

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«Формування кадрового потенціалу підприємства на прикладі
компанії Alphabet Inc.»**

Виконав: студент 4-го року
навчання,
спеціальності 073 Менеджмент
Жук І. І.

(прізвище та ініціали)

Керівник
Боднар О. В.

(прізвище та ініціали)

доктор економічних наук,
старший науковий співробітник

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«_____» _____ 20____ р.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

**Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик
« __ » _____ 20__ р.

**З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Жук Ігор Ігорович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування кадрового потенціалу підприємства на прикладі компанії Alphabet Inc.

керівник роботи

д.е.н., професор Боднар Ольга Василівна,

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

затверджені наказом ВНЗ від « 05 » травня 2023 р. № 524-с.

2. Строк подання студентом роботи « 15 » травня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі і нормативно-правові акти України, а також інтернет ресурси що описують досліджувану тематику, офіційні статистичні матеріали Бюро статистики США, монографічні дослідження, наукові доробки провідних вітчизняних і зарубіжних учених за проблематикою дослідження та результати власних досліджень автора

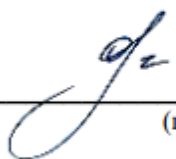
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Сутність кадрового потенціалу підприємства; Шляхи формування кадрового потенціалу на підприємстві; Методичні основи оцінювання ефективності кадрової політики підприємства ; Організаційно-економічна характеристика компанії; Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств; Аналіз кадрового потенціалу компанії Alphabet Inc.; Основні етапи покращення кадрової політики підприємства; Обґрунтування заходів з удосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства; Оцінка запропонованих заходів формування кадрового потенціалу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 8 графіків, 8 рисунків.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	29.10		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	20.11		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	25.12		
4.	Написання розділів роботи або Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	10.02		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	10.03		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	25.02		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		15.02		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)		05.03		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)		25.03		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	07.05		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	13.05		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 20 травня	15.05		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	15.05		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	05.06-08.06.2023			

Графік узгоджено «___» _____ 20__ р.

Науковий керівник _____  (підпис) **Боднар О. В.** _____ (прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи _____  (підпис) **Жук І. І.** _____ (прізвище та ініціали)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну роботу та графік підготовки кваліфікаційної роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторонах.

ЗМІСТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність кадрового потенціалу підприємств	7
1.2 Шляхи формування кадрового потенціалу підприємства	15
1.3 Методичні основи оцінювання ефективності кадрової політики підприємства	29
Висновки до 1 розділу	32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ ALPHABET	33
2.1 Організаційно-економічна характеристика компанії Alphabet Inc.	33
2.2 Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств	37
2.3 Аналіз кадрового потенціалу компанії Alphabet Inc.	60
Висновки до 2 розділу	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ ALPHABET INC.	65
3.1 Основні етапи покращення кадрової політики підприємства	65
3.2 Обґрунтування заходів з удосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства	68
3.3 Оцінка запропонованих заходів формування кадрового потенціалу	70
Висновки до 3 розділу	72
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність дослідження. Кадровий потенціал – це один з найважливіших напрямків розвитку підприємств, оскільки від відповідного підбору та розвитку персоналу залежить ефективність функціонування та конкурентоспроможність компанії в умовах ринкової конкуренції. Недостатній розвиток у цьому напрямку може призвести до простоїв у виробництві, низької якості продукції або послуг, неефективного використання ресурсів, зниження прибутку та інших проблем, що погіршують фінансовий стан підприємства. Дослідження кадрів і їхніх перспектив може допомогти виявити недоліки та перспективи розвитку персоналу, визначити потреби у людських ресурсах, виявити ефективні стратегії просування працівників та інші фактори, що впливають на роботу організації. Отже, дослідження кадрового потенціалу є важливим для компаній з точки зору їхньої ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування кадрового потенціалу, перевірка ефективності його використання, шляхи покращення і впровадження в основну діяльність підприємства.

Для досягнення мети були окреслені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні засади сутності кадрового потенціалу на підприємстві;
- дослідити теоретико-методичні засади формування кадрового потенціалу на підприємстві;
- дослідити теоретико-методичні засади оцінки кадрового потенціалу на підприємстві;
- проаналізувати діяльність та організаційну структуру ПАТ «Alphabet Inc.»;
- дослідити сильні та слабкі сторони діяльності обраного підприємства;
- оцінити кадровий потенціал на обраному підприємстві;
- розробити етапи впровадження методів формування кадрового потенціалу на підприємстві;

- обґрунтувати заходи щодо удосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства;
- оцінити запропоновані методи формування кадрового потенціалу.

Об'єктом дослідження є процес формування кадрового потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування кадрового потенціалу на прикладі ПАТ “Alphabet Inc.”

Методи дослідження – Індуктивний, збір і аналіз даних по кадровому потенціалу підприємства; дедуктивний, розробка та формування плану по покращенню стану людських ресурсів підприємства; аналітичний та синтетичний, аналіз даних організації; статистичний та компаративний, вивчення та порівняння фінансових та інших показників підприємства та ринків.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, основної частини: з трьох основних розділів, до кожного з яких є підсумок, що узагальнює інформацію, надану в основних розділах, та головний висновок після детального дослідження теми, список використаної літератури. Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел, містить сторінок, рисунків, таблиці, формул.

Інформаційним забезпеченням дослідження слугували законодавчі і нормативно-правові акти України, а також інтернет ресурси що описують досліджувану тематику, офіційні статистичні матеріали Бюро статистики США, монографічні дослідження, наукові доробки провідних вітчизняних і зарубіжних учених за проблематикою дослідження та результати власних досліджень автора.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність кадрового потенціалу підприємств

Попри те, що довгий час при дослідженні підприємства і його показників враховувались більше фінансові та виробничі фактори. У час глобалізації саме кадровий потенціал визначають як основний елемент досягнення цілей підприємства. [1, с. 302] А його розвиток розглядають як основний напрямок покращень організації.

Для початку варто дослідити, що саме означає це поняття. Термін “кадровий потенціал” з’явився в наукових колах, коли підприємства замість того, щоб нарощувати виробничі потужності екстенсивним шляхом, а тобто кількісно примножувати трудові ресурси, почали рухатись інтенсивним шляхом, що означає удосконалення техніки, технологій та організацію виробництва[2, с. 14-15]. Загалом з того часу багато українських та закордонних науковців почали досліджувати це поняття. Одними з провідних науковців в цій сфері були Л. М. Колот, Л. В. Беззубко, Д. Г. Шушпанов, Д. П. Богиня та інші. [3, с. 24]

Крім цього, щоб зрозуміти поняття кадрового потенціалу підприємства варто розглянути, що таке кадри на підприємстві, трудовий потенціал підприємства і яким чином ми можемо рухатись до розвитку організації в напрямку людських ресурсів.

Ю. М. Котельникова надає визначення, що “Кадри – основна одиниця організаційно-економічного механізму підприємства; працівники підприємства зі складним комплексом економічних, соціальних, психологічних якостей, а також професійно кваліфікаційними, половими, віковими та іншими характеристиками.”[4, с. 332] Тобто за розумінням цієї науковиці це передусім люди, які за різними показниками відповідають потребам організації, а тому там працюють і виконують свою роботу. У той же час Г. Т. П’ятницька та В. О. Пенюк розглядають також це поняття посилаючись на більш оригінальний зміст, який був закладений походженням цього слова, а тобто що кадри – це управлінський

персонал, оскільки першопочатково це було про працівників адміністрації. Проте вони також зазначають, що це відійшло у минуле, а тому у широкому вживанні це працівники, які кваліфіковані виконувати роботу на підприємстві. [5, с. 73-74] Тому дослідивши ці та інші джерела, можна дати визначення поняттю кадри на підприємстві. Це працівники, які мають достатні кваліфікації для роботи на підприємстві.

Також працівників підприємства класифікують на різні категорії, або типи. І багато науковців цієї сфери обирають різні методи для такого розподілу.

Н. Б. Кузнецова обрала 3 основні категорії в яких розглядає кадри підприємства. Це управлінські, а тобто адміністративні посади, які мають безпосереднє відношення до керування персоналом, чи діяльністю підприємства; інженерно-технічні це ті, які мають так звані “хард скілс”, а тобто ті, що мають кваліфікацію для виконання практичних завдань пов’язаних з важкими виробничими апаратами; висококваліфіковані – рівень кваліфікації цих робить їх незамінними в роботі.[6, с. 117] Крім цього є й інші підходи класифікації кадрів, проте багато з них опираються на рівень кваліфікації і допускають те, що персонал може бути не кваліфікованим, проте тоді це вступає у суперечності самого визначення кадрів.[5, с. 73-74] І вірогідно, що на підприємствах можуть бути працівники, які не мають достатніх характеристик для виконання роботи. Проте у такому випадку тут питання з’являються до процесу рекрутингу, а тобто самого формування кадрів, оскільки на нашу думку у цій ситуації відбувається не ефективна робота людини, що відповідальна за ці процеси. У той же час згідно з джерелом “Managing Human Resources” авторів Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin та Robert L. Cardy, виділяють такі типи кадрів: 1) основний персонал, 2) допоміжний персонал, 3) керівники, 4) фахівці. Основний персонал - це працівники, які займаються безпосередньо виробництвом продукції або наданням послуг. Допоміжний персонал - це працівники, які забезпечують роботу підприємства, але не займаються безпосередньо виробництвом. Керівники - це працівники, які займають керівні посади на підприємстві. Фахівці - це працівники, які мають відповідну кваліфікацію та займаються вирішенням складних завдань.[7, с. 121]

Тепер пропонуємо розглянути друге з запропонованих понять, а це формування потенціалу підприємства. Потенціал підприємства відноситься до його можливості досягнення успіху, зростання та прибутковості у майбутньому. Ці перспективи розділяють на декілька напрямків, таких як ресурсний, цільовий, результатний та системний.[8, с. 75] Ресурсний потенціал це загальна кількість ресурсів, які підприємство може використовувати для своєї діяльності. Ці ресурси можуть бути матеріальні (наприклад, майно, обладнання, сировина), фінансові (грошові кошти, кредити), інформаційні (дані, інформаційні технології), людські (працівники, їхні знання та навички), інтелектуальні (патенти, товарні знаки). Від правильного управління ресурсним потенціалом підприємства залежить його ефективність та конкурентоспроможність на ринку. Для досягнення успіху підприємство повинно раціонально використовувати свої ресурси, ефективно координувати діяльність своїх працівників та розробляти стратегії розвитку, які б враховували потенціал, який вони мають.[9, с. 194-195] Цільовий потенціал підприємства - це сукупність факторів, які дозволяють підприємству досягати своїх стратегічних цілей та завдань. Він пов'язаний з його стратегією та цілями, які встановлює саме підприємство. Ці цілі можуть бути різними: збільшення прибутку, збільшення ринкової частки, покращення якості продукту або послуги, зниження витрат тощо. Для досягнення цих цілей підприємство повинно мати достатній рівень ресурсів та ефективно їх використовувати.[10, с. 158] Результатний потенціал підприємства - це сукупність показників, які відображають досягнення підприємством запланованих цілей та результатів діяльності. Ці показники можуть бути різними, в залежності від конкретної галузі та виду діяльності підприємства. До результатного потенціалу підприємства можуть входити такі показники, як обсяг виробництва, прибуток, ринкова частка, задоволеність клієнтів, ефективність використання ресурсів та інші. [11, с. 92-93] Системний потенціал підприємства - це комплексний показник, який визначає можливості та ресурси, які є у підприємства для досягнення стратегічних цілей та розвитку в майбутньому.[12] Загалом варто сконцентруватись на останньому, оскільки він включає підхід сукупності напрямків розвитку, які описані вище.

Системний характер потенціалу підприємства є насамперед націленим на створення конкурентоспроможності. Тобто організація має робити кроки в розвитку, щоб бути кращим ринковим рішенням для користувача і цим самим показувати переваги. Складовими конкурентного потенціалу є:

1. Виробничий потенціал – це сукупність характеристик виробничої бази, які включають вартісні та натурально-речовинні складові, та відображають можливості підприємства щодо виробництва продукції з визначеним складом, рівнем технічної розвиненості та якістю в необхідному обсязі;

2. Управлінський потенціал – це уміння та здібності керівників усіх рівнів управління полягають у формуванні, організації та створенні необхідних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства;

3. Кадровий потенціал – це вакансії на підприємстві, здатність працівників до генерації ідей та розробки нової продукції, їх рівень освіти та кваліфікації, психофізіологічні особливості та мотиваційний потенціал - усе це впливає на трудові можливості підприємства;

4. Маркетинговий потенціал – це здатність підприємства систематично та планово спрямовувати свої функції на задоволення потреб споживачів та використання потенційних ринків збуту. Це охоплює визначення потреб та попиту, організацію виробництва, продажу та післяпродажного обслуговування;

5. Фінансовий потенціал – це сукупність грошових ресурсів, які належать підприємству (в тому числі отримані в кредит), та їх можливе використання для поточних та майбутніх витрат;

6. Інформаційно-інноваційний потенціал – це можливість підприємства пристосуватися до нових технологій та інформаційних ресурсів, які допомагають привернути кваліфікованих працівників і інноваційні ідеї ззовні, а також здатність впроваджувати нововведення у виробництво та організаційну структуру, щоб розвиватися на ринку - все це важливо для успіху підприємства.

