом є важливими елементами для досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Стратегії збереження та привертання висококваліфікованих кадрів визначаються як ключові для забезпечення стабільності та росту підприємства. Зазначено, що вироблення привабливого корпоративного середовища, запровадження систем мотивації та розвитку кар'єри, а також удосконалення програм бенефітів можуть стати ефективними інструментами у цьому напрямку.

У висновку до Розділу 3 можна відзначити, що успішне формування та реалізація стратегій розвитку кадрового потенціалу є критичним етапом для забезпечення стійкого функціонування підприємства. Пропозиції, викладені в цьому розділі, стають важливим керівним інструментарієм для тих, хто відповідає за управління персоналом, та надають перспективи для досягнення високого рівня ефективності та конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі.

## ВИСНОВКИ

У процесі проведеного дослідження було ретельно вивчено та систематизовано теоретично-методологічні аспекти кадрового потенціалу, що відображається в Розділі 1. Визначена сутність та визначення поняття "кадровий потенціал" стали ключовими висновками цього розділу. Також відзначено, що основні компоненти кадрового потенціалу підприємства відіграють критичну роль у формуванні успішної стратегії управління персоналом.

У Розділі 2 виконано аналіз та оцінку кадрового потенціалу підприємства. Вивчені методи оцінки та аналізу, зокрема їх вплив на фінансові показники. Визначено сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу, використовуючи системний підхід до оцінки ефективності персоналу. Здійснена оцінка ступеня задоволеності та мотивації працівників, що дозволило виявити внутрішні резерви для підвищення продуктивності.

Розділ 3 містить пропозиції щодо шляхів розвитку кадрового потенціалу підприємства. Розглянуті питання формування та реалізації пропозицій, включаючи плани збереження та привертання висококваліфікованих працівників. Зауважено, що ефективне управління кадровим потенціалом вимагає не лише розуміння поточного стану справ, але й активного впровадження стратегій для подолання викликів та використання можливостей для зростання.

Загалом, ця робота створює підґрунтя для розвитку та вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства. Запропоновані стратегії та рекомендації є важливими для організацій, які прагнуть досягти стабільності та конкурентоспроможності на ринку, забезпечуючи ефективне використання свого головного ресурсу - людського капіталу.

У завершення, варто підкреслити, що ефективне управління кадровим потенціалом - це стратегічна необхідність для усієї організації.

Комплексність підходу до управління людськими ресурсами, виявлена в цьому дослідженні, створює можливості для постійного покращення, забезпечуючи високу адаптивність до змін в сучасному бізнес-середовищі. Наслідки впровадження запропонованих стратегій можуть виявитися в значному підвищенні продуктивності, покращенні корпоративного клімату та збільшенні конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Важливість кадрового потенціалу, виявлена у ході цього дослідження, суттєво перетинає межі простого управління ресурсами. Висока якість та ефективність роботи персоналу прямо корелюють з успіхом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Кадровий потенціал визначається не лише кількістю працівників, а й їхніми знаннями, вміннями, мотивацією та здатністю адаптуватися до змін. Цей дослідницький проект підкреслює, що найкращі стратегії, новітні технології та сучасні методи управління не зможуть досягти свого потенціалу без кваліфікованого та мотивованого персоналу.

Забезпечення належного розвитку та управління кадровим потенціалом є ключовою складовою для підтримання конкурентоспроможності та сталого розвитку організації. Кадровий потенціал не лише визначає можливості для вирішення поточних завдань, але й стає стратегічним резервом для майбутнього росту та адаптації.

У кінцевому підсумку, ефективне управління кадровим потенціалом є необхідною передумовою для досягнення виняткових результатів та стабільності, які є основою довгострокового успіху будь-якої організації. Тільки завдяки зосередженню на розвитку та підтримці свого головного активу - людського капіталу, підприємство може ефективно пристосовуватися до змін в сучасному світі, виходити за межі конкуренції та досягати високих стандартів успіху.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова Л.О. «Управління персоналом: навч. посіб.»/ А.О. Азарова, О.О.Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець; ВНТУ. – Вінниця: ВНТУ, 2014.
2. Виноградський М. Д. «Управління персоналом: навч. посіб.» [2-ге видання] / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К.: Центр учбової літератури, 2009.
3. Майстер Л.А. «Економічна сутність персоналу та його сучасне значення в системі управління підприємством» / Л.А. Майстер. // «Формування ринкових відносин в Україні.» – 2012. – №3 (130).
4. Дробиш Л. «Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах.» «Науковий віник Полтавського університету економіки і торгівлі.» 2013. № 3(59).
5. Балабанова Л.В. «Управління персоналом: підручник» / Л.В. Балабанова, О.В.Сардак, – К.: Центр учбової літератури, 2011.
6. Безсмертна В.В. «Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства» / В.В. Безсмертна, 2007.
7. Краснокутська Н.С. «Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посібник]» / Н.С. Краснокутська. – Х.: ХДУХТ, 2004.
8. Маслов Є. В. «Управління персоналом підприємства: навчальний посібник» / Є. В. Маслов. - М.: ИНФРА - М, 2009.
9. Слинков В.М. «Персонал та його менеджмент: практичні рекомендації» / В.М. Слинків. - К.: КНТ, 2007.
10. Шовкопляс О. О., Корінь М. В., Шевченко О. О., «Управління розвитком кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах»
11. Довбенко В.І. «Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник» / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. – 2-е вид., випр. і доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010.

12. Краснокутська Н. С. «Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник» / Краснокутська Н. С. – К. : Центр навчальної літератури, 2007.

13. Самойленко С. М. «Формування трудового потенціалу суб'єктів господарювання: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / С. М. Самойленко. – Х. : Рейтинг, 2015.

14. RYANAIR GROUP ANNUAL REPORT 2022. Available at: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2022/07/Ryanair-2022-Annual-Report.pdf>.

15. RYANAIR GROUP ANNUAL REPORT 2021. Available at: [https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2021/08/FINAL\\_Ryanair-Holdings-plc-Annual-Report-FY21.pdf](https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2021/08/FINAL_Ryanair-Holdings-plc-Annual-Report-FY21.pdf).

16. Kasten Viana, L. (2016). Human Resources in Ryanair. У XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil.

17. Flynn, P., & McAuley, D. (1998). Report of Enquiry into the Industrial Dispute at Dublin Airport. Government Publications, Dublin.

18. Legge, K. (1995). Human Resource Management: Rhetorics and Realities. Basingstoke: Macmillan

19. McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2015). Organizational Behavior: The Power of People and Leadership. In What the Best MBAs Know (pp. 187-203)