Тож ці всі показники є важливими напрямками створення конкурентоспроможності на підприємстві.[13, с. 469-470] З цих всіх потенціалів ми розглянемо кадровий, який досліджується в цій роботі. Він є особливо важливим зараз, оскільки підприємці усвідомили, що їхні організації в дуже великій мірі якраз залежать від працівників і їхніх кваліфікацій для виконання роботи.[14, с. 151] Кадровий потенціал характеризує можливості, які має персонал у застосуванні нових знань та технологій, у прийнятті організаційних та управлінських рішень та у створенні інноваційних продуктів. Це також описує ефективність системи управління та її готовність до змін. Тобто цей вид потенціалу ставить покращення кваліфікації працівників на перше місце, задля отриманого бажаного доходу для компанії. [15, с. 17-18]

Плетникова І. Д. , вивчивши це питання, вважає, що кадровий потенціал – це здібності працівників, що підприємства допомагають виробляти товари та послуги, які задовольняють потреби ринку, відповідають науково-технічним умовам та досягають поставлених цілей, дозволяючи кожному працівнику розкрити свій індивідуальний потенціал. [16, с. 65] Лапін Є. В дивиться на це як на здібності колективу виробництва допомагають створювати продукцію, яка відповідає потребам ринку в певних економічних та науково-технічних умовах.[17] Краснокутська Н. В розглядає це питання як здібності та потенціал кадрів допомагають досягнути довгострокових цілей розвитку підприємства.[18] З цього ми можемо дати визначення, що кадровий потенціал - це сукупність здібностей, можливостей та потенціалу колективу працівників, що дозволяють досягати довгострокових цілей розвитку підприємства та створювати продукцію, яка задовольняє потреби ринку в певних економічних та науково-технічних умовах.

Проте, розглядаючи питання кадрового потенціалу варто також зосередитись на темі кадрової політики, оскільки вона на пряму впливає на можливі досягнення в сфері персоналу. Кадрова політика - це система правил, яка визначає, як підприємство буде працювати зі своїм персоналом. Це може включати в себе різні методи та підходи до найму, тримання та розвитку робітників. Кадрова політика розробляється керівництвом підприємства та службою кадрів з метою забезпечення

ефективної роботи персоналу, відповідно до потреб бізнесу та законодавства.[19] Тобто загалом кадровий потенціал, який виробляється на підприємстві, це ніщо інше, як результат успішної політики по відношенню до персоналу.

Крім цього, для розуміння кадрового потенціалу нам також необхідно враховувати характеристики, які будуть в основі цього персоналу, який у нас має виконувати роботу і мати потенціал. В. В. Смачило надає такий перелік кваліфікацій:

1. Стаж – загальна кількість відпрацьованих років; досвід роботи.
2. Стаж на цьому підприємстві – кількість відпрацьованих років саме у цій компанії; досвід роботи у цій компанії.
3. Стресостійкість – сукупність характеристик, що дозволяють людині витримувати великі навантаження на інтелектуальному, вольовому та емоційному рівнях без шкідливих наслідків для її здоров'я.
4. Рівень здоров'я – відображає загальну самопочуття і можливість до працездатності.
5. Професійна відповідальність – мова йде про можливу відповідальність фахівців різних професій за недбалість або помилки, які можуть призвести до шкоди для клієнтів чи організацій. Ця відповідальність може бути адміністративною, матеріальною або навіть кримінальною.
6. Соціальна відповідальність – свідоме та добровільне виконання правил та норм, що існують у суспільстві. Якщо ж такі норми порушуються, то передбачені заходи впливу можуть бути застосовані до порушника.
7. Професійна етика – спосіб поведінки працівників на роботі, який відповідає законам, правилам та професійним стандартам. Вона залежить від професійних знань, взаємин у колективі та свідомої моральної відповідальності за виконання своїх професійних обов'язків.
8. Корпоративна культура – критерій описує, наскільки працівники компанії відчують себе згуртованою командою та якою мірою корпоративна культура задовольняє їхні потреби.

9. Трудова дисципліна – описується те, що діяльність здійснюється в межах встановлених формальних правил та процедур.

10.Інноваційність – відображає те, що існує нове явище, продукт, технологія і т.д., які дозволяють збільшити ефективність діяльності.

11.Креативність – описує здатність до створення нових, оригінальних ідей та їх реалізації.

12.Саморозвиток – розвиток людини, який вона досягає самостійними заняттями та вправами, які покращують її розумові та фізичні можливості.

13.Самоорганізація – процес визначення того, як працює складна система та як її можна поліпшити, змінити або збільшити її ефективність.

14.Вмотивованість – рівень бажання працівників до роботи.

15.Задоволеність – рівень задоволення від роботи.

16.Чисельність висококваліфікованих працівників – описує кількість спеціалістів, які працюють у компанії і мають високий рівень кваліфікації.

17.Гендерний профіль – відображає відсоток жінок та чоловіків, які належать до кадрового потенціалу, зазначаючи розподіл за статтю.

18.Професійний профіль – відображає розподіл працівників за професійною групою, які належать до кадрового потенціалу.

19.Кваліфікаційний профіль – співвідношення працівників різної кваліфікації, які належать до кадрового потенціалу.

20.Освітній профіль – вказує на те, як різноманітні працівники, що є частиною кадрового потенціалу, розподіляються за рівнем освіти.

21.Віковий профіль – відображає співвідношення працівників різного віку, які належать до кадрового потенціалу.

22.Мобільність – рух працівників, які належать до кадрового потенціалу, між внутрішнім та зовнішнім ринками праці.

23.Ефективність праці – взаємозв'язок між продуктивністю праці та ефективним використанням ресурсів.

24.Використання робочого часу – ефективність використання часу на роботі.

25.Збалансованість робочих місць і працівників – відповідність кадрового потенціалу організації до наявних робочих місць з урахуванням професійної кваліфікації, рівня освіти та інших потреб організації.[20, с. 31-33]

Це найбільш повна характеристика всіх пунктів, які важливі при підходу до кадрового потенціалу і за кожним з них є шлях до покращення, який буде описаний далі.

1.2 Шляхи формування кадрового потенціалу підприємства

Для отримання якісного кадрового потенціалу і в кінці, як наслідок якісний персонал важливо мати стратегію за якою ці люди будуть набиратись, чи покращуватись за час роботи на підприємстві. Як було вже розглянуто раніше, є різні характеристики, по яким можна здійснювати покращення і далі я пропоную їх розглянути.

Стаж роботи показує наскільки працівник має досвіду і тобто на скільки на нього/неї можна покладатись. Компаніям важливо, що людина працювала в інших компаніях до цього, бо таким чином оцінивши вимоги там і тут вони можуть давати характеристику відносно кваліфікацій людини до роботи. Також за даними дослідження досвід роботи має сильну кореляцію з ефективністю, а тому цей показник є важливим.[22] Для цього В. О. Москаленко пропонує наступну стратегію.[21, с. 164-166] Для початку необхідно оцінити потребу в резерві, тобто скільки працівників компанія пропонує для заміни, чи додаткової роботи в майбутньому. Далі необхідно вже з цим і кандидатами, які були обрані на відповідні посади провести одне з трьох. Або індивідуальну підготовку, яке буде проводитись безпосереднім керівником людини, які приймається на роботу. Це тренування буде включати пряму взаємодію менеджера і його підлеглого. Запропонований варіант є ефективним, оскільки це дасть можливість працівнику підготуватись по всім навичкам, які будуть від нього вимагатись і натренує його на продуктивну роботу в обраній компанії на тій посаді, яка була запропонована. У той же час це зумовлює значні втрати для підприємства, оскільки вартість роботи керівника є дуже високою, а так само час витрачений на підлеглого є важливим. І тому варто враховувати плюси та мінуси цього підходу. Іншою запропонованою стратегією авторки є стажування на тій самій посаді у цьому, чи іншому підприємстві. У цьому випадку підлеглий буде ефективним і при цьому достатньо кваліфікований для даної роботи. Проте, якщо стажування буде відбуватись у іншій компанії на тій самій посаді, немає впевненості, що вимоги і робота були такі самі, а тому можливо необхідно буде подальше навчання. І останнім запропонованим підходом авторки є

те, що можна враховувати попередні курси, чи наприклад навчання у вищому навчальному закладі, які відповідають вимогам даної посади. У цьому випадку є впевненість у тому, що інституція дала рекомендацію працівнику для даної роботи і оцінила його, проте в той же час для розуміння роботи відсутність саме практичного досвіду може грати дуже велику роль. Інше джерело стверджує, що не тільки досвід може передбачити ефективність роботи, а також інтелект.[23] Тобто людина з високим рівнем розвитку може швидше зрозуміти і втягнутись в роботу, таким чином варто враховувати не тільки стаж, а й розумові здібності і для цього при прийманні на посади багато нових компаній використовують стратегію перевірки досвіду і кваліфікацій за допомогою “ТЗ”, або повна назва технічних завдань.[24] Проте тут також варто зважати на декілька чинників, які можуть вплинути на неефективність такого методу. Багато кандидатів на посади негативно висловлюються про свій досвід. Причина цьому те, що компанії створюють неефективні методи для залучення працівників. Зважаючи на це варто дослідити та визначити як саме має виглядати технічна частина як і саме інтерв'ю. Перш за все компанії варто визначити, які саме характеристики очікуються від майбутнього кандидата. Тобто це має бути описана вся робота, яка має виконуватись працівником і якими попередніми знаннями має володіти кандидат для майбутньої роботи. У цей спосіб людина, яка подається на роботу не буде здивована, коли прийде на співбесіду і таким самим чином економиться час та гроші, які мають бути витрачені на розгляд кандидатів, які ніяким чином не можуть бути найняті, оскільки не відповідають базовим вимогам. Далі при підготовці до співбесіди варто скласти список запитань, щоб вони були точні та по суті, оскільки дуже багато людей жаліються на те, що питання, які їм задавали були абсолютно безглуздими.[90] І останнє це те, що інтерв'ю для прийому на роботу має проводити людина, яка розуміється в сфері, чи належить до того самого відділу, щоб була впевненість у запитаннях та також у відповідях, які надаються. Тож технічне завдання, воно має бути чітко прописане і відповідати завданням, які кожного дня мають виконуватись кандидатом. За цим алгоритмом можна буде цілісно підтвердити, чи є в кандидата

достатній досвід, чи освіта, що допоможуть йому якісно виконувати роботу. А тому ми маємо шлях для формування кроку кадрового потенціалу, який відповідає стажу.

Наступне це саме пункт, який відповідає за стаж саме у цій компанії. І як стверджується у джерелі[25, с. 256], для довготривалого успіху компанії дуже важливо утримувати працівників, оскільки з одного боку дуже дорого наймати та навчати нового кандидата на посаду, а також будь яке підприємство бажає, щоб висококваліфіковані особи не покидали організацію. Оскільки вони є тими, хто в кінці кінців робить можливість прибутковості. Тож для формування кадрового потенціалу, а точніше пункту, який відповідає стажу в компанії, треба створити оптимальні умови для утримання працівників. Автор наступного джерела[26] розповідає про дослідження, яке було проведено серед працівників. Тут стверджується, що нагороди допомагають запобігти звільненню. Тобто якась грошова допомога, чи підтвердження здобутків працівників дають можливість зробити їх більш вмотивованими для праці саме в цій організації. Також інший дослідник[27, с. 68-69] показав, що важливим показником бажання команди залишитись на своїх місцях є те, що в компанії мають проводитись тренінги по підвищенню кваліфікації. Тому що багато кандидатів на посади шукають не тільки спосіб заробляння грошей, а й подальший кар'єрний ріст та навички, які допоможуть стати кращими спеціалістами в своїй галузі. Крім цього працівникам важливо розуміти, що вони працюють в перспективній для них компанії, а тому бренд організації має великий вплив на їхню оцінку перспектив, що в подальшому творить кадровий потенціал.[28, с. 255] Також є дуже важливою сферою корпоративна культура, яка показується у тому, щоб давати працівникам рівні можливості, а також вести з ними дієву комунікацію стосовно їхньої роботи та успіхів, чи невдач.[29, с. 858] Таким чином одне з основних завдань менеджера по роботі з персоналом та керівнику, який має правильно створити середовище, що буде допомагати, як працівникам відчувати себе комфортно на роботі там де вони є та й також принесе прибутки для компанії, які вона очікує. Тож це взаємовигідно для обох сторін. Іншим методом, який допомагає розвинути кадровий потенціал в сфері досвіду в цій компанії це те, що вже згадувалось, як стажування, яке дасть

працівникам ті навички, які саме потрібні для роботи. І як ми дослідили дуже втримувати працівників для кадрового потенціалу, для чого є різні методики, але й також необхідно тримати програму стажування на рівні, для набору кандидатів на потрібні ролі.

Якщо розглядати вплив рівня здоров'я на кадровий потенціал, то дослідження[30, с. 255] показують, що це має прямий зв'язок з працездатністю, а тому є важливим фактором. У цьому ж дослідженні йдеться про теперішнє ставлення організацій до цього фактору. Вони покладають завдання стеження за своїм здоров'ям на працівників, тим самим стверджуючи, що їхній персонал сам відповідальний, оскільки їм потрібні гроші, а щоб працювати потрібно бути при повній працездатності. У той же час саме підприємствам варто зважати на здоров'я своїх працівників, оскільки це напряду впливає на працездатність і тим самим створює якийсь кадровий потенціал у цій сфері. Також автор розділяє два поняття: боротьба з хворобами і підтримка загального самопочуття працівників. Боротьба з хворобами створює умови для працівників, щоб вони могли спокійно захворіти і одужати, у той же час підтримка загального самопочуття, як підхід, фокусується на тому, щоб працівники себе відчували добре і не отримували ніяких вірусів, а також на підтримці довготривалих проблем, таких як психічні/психологічні захворювання. На нашу думку, другий підхід є більш ефективним, оскільки саме він допомагає підтримувати працездатність у довготривалій перспективі і тим самим позитивно впливає на кадровий потенціал підприємства.

Тепер пропоную розглянути шляхи формування підтримки цього загального самопочуття на підприємстві. Для цього пропоную розглянути дослідження Університету Бірмінгему[31, с. 30-33], у якому дослідники подивились, які саме методи є ефективні у цій сфері. Для початку автори сфокусувались на базовому факторі. Це використання особистої медичної інформації працівників для того, щоб підтримувати їх і їхнє здоров'я у тих сферах, які важливі. Цей фактор показав позитивний вплив. У персоналу були помітні зменшені рівні стресу, що допомогло їм краще фокусуватись на виконанні роботи, а також було зменшено кількість пропусків роботи, що добре вплинуло на роботу всього підприємства. Також інший

фактор, який був досліджений це надмірна вага. З даними досліджень вона негативно впливає на працездатність. Тому у цій сфері шлях вирішення проблеми є програми, які сфокусовані на підвищенні фізичної активності працівників і здоровому харчуванні. Більш практичними підходами для цього є запровадження здорової їжі на робочому місці. А також надання доступу працівникам до спортзалів, або встановлення якихось тренажерів на робочих місцях, що має позитивно вплинути на харчування та зменшення ваги.

Крім цього надання працівникам доступу до психологічної допомоги допомагає запобігти довготривалим зривам і вигоранню працівників, а тому має позитивний вплив на кадровий потенціал підприємства.

У плані стресостійкості перш за варто сфокусуватись на тому, що підприємству варто визначити рівні стресу для кожного виду завдань, тому що це є важливим пунктом для організації. Наступним логічним кроком буде відбір працівників, які підходять за рівнем своєї стресостійкості, оцінюючи їх по пунктах, які були в досвіді кандидатів, тим самим можна буде переконатись у тому, що людина справді буде готова на рівні своєї психологічної підготовки до перекладених на неї завдань. Дослідження[32, с. 359], яке ми розглянемо далі пропонує декілька підходів до того, як зменшити рівень стресу у самих працівників вже безпосередньо на робочому місці. Перший метод це допомога персоналу у вигляді пропозицій по допомозі з розбираннями джерел проблеми. А тобто це якесь консультування, яке посприє тому, що працівники будуть легше ставитись до тих речей, які викликають у них тривогу. Вважається, що цей підхід не є кардинально-ефективним, проте він створює деякі покращуючі умови. Інший метод, який показав свою високу ефективність це “The Job Strain Model”. Суть у тому, щоб дослідити, які саме стресори існують на підприємстві і наступним кроком змінювати організаційну структуру, щоб виключити ці чинники. Проте компанії бояться сильних диференційованих підходів, щоб не було ризику не розуміння робочих процесів. І також це додаткові зміни, які можуть потягнути за собою витрати і це не подобається роботодавцям, проте їм варто зрозуміти, що це допоможе подальшій працездатності їхньої робочої сили і тим самим підвищить прибутки.

Наступним пунктом нашого дослідження є дослідження професійної відповідальності і шляхи для формування кадрового потенціалу у цьому напрямку. Тут більше йдеться про те, чи готові працівники відповідати за свою роботу і якщо так, то у випадку помилки, чи готові вони взяти відповідальність за свою роботу і виправити ці недостатньо добрі, чи відверто погані наслідки роботи. Дані статті[33, с. 74-75] показують, що наразі методи обрані для підвищення рівня професійної відповідальності недостатні, а тому потрібні інші психологічні підходи в цій галузі. Такими шляхами розвитку можуть слугувати спеціальні тренінги, які будуть пояснювати та показувати важливість процесів в яких задіяні працівники, а також наслідки, які можуть з'явитись від допущених помилок.

У той же час, якщо ми розглядаємо контекст соціальної відповідальності, то тут більше не питання у негативних наслідках, як у тому, що разом в світі глобалізації працівники можуть співпереживати суспільству в цілому. Тому рекомендується застосовування мотивації до соціально-позитивних видів діяльності, щоб отримати кращі результати.[34, с. 124-125] Мається на увазі те, що персонал необхідно підтримувати і показувати їм, що приймати соціально-відповідальні рішення це добре для них, для компанії і для зовнішнього середовища. У той же час для підприємства це добре тим, що вона буде мати кращу репутацію, якщо буде здійснювати кадрову політику у цьому напрямку, формуючи кадровий потенціал підприємства.

Також надмірно важливим пунктом є професійна етика, оскільки вона допомагає підтримувати необхідну культуру в організації. Це характеристика кадрового потенціалу проявляється перш за все у базових принципах моралі про здійснення професійної діяльності. У цій сфері є ряд правил[35, с. 136-137] до працівників:

- При прийнятті на роботу, працівник бере на себе етичні та правові зобов'язання не розголошувати конфіденційну або комерційну інформацію. Це зобов'язання залишається чинним, навіть якщо він вирішить піти з компанії у майбутньому. У той же час, якщо він коли-небудь працював у іншій компанії, він повинен пам'ятати, що не має права розголошувати конфіденційну інформацію свого попереднього роботодавця

- Працівник компанії повинен працювати з повним професіоналізмом на користь компанії. Тому не етично мати інші ділові інтереси, які можуть відволікати увагу та час від виконання обов'язків у компанії або негативно впливати на її діяльність.

- Кожен працівник повинен уникати зовнішніх фінансових або інших зв'язків, які можуть негативно впливати на інтереси компанії, заважати ефективному виконанню службових обов'язків або спричинити конфлікт

- Не можна приймати запрошення на розваги, подорожі, спортивні заходи, а також особисті подарунки в грошовій формі, квитки, оплачений відпочинок та інше, оскільки це може бути сприйнято іншими особами як взяття зобов'язання від іншої компанії і призвести до конфлікту інтересів.

- Керівники повинні мати знання про законодавство, яке регулює діяльність компанії, і дотримуватися його, використовуючи всі наявні в розпорядженні компанії засоби.

Крім цього важливими є норми спілкування з співробітниками, чи клієнтами:

- Дотримуватися принципів доброчесності, чесності та відповідальності;
- Ставлення з повагою до керівництва, колег і клієнтів;
- Трамбування інших так, як ви хотіли б, щоб вони вас трактували;
- Відсутність розхвалювання своїми навиками, нехай ваша робота говорить за себе;
- Збереження грошей компанії ;
- Зрозуміле висловлення своєї думки про права інших людей;
- Відкриті вибачення перед всіма, якщо ви допустили помилку;
- Звернення уваги на те, щоб особисті цілі не заважали професійним.

Ці методичні вказівки та рекомендації дають чітке розуміння працівників, як вони мають ставитись до компанії та інших тих, хто працює з ними, чи хто приймає у них послуги, щоб забезпечити професійну етику в кадровому потенціалі підприємства.

Корпоративна культура відіграє чи не найважливішу роль, бо вона створює внутрішнє середовище організації, в якому кадровий потенціал, або розвивається, або у той же час занепадає. У статті "Що є способами покращення ефективності корпоративної культури" від Ширлі Фіске[36, с. 44-45]:

- Спільна візія та місія компанії, яка відображається в усіх аспектах діяльності організації;
- Визначення та підтримка корпоративних цінностей, які підтримують місію та візію компанії;
- Створення механізмів взаємодії та співпраці між різними рівнями та підрозділами організації;
- Розвиток лідерів, які підтримують корпоративну культуру та здатні її реалізувати;
- Впровадження системи мотивації, що сприяє підтримці корпоративної культури та розвитку співробітників;
- Створення сприятливої робочої атмосфери, що підтримує цінності та місію компанії;
- Встановлення системи звітування та контролю за дотриманням корпоративної культури в організації;
- Підтримка та визнання досягнень співробітників, які відображають цінності та місію компанії.

Ці параметри допоможуть створити та підтримати конкурентоспроможну культуру підприємства і покаже засади для кадрового потенціалу підприємства.

Також як споріднене поняття корпоративної культури є трудова дисципліна, оскільки вона формує засади до того, щоб працівники працювали в межах усталених норм компанії. Тут також важливо, щоб цей пункт був чітко та об'єктивно установлений у межах компанії. Тому, що якщо ці правила безглузді, то немає можливості очікувати дотримання цього від персоналу.

Барабаш Г. О та Луценко Т. О дослідили це питання[37, с. 77] і виявили, що основні методи забезпечення дисципліни на робочому місці передбачені

законодавством. У колективі створюється обстановка, яка не допускає порушень дисципліни на роботі, а також вживається дисциплінарних та громадських заходів щодо недобросовісних працівників. Методи забезпечення дисципліни на робочому місці можна розділити на чотири категорії: примус, заохочення, економічні та організаційні. При цьому примус означає застосування дисциплінарних та громадських заходів проти порушників дисципліни на роботі, а також стягнення штрафів та відшкодування збитків. Заохочення полягає у громадському визнанні працівника за високі результати в роботі, а також у наданні пільг та переваг. Економічні методи передбачають створення механізмів, які сприяють економічній зацікавленості працівників у досягненні високих результатів на роботі, тим самим зміцнюючи дисципліну на робочому місці. Ці шляхи формують кадровий потенціал підприємства.

Також для організації є важливою інноваційність. А тобто збільшення рівня ефективності компанії за допомогою нових технологій, чи інших факторів, які прийшли на ринок. Для впровадження цих технік використовується інноваційна стратегія. Фецович Т. [38, с. 298] під інноваційною стратегією розуміє збалансований набір нововведень, які значно впливають на роботу компанії та можуть мати значущі та довгострокові наслідки. Інноваційна стратегія забезпечує ефективний розвиток процесів на підприємстві, зокрема, з огляду на якість. Для розуміння шляху, який треба взяти, щоб розвиватись в плані кадрового потенціалу, треба подивитись на інноваційне явище, яке з'явилося, а це міграція робочої сили.[39, с. 231] У складних економічних ситуаціях керівникам підприємств потрібно зберегти свої найкращі кадри, щоб зберегти рівень фаховості серед управлінського персоналу і працівників. Щоб забезпечити успішність виходу з кризової ситуації, організації повинні розробляти заходи збереження потенціалу працівників, які сприятимуть їхній продуктивності та мотивації.

Крім цього креативність вважається необхідним показником кадрового потенціалу підприємства. Креативність тісно пов'язана з критичним мисленням, тому розвиток креативного потенціалу персоналу організації потребує збільшення рівня критичного мислення. Моторнюк У. І та Огерчук Ю. В розглядають декілька

підходів до розвитку цієї тематики.[40] Загальною метою управління креативним потенціалом підприємства є забезпечення його ефективної роботи за допомогою залучення творчих ініціатив працівників, розвиток творчого мислення та постійне удосконалення робочих процесів. Кожен з перерахованих методичних підходів до управління креативним потенціалом має свої переваги та недоліки.

Комплексний підхід орієнтований на покращення діяльності підприємства за допомогою залучення креативних можливостей окремих сегментів діяльності. Цей підхід дозволяє вирішувати конкретні завдання у різних галузях діяльності підприємства, але може привести до відсутності загальної стратегії управління креативним потенціалом. Системний підхід забезпечує комплексне використання креативного потенціалу у всіх підрозділах підприємства за допомогою створення відповідної підсистеми управління. Однак, такий підхід може бути складним у виконанні та вимагати значних зусиль у процесі його реалізації. Ситуаційний підхід забезпечує управління креативним потенціалом підприємства на підставі виявлених проблем або ініціатив, що може бути ефективним у вирішенні конкретних завдань. Однак, такий підхід може призвести до відсутності стратегічного плану управління креативним потенціалом та до втрати можливостей для розвитку творчості та інновацій. Кожен з цих підходів організації мають обирати згідно своїх потреб та оцінки ризиків.

У той же час не все в кадровому потенціалі залежить напряду від компаній, проте в будь якому випадку вони можуть якось цьому сприяти. Мова йде про такий пункт як саморозвиток. Тобто тут відповідальність за покращення лягає на плечі самих працівників. Джерело[41] досліджує те, що все напряду залежить від внутрішньої мотивації працівників. А тобто, що реально їм приносить задоволення у роботі. Якщо компаніям дослідити, що саме так впливає на їхній персонал, то вони зможуть психологічно мотивувати їх так, щоб ті саморозвивались у цьому напрямку і прагнули більше від робочого середовища. Також, як мотивацію працівників можна використати перспективи робити в організації те, що якраз може приносити їм це задоволення. За допомогою цих методів можна буде досягти саморозвитку від своїх підлеглих.

Крім цього іншою стороною медалі є самоорганізація. Сазонова Т. О.[42, с. 141] вважає, що підвищення рівня самоорганізації працівників є одним з головних завдань управління в будь-якій організації. Для досягнення цього мети необхідно зосередитися на кількох ключових аспектах. По-перше, цінність самоорганізації повинна бути закріплена в ціннісному наборі кожного працівника та організаційній культурі підприємства загалом. Другим важливим аспектом є приклад від керівництва, яке повинно демонструвати власну самоорганізацію та організованість. Третім ключовим аспектом є мотивація та стимулювання працівників до самоорганізації, яка в сучасних умовах може здійснюватися за допомогою нематеріальних засобів. Четвертим аспектом є управління на основі ефективного делегування повноважень, підтримка сприятливого морально-психологічного мікроклімату в колективі та команді, взаємодія на принципах соціально-психологічної єдності, формування задоволеності від трудової діяльності та єдності ціннісних орієнтацій. П'ятим аспектом є підвищення рівня комунікаційних зв'язків, надання повної, достовірної, своєчасної інформації, прозорість комунікацій, заохочення взаємодії. Шостим аспектом є підготовка працівників до змін та ефективне управління ними. Сьомим аспектом є запобігання та пом'якшення конфліктних ситуацій, підвищення конфліктологічних інструкцій на підприємстві.

Так само вмотивованість є внутрішнім фактором людини, проте є техніки і методи для роботодавців для покращення цього пункту для персоналу. В цій сфері розглядають два важливих поняття.[43, с. 229] Внутрішня мотивація, яка йде від того, що людина сама бажає виконувати роботу, бо їй подобається процес, чи зовнішня, від того, що працівник від праці отримує щось, наприклад заробітну плату, підвищення, авто, житло. Ідеалом в науці поведінкового аналізу вважається підтримка саме внутрішньої мотивації. Для цього виконуються достатньо прості принципи:

- Розширення робочих обов'язків: Розширення робочих обов'язків передбачає розширення обсягу роботи працівника, який вже виконує роботу схожого характеру. Це може означати дозвіл на виконання всієї задачі замість

її частини, наприклад, упаковка продуктів, а не лише їх виробництво. Ідеальною метою цього процесу є зниження нудьги в роботі, що виникає через одноманітність завдань, та дозволити працівникам виконувати весь процес, збільшуючи при цьому їх відповідальність;

- Розширення робочих можливостей: Розширення робочих можливостей - це спроба надати працівникам більше контролю над їхніми завданнями та більше відповідальності за проектування, виконання та вивід продукту. Працівник бере на себе деякі функції, які раніше виконувалися його найближчим начальником або іншим персоналом;
- Ротація робочих місць: Ротація робочих місць - це практика, коли кожен працівник навчається кількох операцій у виробничому процесі та чергується кожним з них за встановленим періодом. Ротація робочих місць має важливі наслідки для навчання фірми.

Також в менеджменті розглядають теорію Герцберга у якій виділяють фактори, які напряду впливають на мотивацію працівників, це: статусність, безпека, зарплатня, умови праці, стосунки з співробітниками та б'юрократичність.

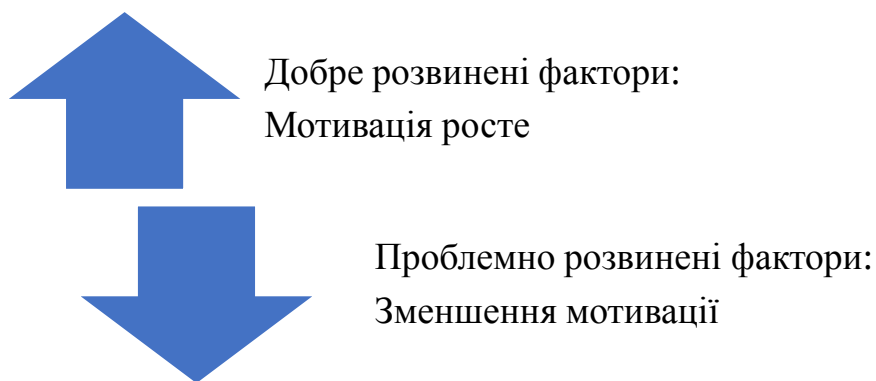


Рис. 1.1. Теорія Герцберга [43]

На рис 1.1 Зображено як фактори впливають на мотивацію. Тобто незалежно від внутрішньої мотивації, ці базові фактори мають бути забезпечені.

Задоволеність від роботи також є важливим фактором. Оскільки, якщо людині подобається робити те, чим вона зайнята, то вона захоче це робити і далі. Мотивації до досягнень персоналу включають наступні характеристики: наполегливість, конкуренцію та складність у контролі завдань.[44, с. 117-118] Щодо характеристик роботи, то характеристики роботи персоналу включають наступні характеристики:

саме завдання, а тобто значимось окремої роботи для людини; професійність, тобто що працівнику треба достатньо кваліфікацій для роботи; зворотний зв'язок, тобто відгуки про роботи, щоб персонал розумів, що робить правильно, чи ні і як може себе покращити; автономію, тобто розуміння, що завдання цілковито покладено на підлеглого та значимість, розуміння того, що завдання важливе. А тобто при створенні роботи варто враховувати ці характеристики задля того, щоб люди отримували задоволення.

Якщо ж розглядати параметр чисельності висококваліфікованих працівників, то для цього можна використати методи, які вже були описані раніше, а тобто зменшення плинності працівників в компанії та створення можливостей для підвищень рівнів кваліфікації. І потрібно розуміти, що до цього прагнуть всі компанії і для них ці підходи є дуже важливими. [45, с. 121]

Якщо ж розглядати гендерний профіль, то жінки досі отримують меншу заробітну плату ніж чоловіки, які мають такі самі обов'язки.[46, с. 27] У той же час, як ми розглядали раніше, щоб створити мотивацію, то винагорода за роботу має відповідати здібностям, а тому такої нерівності бути не має. І в ідеалі розподіл теж має бути наближеним до рівності, щоб підприємство розвивалось.

Професійний профіль теж важливий, оскільки в кожній організації є якась необхідність в різних професійних групах, але тут компанія має вирішувати згідно своїх потреб і користуватись порадами по залученню працівників. Теж саме стосується кваліфікаційного профілю і освітнього.

У той же час віковий профіль відіграє суттєву роль в кадровому потенціалі підприємства. Оскільки старші працівники мають більше досвіду, то вони краще справляються з роботою.[47] Проте проблема постає у тому, що вони втрачають розумові здібності з часом і потрібно їх кимось замінити. А тому необхідно зберігати баланс з молодими працівниками, хоч вони можуть бути не настільки залучені у роботу, чи не так добре розуміються.

В плані мобільності, то як вже було сказано раніше, важливо, щоб працівники могли рухатись по компанії, оскільки це слугує розвитку їхньому і мотивує їх до роботи.

Ефективність праці напряду залежить від задоволення та мотивації, а тому якщо підвищити ці показники, то збільшиться і ефективність праці персоналу підприємства.

У той же час, незважаючи на те, що роботодавці вірять в те, що збільшення робочих годин допомагає з виконанням завдань. Дослідження[48, с. 44] показують, що зменшення часу праці до 6 годин дає значні покращення в ефективності праці за цей час, а тому організаціям варто розглянути питання того, щоб зменшувати робочі години і подивитись на результати.

1.3 Методичні основи оцінювання ефективності кадрової політики підприємства

Для оцінки кадрового потенціалу варто сфокусуватись на двох важливих можливостях. Це кількісні та якісні показники[49, с. 17-18], а тобто ті, які ми можемо оцінити за допомогою існуючих фінансових та трудових даних та ті, які ми не можемо співставити за допомогою існуючих інструментів. До кількісних можна віднести чисельність працівників, укомплектованість кадрами, загальну структуру персоналу, рух кадрів, співвідношення працівників різного віку, гендеру, ефективність праці, у той же час до кількісних можуть належати такі, як здоров'я, вік, креативність, інноваційність, самоорганізацію, саморозвиток, стресостійкість, стаж, професійна відповідальність, соціальна відповідальність, професійна етика, корпоративна культура, трудова дисципліна, вмотивованість, освітній профіль.

Горбоконь В. Ю.[50, с. 65-68] пропонує наступні кількісні параметри для оцінки кадрового потенціалу наведені у табл. 1.

Таблиця 1.1

Кількісні показники оцінки кадрового потенціалу

Назва показника	Формула показника	Зміст показника
Продуктивність праці(ПП)	$ПП = \frac{В}{СЧП}$ де В – виручка; СЧП – чисельність працівників, ос.	Визначає вартість виробництва продукції, яка припадає на одного працівника фірми
Прибутковість персоналу підприємства(ППП)	$ППП = \frac{ЧП}{ЗП} \times 100\%$ де ЧП – чистий прибуток; ЗП – заробітна плата	Сума чистого прибутку, який генерує кожен гривня інвестицій у персонал
Темпи зростання виручки(ТЗВ)	$ТЗВ = \frac{(В1 - В0)}{В0}$ де В1 та В0 – виручка у звітному та базисному періоді відповідно	Зміна обсягу доходів, отриманих від продажу продукції або послуг, які надає підприємство
Зарплатоємність послуг(ЗПП)	$ЗПП = \frac{ЗП}{В}$ де ЗП – загальна сума заробітної плати	Цей показник дозволяє визначити, наскільки важливим є персонал для фірми та яку роль він відіграє у досягненні її цілей.
Показник вартості управлінського персоналу(ВУП)	$ВУП = \frac{ЗПу}{В}$ де ЗПу – загальна сума заробітної плати персоналу управління	Результативність діяльності управлінського персоналу

Показник економії живої праці(ПЕ)	$ПЕ = ФЧП0 \times \frac{В1}{В0} - ФЧП1$ де ФЧП1 і ФЧП0 – чисельність працівників у звітному та базисному періодах.	Можливість виявлення додаткових ресурсів в персоналі підприємства, що можуть бути використані для зниження витрат на оплату праці.
Темп зростання заробітної плати(ТЗЗП)	$ТЗЗП = \frac{(ЗП1 - ЗП0)}{ЗП0} \times 100\%$ де ЗП1 і ЗП0 – заробітна плата у звітному та базисному періодах відповідно.	Відображає тенденції зміни загального обсягу коштів, витрачених на заробітну плату співробітників протягом певного періоду часу.
Коефіцієнт випередження (КВ)	$КВ = \frac{ТЗВ}{ТЗЗП}$ де ТЗВ – темпи зростання виручки.	Рівень ефективності роботи персоналу за період часу
Питома вага витрат на персонал у валових витратах(КВП)	$КВП = \frac{ВП}{ВВ}$ де ВП – витрати на персонал; ВВ – валові витрати.	Демонструє частку витрат, пов'язаних з оплатою праці, в загальній структурі витрат підприємства.
Коефіцієнт з прийому кадрів (КПК)	$КПК = \frac{ПК}{ФЧПк}$ де ПК – персонал, який прийняв місце роботи протягом певного періоду; ФЧПк – чисельність персоналу на кінець періоду.	Зміни в кадровому складі на підприємстві протягом певного періоду часу. Іншими словами, це описується як динаміка змін в кількості працівників, які наймаються та звільняються на підприємстві протягом певного періоду, наприклад, місяця, кварталу або року.
Коефіцієнт вибуття кадрів (КВК)	$КВК = \frac{ВК}{ФЧПп}$ де ВК – персонал, який покинув місце роботи протягом певного періоду; ФЧПп – чисельність персоналу на початок періоду.	
Коефіцієнт з обороту (КО)	$КО = \frac{ПК}{ВК}$	
Середній вік працівників (СВП)	$СВП = \frac{СВп}{ФЧП}$ де СВп – вік усіх працівників в сумі.	Характеризація вікової демографії по віку
Коефіцієнт гендерної рівності (КГР)	$КГР = \frac{Кч}{Кж}$ де Кч – кількість чоловіків, які працюють на підприємстві;	Характеризує гендерний розподіл у кількісному складі кадрів

	Кж – кількість жінок відповідно.	
Середній стаж керівних осіб (ССКО)	$ССКО = \frac{ЗСКО}{ФЧКО}$ де ЗСКО – загальний стаж керівних осіб; ФЧКО – кількість працюючих на керівних посадах.	Показує рівень компетентності працівників на керівних посадах

Тож загалом можна використовувати ці показники, проте не варто забувати про якісні параметри, які показують дуже багато інформації по зовнішньому середовищі. Для цього компанії можуть використовувати опитування і таким чином отримувати інформацію по рівню самопочуття персоналу.

Таким чином було досліджено, що кадровий потенціал – це один з можливих напрямків розвитку підприємств. Його можна визначити, як навички та здібності кадрів до створення товарів, чи послуг, що відповідають потребам ринку та забезпечують досягнення довготривалих цілей.

Сам кадровий потенціал можна розбити за такими характеристиками: досвід, досвід в організації, соціальна відповідальність, гендерний профіль, рівень здоров'я, інноваційність, професійна відповідальність, професійна етика, корпоративна культура, освітній профіль, використання робочого часу, чисельність висококваліфікованих працівників, трудова дисципліна, креативність, саморозвиток, самоорганізація, вмотивованість, задоволеність, стресостійкість, професійний профіль, кваліфікаційний профіль, віковий профіль, мобільність, ефективність праці, збалансованість робочих місць і працівників. І для кожного з цих факторів є кількісні, або якісні методи оцінки.

Висновки до 1 розділу

Таким чином було досліджено, що кадровий потенціал – це один з можливих напрямків розвитку підприємств. Його можна визначити, як навички та здібності кадрів до створення товарів, чи послуг, що відповідають потребам ринку та забезпечують досягнення довготривалих цілей.

Сам кадровий потенціал можна розбити за такими характеристиками: досвід, досвід в організації, соціальна відповідальність, гендерний профіль, рівень здоров'я, інноваційність, професійна відповідальність, професійна етика, корпоративна культура, освітній профіль, використання робочого часу, чисельність висококваліфікованих працівників, трудова дисципліна, креативність, саморозвиток, самоорганізація, вмотивованість, задоволеність, стресостійкість, професійний профіль, кваліфікаційний профіль, віковий профіль, мобільність, ефективність праці, збалансованість робочих місць і працівників. І для кожного з цих факторів є кількісні, або якісні методи оцінки.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ ALPHABET

2.1 Організаційно-економічна характеристика компанії Alphabet Inc.

Об'єктом нашого дослідження є компанія Alphabet. Це публічне акціонерне товариство, яке торгує своїми цінними паперами на Нью-Йоркській фондовій біржі під ім'ям "GOOGL".[51]

Раніше це підприємство носило всесвітньо-відому назву "Google". [52, с. 23] У 1996 році Ларрі Пейдж та Сергій Брін займались дослідницьким проєктом, яким мав стати пошуковий сайт. А тобто додаток, який мав шукати те, що потрібно користувачам в інтернеті. У 1998 році вони заснували Гугл, як приватну компанію, що займалась розробкою пошукового сервісу в інтернеті. Надалі хлопці шукали інвесторів та вкладали все більше коштів в розвиток їхнього сайту. У 2000 році підприємство почало розміщувати реклами, тим самим монетизуючи свій бізнес. Далі почався етап активного розширення компанії. "Yahoo", що був одним з найпопулярніших сайтів на той час почав використовувати "Google", як пошуковик за замовчуванням. А тому він активно набирал популярність. У 2004 сервіс став публічним акціонерним товариством. Компанія запропонувала 19605052 акцій по ціні 85 доларів за штуку. Надалі організація розширювалась та розвивалась та купувала інші компанії, щоб надавати кращі сервіси, такі як: "YouTube", "DoubleClick", "Motorola Mobility" та інші. Другого жовтня 2015 року компанія реорганізувалась у конгломерат "Alphabet Inc.". З юридичною адресою "1600 Amphitheatre Parkway, Mountain View, CA, United States of America". Наразі це третя найбільша технологічна організація з капіталізацією у 1,39 трильйонів доларів. Ларрі Пейдж та Сергій Брін володіють 14% компанії і мають вирішальне право голосу. Так як це публічне товариство, то решта цінних паперів розподілена між акціонерами. У той же час виконавчим директором є Сандар Пічаї. Конгломерат надає послуги з пошуку інформації, реклами, діжитал відео, хмарних сховищ та також управлінських і фінансових сервісів.[51] Крім цього компанія

виробляє та продає свої технологічні продукти, такі як смартфони, ноутбуки та гучномовці з віртуальними помічниками. В останній час діяльність організації фокусується на розробці штучного інтелекту, що має доповнити пошукові можливості “Google”, шляхом обробки текстових повідомлень та даючи на них відповіді, які відповідають запитам користувачів. Основним ринком збуту є Сполучені Штати Америки, проте практично у всіх країнах люди користуються послугами компанії. Вони мають багато конкурентів в різних галузях. Їхні поточні та потенційні внутрішні та міжнародні конкуренти варіюються від великих та відомих компаній до новостворених стартапів. Деякі конкуренти мають більш тривалу історію діяльності та добре встановлені стосунки в різних секторах. Вони можуть використовувати свій досвід та ресурси способами, які можуть вплинути на конкурентну позицію, включаючи здійснення придбань, продовження інвестицій у дослідження та розробки та таланти, ініціювання питань інтелектуальної власності та конкуренції (незалежно від їх обґрунтованості) та продовження боротьби за користувачів, рекламодавців, клієнтів та постачальників контенту. Крім того, невідповідність виконання існуючих законів може дозволити менш відомим конкурентам агресивно інтерпретувати ці закони без відповідного контролю, тим самим надаючи їм конкурентні переваги. Їхні конкуренти також можуть інновувати та надавати продукти та послуги швидше, ніж вони, або можуть передбачати потребу в продуктах та послугах раніше за Alphabet.

Тепер пропонуємо проаналізувати основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства, що зображені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2020 – 2022 роки[51, 53]

Показники	Значення показників, млн. дол.			Відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022/2021	2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. дол.	182527	257637	282836	10	41

Дохід від пошуковика Google	104062	148951	162450	9	43
Дохід від реклами на платформі YouTube	19772	28845	29243	1	45
Дохід від Google Network	23090	31701	32780	3	37
Інший дохід Google	21711	28032	29055	3	29
Дохід від Google Cloud	13059	19206	26280	36	47
Дохід від інших ставок	657	753	1068	41	14
Дохід від хеджування	176	149	1960	1200	-15
Собівартість продукції, млн. дол.	84732	110939	126203	13	30
Витрати на дослідження і розробку, млн. дол.	27573	31562	39500	25	14
Витрати на маркетинг, млн. дол.	17946	22912	26567	16	27
Адміністративні витрати, млн. дол.	11052	13510	15724	16	22
Чистий прибуток (збиток), млн. дол.	40269	76033	59972	-21	89
Середньорічна вартість основних засобів, млн. дол.	116532,5	131912,5	152504	16	13
Середньорічна вартість активів підприємства, млн. дол.	297762,5	339442	362266	7	14
Середньорічна вартість акціонерного капіталу, млн. дол.	211993	237089,5	253889,5	7	12
Чисельність працівників, осіб	135301	156500	190234	22	16
Рентабельність активів підприємства, %	13	22	17	-5	9
Рентабельність акціонерного капіталу підприємства, %	19	32	23	-9	13

Як ми можемо побачити чистий дохід компанії зростає, проте темп зростання зменшився в порівнянні з базовим роком. Те саме відбулось у собівартості реалізованої продукції. І як наслідок у 2022 році чистий прибуток зменшився на 21%, що свідчить про зменшення ефективності роботи. У той же час вартість основних засобів зростає швидше. По доходу, то найбільше компанія заробляє від пошуковика Google та реклами на платформі YouTube, і як модна побачити в таблиці, що по цих джерелах грошових коштів спостерігається дуже не значне зростання в порівнянні з попереднім періодом. Темпи росту активів теж зменшились, як і середньорічна вартість власного капіталу. Тобто проблеми

можуть бути на ринку, або у самому управлінні організацією. Проте чисельність працівників невпинно зростає, що є хорошим показником того, що фірма не зупинилась на одному місці, а намагається далі розвиватись і розширюватись. Поряд з тим видно наскільки рентабельність активів та акціонерного капіталу впала, що означає, що активи підприємства використовуються не дуже ефективно працюють. І якщо поглянути на витрати, то темпи зростання впали, а тому можна зауважити, що проблема існує, проте для розуміння варто глибше дослідити середовище підприємства.

2.2 Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств

Крім оцінки базових фінансових показників варто також оцінити, що відбувається всередині підприємства, та також в яких зовнішніх умовах воно перебуває, оскільки це працює як визначальний фактор в успішності діяльності компанії.

Для початку варто розібрати, яка організаційна структура компанії. Як ми можемо побачити на Рис 2.1.

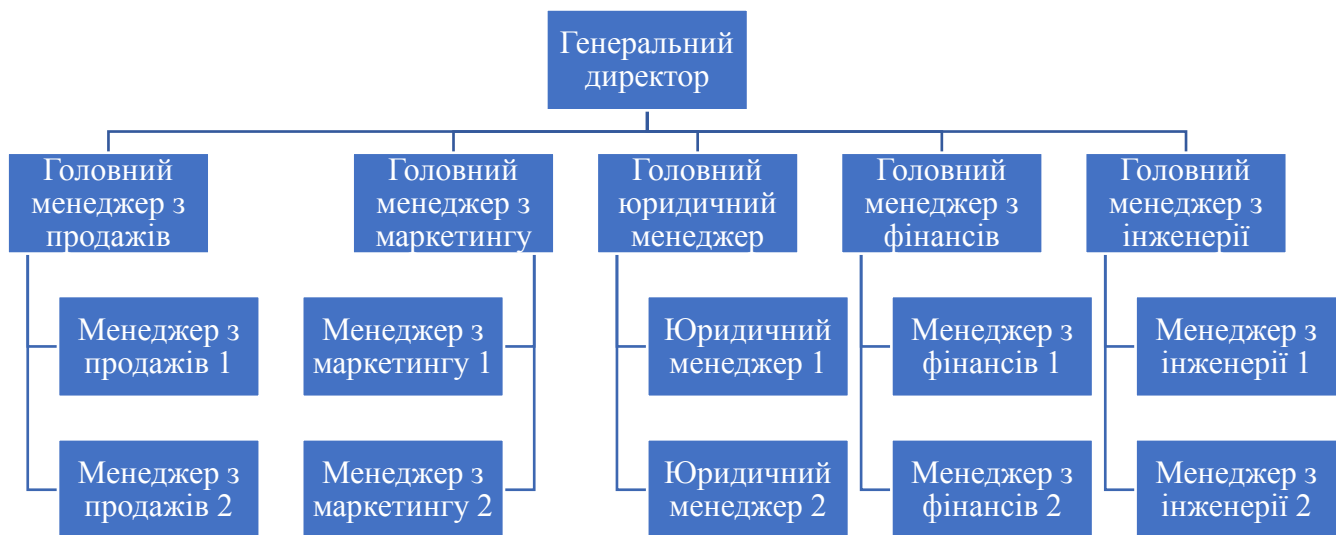


Рис. 2.1. Організаційна структура компанії Alphabet Inc. [54]

Тобто у компанії є головний менеджер у нього в підпорядкуванні керівники, які відповідають за різні напрямки. У той же час вони управляють командними адміністраторами. [54] При цьому в безпосередніх проектах беруть участь представники одразу декількох відділів. Це допомагає вирішувати відразу всі напрямки діяльності, які задіяні в прийнятті рішень. Також створюється ефективна комунікація між різними підрозділами і таким чином команда відразу працює на те, щоб результат їхньої діяльності був затверджений з багатьох сторін. Крім цього це економить час. Тобто замість того, щоб проєкт проходив через багато відділів по черговому, він має можливість отримати схвалення усіх в процесі розробки. У той же час у цій формі командотворення є декілька мінусів. Цілі у відділах можуть не

сходиться, а тому виникають конфлікти і непорозуміння цілей усієї компанії. Також якщо люди зібрані з багатьох підрозділів, то існує деяка відсутність довіри. Цим самим це може вплинути на загальну ефективність всієї команди. І загалом це може стати причиною виникнення багатьох конфліктних ситуацій.

Якщо розглянути етап життєвого циклу за Адізесом[55]. Наразі компанія bet “Alphabet” проявляє всі признаки старіння[55, с. 115-143], оскільки цілі компанії зміщуються від того, щоб створювати нові гарні продукти, які можуть обійтись дорого, то корпорація концентрується на примноженні прибутків для власників. Також запровадження чітких стандартів роботи, правил та підпорядкувань. Тобто організацію можна віднести в етап зрілості, проте ще не занепаду, оскільки досі це підприємство підтримує хороші прибутки та не встигло поринути у скандали, проте з появою штучного інтелекту, такого як “ChatGPT” все може швидко змінитись, оскільки компанія може втратити можливість конкурувати.[56]

Крім цього технологічна індустрія швидко розвивається у багатьох напрямках. Ці розробки в себе включають[57]:

- “Cloud Computing” – створення інфраструктури, такої як сервери доступної через інтернет;
- “Internet of Things” – девайси, які обробляють інформацію та з’єднуються з іншими, щоб разом досягати якогось результату;
- Штучний інтелект – нейронні мережі, що здатні самонавчатись та запам’ятовувати інформацію, таким чином відтворюючи людину;
- Блокчейн – метод зберігання та передачі інформацію, що вирізняється своєю безпекою;
- Віртуальна реальність – створення віртуального простору, у якому можна перебувати в спеціальних окулярах;
- Інші – так як галузь швидко розвивається, то там багато розробок, які ще не досягли такого розголосу як попередні.

Компанія Alphabet Inc. виступає лідером у багатьох з цих напрямків, проте найшвидше зараз розробляється таки штучний інтелект і у цьому плані вже можна

було спостерігати падіння капіталізації компанії на сто мільярдів доларів через те, що алгоритм, який було створено підприємством не відповідав рівню конкурентів. Тобто компанія має дуже сильний тиск від акціонерів, які постійно слідкують за її розробками та конкурентоспроможністю. І крім цього інші компанії теж намагаються випускати те саме, створюючи додатковий тиск.

У той же час існує також навантаження від зовнішніх факторів. У цій роботі буде розглянуто середовище Сполучених Штатів Америки, оскільки саме на цей ринок сфокусоване підприємство. Розглядаючи політико-правові фактори варто дослідити штучний інтелект, оскільки в даний період часу урядовці працюють над тим, щоб урегулювати ринок і обмежити використання цих алгоритмів. Цим самим Alphabet Inc., яка інвестувала дуже багато коштів в розробку, може постраждати. [58] Крім цього Сенат США, як основний законодавчий орган активно розробляє стратегії, які будуть берегти права користувачів онлайн і не всі ці практики є необхідними, проте все це обмежує можливості для компаній в цьому секторі економіки і ставить потенційну загрозу для прибутків. [59] В той же час слід виділити, що до цього часу ринок цієї галузі є достатньо не врегульований, оскільки у більшості випадків у тих, хто голосує за впровадження законів в цій сфері немає достатньо даних і розуміння про технології, що спричинило в якийсь момент безпрецедентні слухання, які закінчились без вагомego результату. Більше слід зауважити, що технологічний сектор контролює політику, що призводить до того, що неправдиві новини поширюються швидше за реальні і тим самим створюються розколу в суспільстві.[60] Як наслідок уряди можуть сфокусуватись на боротьбі технологіями і це може виступати додатковою загрозою для компанії “Alphabet Inc.”.

Далі пропоную поглянути на економічні фактори, що розміщені та таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники економіки США[61-67]

Фактор	Одиниц і виміру	Значення показника			Відхилення 2022/2021		Відхилення 2021/2020	
		2020 рік	2021 рік	2022 рік	абсолютн е	віднош е, %	абсолютн е	віднош е, %
ВВП	млрд.	21060,4	23315,	25462,	2147,6	9,21	2254.53	10,7

	дол.	7	1	7				
Темп інфляції	%	1,2	7	6,5	-0,5		5,8	
ВВП	млрд. дол.	21432,32	23488,2	25640,1	2152,9	9,16	2055,88	9,6
Рівень безробіття	%	6	3,9	3,7	-0,2		-2,1	
Середня заробітня плата	дол.	54099	55628	60575	4947	8,9	1529	2,8
Дефіцит бюджету	млрд. дол.	3200	2800	1380	-1420	-50	-400	-12,5
Державний борг	трлн. дол.	26,51	28,43	30,93	2,5	8,79	1,92	7,24

По цим показникам можна зробити висновок, що економіка перебуває в достатньо складному положенні і це може негативно впливати на фінансові результати досліджуваного підприємства

Як ми можемо побачити на Рис 2.2, то у 2020 році ВВП США знизився через

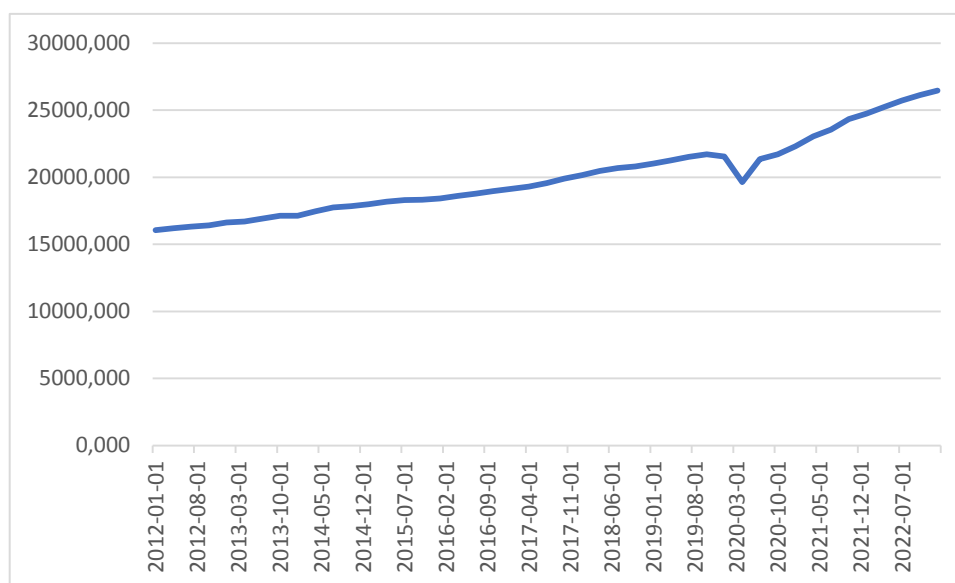


Рис 2.2. Зміни реального ВВП [61]

коронавірус, у той же час він продовжив зростання у 2021 та 2022 році. Тобто у цьому плані прибутки компанії в безпеці, оскільки економіка країни, де є цільова аудиторія, на підйомі. Хоч і коронавірусна криза дала серйозний поштовх економіці.

Так само ВВП постраждав під час кризи в 2020 році, проте знову на підйомі, як ми можемо побачити Рис. 2.3.

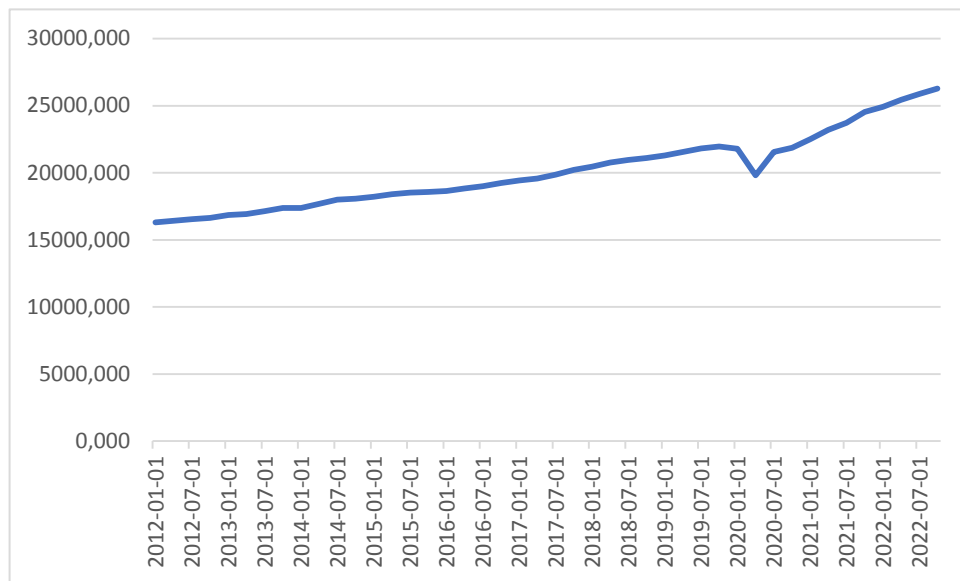


Рис. 2.3. Розмір ВВП по роках[62]

У той же час по інфляції немає таких позитивних результатів, як ми це можемо побачити на графіку. Тобто у 2022 році сталось різке зростання, оскільки показник вартості проживання дуже сильно зріс, що напряду залежить від війни в Україні, оскільки наша країна виступала одним з основних експортерів таких продуктів як їжа. А тому у зв'язку з інфляцією усім секторам складно, оскільки купівельні спроможності користувачів зменшились.

Розглядаючи державний бюджет США, то надходження у 2022 році склали 4,9 трильйонів доларів, у той же час видатки були 6,3 трильйона доларів.[64] Тобто є значний дефіцит, проте позики цієї держави здійснюються в доларах, а тому нестача коштів покривається друком нових грошей, що і є причиною таких показників інфляції.

Розглядаючи показники праці варто зауважити, що рівень безробіття зріс у 2020 році так само під час коронавірусної кризи до 6%, проте повернувся потім до рівня 4%. [65] Рівень заробітної плати зростає швидше ніж інфляція, а тому купівельна здатність користувачів стає кращою[66].

Поглянувши на показник державного боргу, можна побачити, що він зростає і це є загрозою для економіки, проте державні фінансові механізми є, щоб не допустити краху економіки. [67]

Далі пропоную розглянути соціально-демографічні фактори, що розміщені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні соціально-демографічні фактори США[68-69]

Фактор	Одиниці виміру	Значення показника			Відхилення		Відхилення	
		2020 рік	2021 рік	2022 рік	абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
Чисельність населення	тис. ос	329 500	33 1826	3329 34	1108	0,33	2326	0,7
Народжуваність	тис. ос	360 5	36 64	3745	81	2,21	59	1,6
Чисельність жінок	тис. ос	166 46	16 7510	1680 00	490	0,29	1050	0,6
Чисельність чоловіків	тис. ос	163 03	16 4380	1650 00	620	0,37	1350	0,8
Чисельність осіб працездатного віку	тис. ос	207 255	20 4736	2074 06	2670	1,3	-2519	-1,2
Смертність	тис. ос	335 8	34 64	3200	-264	-7,6	106	3,1

З даної таблиці можна побачити, що чисельність населення зростає, так як і народжуваність, у той же час смертність падає. Тому це є одним з індикаторів того, що в Сполучених Штатах хороша демографічна ситуація і не має ознак того, що соціальні фактори якось можуть стати на шляху для підприємств, в той же час зі зростанням населення більші будуть прибутки так як більше клієнтів. Кількість чоловіків та жінок залишається достатньо на рівні, що теж не може бути фактором впливу. І наостанок чисельність осіб працездатного віку зростає, що добре для економіки, оскільки більше робочої сили і немає індикаторів того, що відбувається старіння населення.

В плані культури, то варто зауважити, що в цій країні поширений консюмеризм. А тобто населення любить купувати все і багато і якщо щось не поломане, але просто вже не таке як треба, то необхідно придбати нове. Це допомагає бізнесу,

оскільки компанії продають дуже багато людям і тим самим це підіймає прибутки.[70, с. 347] У той же час тут є ризики гіперінфляції і того, що в якийсь момент населення не зможе мати таку сильну купівельну спроможність як має зараз і компаніям доведеться цим зіткнутись.

Розглядаючи питання соціальної інфраструктури, то варто зауважити, що в США вона дуже слабо розвинена, що спричиняє нерівність між багатою спільнотою і бідними, проте зараз країна обрала боротись з цим і впроваджує нові можливості для громадян, що в той же час дає потенціальних клієнтів та користувачів для компаній.[71, с. 11-12]

В плані природних факторів, то країна постійна страждає від різного роду лих і тим самим зростають ціни, збільшується рівень безробіття в окремих регіонах та відбувається міграція населення.[72] Це шкодить економіці, оскільки вона втрачає робочу силу і також створює навантаження на уряд. Тому бізнеси зустрічаються з ризиками пов'язаними з природними факторами. Особливо в Каліфорнії, де розташована компанія “Alphabet Inc.” зустрічається дуже багато пожеж та землетрусів, що впливає на можливість працівників бути на роботі, чи також є ризик займання центрів з інформацією, що дуже сильно руйнує можливість для будь-якого розвитку компанії.

Якщо розглядати міжнародні фактори, то зовнішньоекономічна політика США охоплює багато аспектів, включаючи міжнародну торгівлю, інвестиції, фінанси, розвиток та інші. Країна є одним з найбільших гравців на міжнародній арені та впливає на багато міжнародних організацій. Держава є членом багатьох міжнародних організацій, таких як Організація Об'єднаних Націй (ООН), Міжнародний валютний фонд (МВФ), Всесвітня організація торгівлі (ВОТ), Світовий банк та інші. США впливає на роботу цих організацій та використовує свої голоси в рамках їхніх зібрань для захисту своїх інтересів. Країна бере участь у багатьох міжнародних програмах, які спрямовані на забезпечення глобальної безпеки, розвитку та ін. Наприклад, програма розвитку ООН, програма допомоги голодуючим в країнах з низьким рівнем життя та інші. Міжнародні інституції можуть мати значний вплив на технологічну галузь, зокрема на компанії, які

домінують на ринку, такі як Alphabet Inc. Це може бути пов'язано з багатьма факторами, включаючи регулювання, конкуренцію та доступ до ресурсів. Одним з найбільш важливих впливів міжнародних інституцій на технологічну галузь є регулювання. Різні міжнародні організації, такі як Європейський Союз та Організація Економічного Співробітництва та Розвитку (ОЕСР), можуть встановлювати правила, які обмежують діяльність технологічних компаній. Наприклад, Європейський Союз встановив нові правила щодо захисту особистих даних, які сильно вплинули на Alphabet Inc., яка є власником Google. Крім того, міжнародні інституції можуть впливати на технологічну галузь через конкуренцію. Наприклад, міжнародна конкуренція може змусити технологічні компанії до постійного вдосконалення своїх продуктів та послуг, щоб відповісти на вимоги ринку та конкурентів. Доступ до ресурсів є ще одним фактором, який може впливати на технологічну галузь. Міжнародні інституції можуть допомогти технологічним компаніям, таким як Alphabet Inc., здобути доступ до ресурсів, які є важливими для розвитку технологій.[73] У той же час вони можуть завадити в правах на інформацію, як це зараз встановлюється в світі і тим самим втрадиться можливість монетизації через продаж особистої інформації рекламним компаніям.

Тепер пропоную подальше розглянути галузь на таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники галузі технологій[74]

Фактор	Одиниці виміру	Значення показника			Відхилення		Відхилення	
		2020 рік	2021 рік	2022 рік	абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
Частка в ВВП	млрд. дол.	1200	1439,4	1.582,8	143,4	9,9	239,4	19,9
Чисельність працівників в галузі	млн. осб.	5,2	7,3	7,7	0,4	5,47	2,1	40,3
Середня річна заробітна плата	дол.	97430	104000	123991	19991	19,22	6570	6,7

Як ми можемо побачити на чисельність зайнятих в галузі збільшується, як і частку ВВП, яку технологічна продукує. І разом з тим заробітна плата зростає. При цьому вона значно переважає показники інфляції, тим самим можна сказати, що

купівельна здатність працівників галузі є дуже сильною. Цим самим це є сильною стороною і тобто вона є привабливою до залучення ефективних кадрів.

Розглянувши галузь варто також розглянути як компанія взаємодіє з діловим середовищем і варто подивитись це з п'яти сторін: користувачі(споживачі), конкуренти, постачальники, організації інфраструктури та державні органи.

При дослідженні взаємодії з тими, хто буде використовувати будь який продукт варто перш за все оцінити цільову аудиторію компанії Alphabet Inc. Більшість користувачів мають вік менше 35 років, 55% від усіх людей є чоловіками, які вищого середнього класу. Крім цього споживачі послуг більше освічені і націлені на бізнес. Також якщо ми розглядаємо студентів, то вони більше схильні використовувати соціальні мережі, щоб дізнаватись інформацію, а тому ця компанія має негативну сторону. Для отримання прибутку організація збирає дані користувачів, за допомогою яких створюється реклама, що максимізує натискання і затримує погляд людей, що генерує капітал від інвесторів, які зацікавлені в великих даних і в той же час компанії платять за те, що переглядають контент. [75]

Далі пропоную розглянути конкурентів компанії “Alphabet Inc.” у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика основних показників конкурентів підприємства Alphabet Inc.[76-79]

Назва компанії	Сильні сторони	Слабкі сторони	Прибуток 2020	Прибуток 2021	Прибуток 2022	Послуги (товари)
Microsoft	Відомі продукти; Хмарні бази; Велика команда; Безпека даних.	Залежність від Windows; концентрація особистих даних; підтримка старих продуктів.	44281	60651	69447	Windows, Office, Azure, Cortana, LinkedIn, Xbox, Windows Defender
Apple	Інновації; Сильний бренд імідж;	Висока ціна; мала сумісність;	57411	94680	99803	iPhone, iPad, MacBook,

	висока якість; окрема система.	залежність від надавачів сировини; мала кількість продуктів; низький рівень можливих змін.				Apple Watch, AirPods, Apple Tv, iMac, HomePod, iCloud.
Amazon	Широкий асортимент; добра логістика; система підписки; інновації.	Онлайн ринок; закони, низька “маржа”; проблеми з персоналом.	21331	33364	2722	Amazon Prime, AWS, Amazon Echo, Amazon Fire, Amazon Basics, Amazon Fresh, Amazon Pharmacy.
Meta	Багато клієнтів; можливості реклами; багато цифрових продуктів; високий рівень віддачі користувачів; міцна фінансова база.	Проблеми з безпекою даних; залежність від реклами; зменшення активності на сайтах; проблеми з репутацією.	29146	39370	23200	Facebook, Instagram, WhatsApp, Oculus, Workspace.

Тож як ми можемо побачити у компанії Microsoft є небагато сильних сторін, проте це те, що в основному генерує для цієї фірми прибуток, у той же час ці продукти і створюють ризики і виступають слабкими сторонами. Крім цього чисті прибутки як і обсяг реалізації зростають, а тому можна сказати, що компанія виступає сильними конкурентом.

У підприємства Apple ситуація схожа і як ми можемо побачити прибутки ще вищі, проте ринки компанії Alphabet Inc. відрізняються, оскільки у них велика сумісність, а у конкурента мала.

Amazon надає дуже великі хмарні сховища і тим самим виступає конкурентом досліджуваної компанії. Проте через проблеми з безпекою і репутацією та можливо бізнес моделлю у них дуже впали прибутки у 2022 році, при тому, що обсяг реалізації збільшився.

Meta є підприємством, що володіє дуже великою кількістю цифрових продуктів та виступає по рекламі основним конкурентом Alphabet Inc. Проте як можна побачити прибутки у цієї організації теж впали у 2022 році через безпеку даних та їхньою нестабільною репутацією.

Далі пропоную розглянути особливості взаємодії досліджуваної компанії з постачальниками. Перш за все варто сказати, що коли це підприємство вибирає того, хто буде надавати сировину, чи послуги, то між сторонами укладається договір, у якому організації зобов'язуються не використовувати дитячу працю, мати захищену інформацію, та права на інтелектуальну власність, за чинним законодавством США.[50, С. 12-13] Таким чином Alphabet Inc. запобігає тому, що можуть бути юридичні проблеми та нестача товару пов'язаних зі скандалами, чи не етичними практиками.

Багато постачальників є з Китаю та Тайваню. І існує загроза військового втручання на територію другої країни і це тим самим може створити сильні перешкоди для ланцюгів постачання чипів.

У той же час оскільки Alphabet Inc. дуже велика компанія у своїх постачальників вона одна з небагатьох і замовлення в неї гігантських розмірів, а тому компанія може замовляти кількості і ціни, які вона захоче, тому сила надавачів продукції у

неї мала і не дуже є розвинений ризик того, що інші організації будуть робити щось з замовленнями, що від них не очікує досліджуване підприємство.

Також компанія працює над залученням ефективних працівників і тому взаємодіє з такими компаніями як LinkedIn, щоб шукати найкращих кандидатів на посади[80].

Крім цього, Alphabet Inc. працює з численними консалтинговими фірмами такими, як BCG, McKinsey & Company та Accenture для того, щоб визначати напрямки зростання, оптимізувати операції, які відбуваються, та покращувати технічні можливості компанії[81-83].

На рівні державних та муніципальних органів влади, то організація працює над тим, щоб не дозволяти просувати закони, які їй не подобаються. Для цього вони використовують лобізм і навіть витратили 6 мільйонів доларів на те, щоб не допустити реформи.[84] Крім цього вони беруть участь у публічних слуханнях, щоб отримати максимальний вплив на прийняття рішень, що пов'язані з їхньою сферою інтересів.

Розглянувши макросередовище варто також звернутись на показники, які показують функціонування внутрішньої системи компанії та загрози, які виникають від діяльності. Для цього варто перш за все дослідити управління виробничою системою.

Можна зазначити, що компанія має багато цифрових та фізичних продуктів. По електронних наслідках діяльності виступають так дві важливі сфери – це Google Services та Google Cloud. По смартфонах та інших, то підприємство є масовим, оскільки вони в великих кількостях випускають окремі марки своїх товарів. До основних технологій, які розробляє Alphabet Inc., включають:

- о Хмарні обчислення: компанія пропонує послуги хмарних обчислень через свою платформу Google Cloud Platform. Це включає зберігання даних, обчислювальну потужність та інструменти для управління даними та додатками в хмарі;

- о Штучний інтелект та машинне навчання: організація інвестувала значні кошти у технології штучного інтелекту та машинного навчання,

які використовуються в продуктах, таких як Google Assistant, Google Translate та Google Photos. Крім того, підприємство створило власний підрозділ досліджень зі штучного інтелекту - Google Brain, щоб просувати дослідження в цій галузі;

- Мобільні операційні системи: Alphabet Inc. розробила мобільну операційну систему Android, яка працює на мільйонах смартфонів та планшетів по всьому світу;

- Пошукові алгоритми: Google, який належить компанії, розробив деякі з найбільш складних пошукових алгоритмів у світі, що дозволяє користувачам швидко та точно знаходити інформацію в Інтернеті;

- Аналітика даних: організація використовує інструменти аналітики даних для аналізу великих обсягів даних, які генеруються його продуктами та послугами. Це допомагає компанії зрозуміти поведінку користувачів та покращувати її продукти та послуги з часом. Цими інструментами є Google Analytics, Google Analytics 360 Suite, Firebase Analytics, Google Tag Manager;

- Робототехніка та автоматизація: Alphabet Inc. інвестувала у технології робототехніки та автоматизації, це включає такі компанії, як Boston Dynamics, Waymo та DeepMind[50].

Крім цього пропоную провести огляд асортименту продукції компанії. Пошукова система Google та інші Інтернет-сервіси (Gmail, Google Drive, Google Maps, Google Translate та інші) є найбільш популярними світовими сервісами. Наразі місце браузера зміщує такий штучний інтелект, як ChatGPT, проте в будь-якому випадку продукт є дуже якісним і широко використовуваним. Операційна система Android використовується на більшості мобільних пристроїв у світі. Вона набула популярності через свою здатність до змін та розвитку, а тому якість теж висока, проте у найбільшого конкурента Apple вона є більш безпечною, а тому якість теж на високому рівні, як і безпека. Хмарні технології організації теж є відомі багатьом з користувачів мережі інтернет та компаній через безпеку та швидкість опрацювання, а тому якість висока. Штучний інтелект поки що на поганому рівні

та не може так ефективно опрацьовувати інформацію як до прикладу конкуренти. Електронні пристрої перебувають на високому рівні, оскільки мають високі показники якості та низьку ціну в порівнянні з конкурентами за такі самі характеристики. Тож загалом продукція компанії є на високому рівні та є важливою для багатьох користувачів.

Далі пропоную розглянути маркетингову діяльність компанії. Організація працює в багатьох різних галузях, але більшість свого доходу підприємство отримує з продажу реклами на своєму власному веб-сайті та сайтах сторонніх компаній. Наразі Alphabet Inc. має домінуючу частку ринку в цифровій медіа-рекламі, що становить близько 27%, за ним наздоганяє Facebook, який має 25% ринку та Amazon, який тримає 7%, решту більш малі компанії. Глобальне цифрове медіа-рекламу очікується, що зростатиме за складеною річною ставкою 5% протягом наступних 5 років, що приведе до передбачуваного загального витрат на цифрову рекламу понад 720 мільярдів доларів. Крім того, найшвидше зростаючим підрозділом цієї галузі є мобільна реклама. Мобільна платформа Android, займає приблизно 72% глобальної частки ринку смартфонів. У той же час на цьому ринку конкурент Apple має 27%. Очікується, що доходи від мобільної реклами подвоїться в наступні 2 роки і складуть 250 мільярдів доларів.[85] компанії Alphabet Inc. є великий та різноманітний відділ маркетингу, який відповідає за просування її різноманітних продуктів та послуг. Маркетингова стратегія компанії спрямована на використання переваг її брендів, таких як Google, YouTube та Google Cloud, для залучення та взаємодії зі споживачами та бізнесом.[51, с. 6]

Маркетинговий відділ поділений на різні команди, що спеціалізуються на різних областях, таких як цифровий маркетинг, маркетинг продукту, управління брендом та аналітика. Ці команди співпрацюють між собою для створення та реалізації маркетингових кампаній по різних каналах, включаючи соціальні мережі, електронну пошту, пошукові системи та дисплейну рекламу.

Крім того, Alphabet Inc. інвестує значні кошти в маркетингові дослідження та аналіз, щоб отримати уявлення про поведінку споживачів та тенденції ринку. Це

дозволяє маркетинговому відділу розробляти спрямовані кампанії, які резонують з цільовою аудиторією та сприяють зростанню бізнесу.

Загалом, маркетинговий відділ грає важливу роль у просуванні продуктів та послуг компанії та підтриманні її позиції як лідера у технологічній галузі.

Товарна політика компанії Alphabet Inc зосереджена на розробці та наданні інноваційних продуктів та послуг, що відповідають вимогам споживачів та ринку[50, с.4].

Далі пропоную розглянути управління економічною системою. Для цього пропоную подивитись на таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Основні показники фінансового стану підприємства Alphabet Inc.[50]

Показники	Значення по роках			Відхилення		Відхилення	
	2020	2021	2022	абсолютн е	відносне, %	абсолютн е	відносне, %
Ліквідність	3,39	1,66	1,41	-0,25	-15	-1.79	-52
Співвідношення боргу до власного капіталу	0,06	0,04	0,04	0	0	-0,02	-33
Фінансової стійкості	0,74	0,74	0,74	0	0	0	0

Як ми можемо побачити, то показники ліквідності залишаються високими, а тобто компанії буде достатньо легко погасити свої короткострокові зобов'язання. Проте показник зменшився у 2021 та 2022 роках і тобто якщо він продовжить падати далі, то у організації можуть з'явитись проблеми з ліквідністю.

Показник співвідношення боргу до власного капіталу залишається стабільним та на рівні близькому до нуля, а тому підприємству не варто боятись того, що воно може постраждати від короткострокових кредитів.

Коефіцієнт фінансової стійкості високий та незмінний, а тобто можна сказати, що підприємство фінансово стійке.

Далі пропоную розглянути соціально психологічну підсистему. Alphabet Inc. має свою власну систему підготовки персоналу, яка включає в себе такі компоненти:

- **Онлайн-курси:** Компанія надає безкоштовний доступ до багатьох онлайн-курсів, які пропонуються на їхній платформі. Ці курси охоплюють різні теми, включаючи технології, рекламу, аналітику, лідерство та інші;
- **Компанійські тренінги:** організація надає спеціальні навчальні курси для свого персоналу, які орієнтовані на розвиток певних навичок та компетенцій. Ці тренінги можуть бути проведені в онлайн-або офлайн-форматі та охоплюють такі теми, як комунікація, лідерство, аналітика та ін.;
- **Менторство:** Піжприємство також має програму менторства, яка допомагає новим співробітникам отримати наставництво та підтримку від більш досвідчених колег. Це дозволяє сприяти розвитку професійних навичок та підвищенню ефективності роботи нових співробітників;
- **Компанійські конференції та семінари:** Alphabet Inc. проводить різноманітні конференції та семінари для свого персоналу, на яких працівники можуть побачити, як працюють інші команди, познайомитися з новими технологіями та ідеями, та обмінятися досвідом;
- **Внутрішній маркетинг вакансій:** Компанія надає спеціальні можливості своїм працівникам для розвитку в рамках компанії.[86]

Рівень освіти між працівниками є різний і як ми можемо побачити на Рис 2.5, то



Рис. 2.5. Структура персоналу підприємства Alphabet Inc. за рівнем освіти[87]

більшість працівників мають ступінь бакалавра, трохи менше працює з атестатом після закінчення школи і магістрів та докторів дуже мало. Решта персоналу має

сертифікати та інші неформальні підтвердження освіти. Це означає, що компанія не вимагає особливих знань в науках, оскільки більшість навичок для технологічної сфери можна отримати самотійно, чи так само підприємство пропонує курси і таким чином можна набути знань необхідних для успішної роботи.

На Рис. 2.6 можна побачити, що більшість працівників 20-30 років і загалом персонал молодий. Це є перевагою компанії, що вона залучає не старих спеціалістів.

У той же час як видно на рис. 2.7, більшість підопічних залишає організацію пропрацювавши там не більше двох років і це означає, що рівень затримуваності є

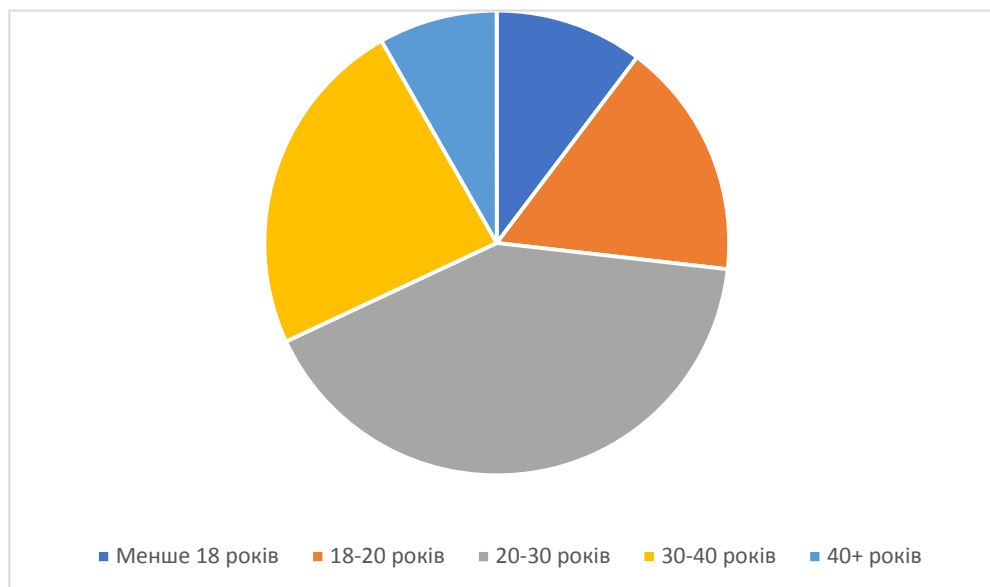


Рис. 2.6. Структура персоналу підприємства Alphabet Inc. за віком[87]

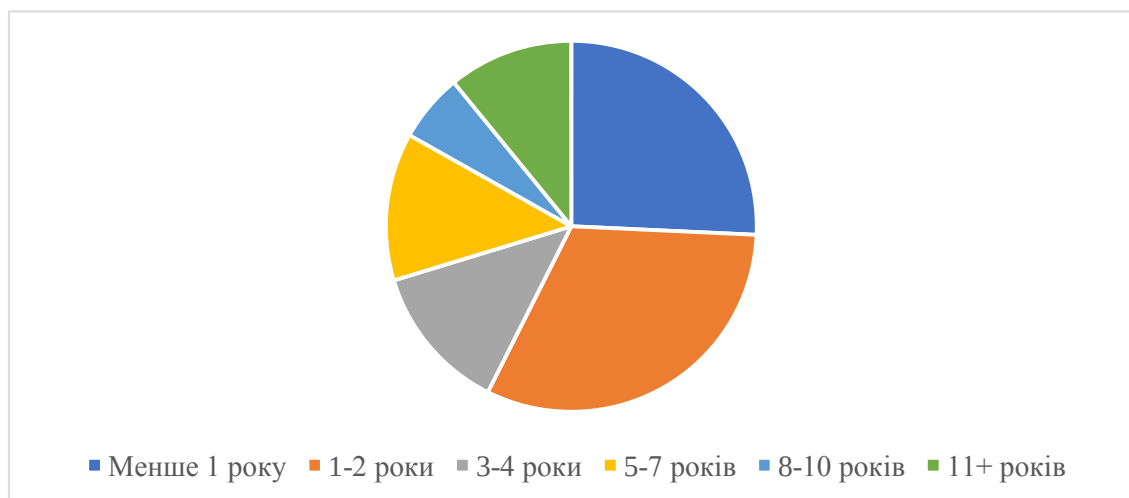


Рис. 2.7. Структура персоналу підприємства Alphabet Inc. за тривалістю роботи в компанії[87]

низьким і підприємство не створює оптимальних умов для роботи, що є негативним показником.

Тож з цією всією інформацією пропоную поглянути на SWOT-аналіз підприємства Alphabet Inc., що зображений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Результати SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Зростання галузі 2.Контроль постачальників 3.Ефективні методи залучення персоналу 4.Здатність до активного лобіювання 5.Якісні продукти 6.Контроль ринку цифрової реклами 7.Високі позитивні фінансові показники 8.Доступність до працівників без освіти, чи з невисоким науковим ступенем	1.Втрата молодих людей з числа користувачів через соціальні мережі 2.Постачальники в недружніх до США регіонах 3.Обмежена конкурентоспроможність в плані штучного інтелекту 4. Відтік більшості персоналу після 2-ох років роботи
Можливості	Загрози
1.Розробка якісного штучного інтелекту 2.Захоплення ринків, в яких конкуренти не мають можливості отримувати прибутки 3.Поширення хмарних сховищ 4.Інвестування в нові продукти через добрий потік грошей	1.Зміна законодавства, що обмежить використання персональних даних 2.Витік особистих даних користувачів 3.Втрата виробництва через війну між Китаєм та Тайванем 4.Втрата виробництва через недружні стосунки США та Китаю 5.Створення конкурентами кращих продуктів 6.Недостатність кваліфікованого персоналу

З огляду на сильні сторони компанії, які ви перерахували, конкурентна перевага продукту може бути зміцнена та розвинена за допомогою наступних кроків:

- Розвиток та збільшення інвестицій у якісні продукти, що відповідають потребам користувачів та ринковим тенденціям. Це допоможе зберегти лідерство організації на ринку;
- Розширення контролю ринку цифрової реклами та удосконалення рекламних платформ. Це дозволить збільшити дохід та забезпечити конкурентну перевагу;
- Розвиток ефективних методів залучення персоналу, зокрема спрямованих на талановитих фахівців у сфері штучного інтелекту та хмарних технологій. Це дозволить підприємству забезпечити інноваційний розвиток;

- Досягнення високих позитивних фінансових показників та збільшення інвестицій у нові технології та продукти, що дозволить компанії зберегти своє лідерство в галузі та зміцнити свою позицію на ринку;
- Залучення до роботи в Alphabet Inc. працівників з різним рівнем освіти та досвіду, зокрема з невисоким науковим ступенем. Це дозволить організації забезпечити різноманітність у своїй робочій силі та збільшити конкурентну перевагу у галузі.

Окрім цього, Є кілька сильних сторін фірми, які можуть не бути очевидними для покупців:

- Зростання галузі: компанія займає лідируючу позицію у галузі технологій та цифрової реклами, що дозволяє їй впливати на тенденції ринку та розвиватися разом з ним;
- Контроль постачальників: Alphabet Inc. має значний вплив на своїх постачальників, що дозволяє їй контролювати якість продуктів та послуг;
- Ефективні методи залучення персоналу: організація привертає талановитих працівників за допомогою своїх багатих можливостей для розвитку та високого рівня заробітної плати;
- Здатність до активного лобіювання: підприємство має значний вплив на законодавчі та регуляторні процеси, що дозволяє їй захищати свої інтереси та забезпечувати сприятливе регулювання в галузі;
- Якісні продукти: компанія має портфель продуктів, які відомі своєю якістю та інноваційністю, що забезпечує високий рівень задоволення покупців.

Щоб реалізувати можливості росту компанії Alphabet Inc. в максимально короткий термін, необхідно виконати наступні кроки:

- Розробка якісного штучного інтелекту:
 1. Встановити цілі і плани розвитку штучного інтелекту та визначити потрібні ресурси, такі як фахівці, програмні засоби, обладнання, інфраструктура, і т. д.;

2. Залучити талановитих спеціалістів з глибокими знаннями у галузі машинного навчання, нейронних мереж, комп'ютерного зору та інших областей, що пов'язані з розробкою штучного інтелекту;

3. Відкрити дослідні лабораторії та інвестувати у стартапи, які займаються розробкою інноваційних технологій штучного інтелекту.

- Захоплення ринків, в яких конкуренти не мають можливості отримувати прибутки:

1. Здійснити дослідження ринку та виявити ніші, в яких компанія може успішно конкурувати та отримувати прибутки.

2. Розробити стратегію залучення нових клієнтів та партнерів у цих ринкових нішах, використовуючи маркетингові та продажні інструменти, такі як реклама, PR-кампанії, просування в соціальних медіа та ін.

3. Переконатися, що компанія має достатню кількість ресурсів, таких як фінанси, технології та таланти, щоб конкурувати з іншими гравцями на ринку.

- Поширення хмарних сховищ:

1. Розширити мережу серверних центрів, щоб забезпечити швидку та стабільну роботу хмарних сховищ;

2. Запропонувати привабливі умови користувачам та партнерам для залучення нових клієнтів;

3. Підвищувати якість та кількість послуг, що надаються через хмарні сховища, щоб задовольняти потреби клієнтів.

- Інвестування в нові продукти через добрий потік грошей:

1. Створити внутрішній фонд для фінансування інноваційних проектів;

2. Проводити дослідження ринку та інновацій, щоб знайти нові ідеї для розробки продуктів;

3. Залучати талановитих розробників та експертів у різних галузях, щоб забезпечити ефективний розвиток нових продуктів.

Ці кроки допоможуть компанії залучити нових клієнтів та збільшити свій дохід, швидко реалізуючи можливості росту, пов'язані з можливостями.

Щоб мінімізувати вплив слабких сторін на продукт компанії Alphabet Inc., можна вжити наступних заходів:

- Втрата молодих людей з числа користувачів через соціальні мережі:
 1. Проводити дослідження, щоб з'ясувати причини втрати молодих людей, та розробляти стратегії залучення цільової аудиторії;
 2. Вдосконалювати функціонал соціальних мереж, щоб забезпечити їхню привабливість для молоді;
 3. Проводити ефективну рекламну кампанію серед молоді, щоб привернути їхню увагу до продуктів компанії.
- Постачальники в недружніх до США регіонах:
 1. Розширювати мережу постачальників та забезпечувати гнучкі умови співпраці;
 2. Проводити аналіз ринку та підбирати нових постачальників з менш неприхильних до США регіонів;
 3. Забезпечувати якість продуктів та сервісу, щоб забезпечити задоволеність клієнтів.
- Обмежена конкурентоспроможність в плані штучного інтелекту:
 1. Залучати талановитих фахівців у галузі штучного інтелекту та машинного навчання, щоб підвищити експертність компанії в цій галузі;
 2. Інвестувати в дослідження та розробку нових технологій штучного інтелекту;
 3. Підвищувати якість продуктів, що базуються на штучному інтелекті, шляхом вдосконалення алгоритмів та забезпечення широкого покриття потреб користувачів.
- Відтік більшості персоналу після 2-ох років роботи:

1. Забезпечити конкурентоспроможні умови праці, включаючи заробітну плату, бонуси, страхування та інші переваги, щоб зберегти талановитих співробітників;
2. Розробити програми мотивації та навчання, щоб сприяти кар'єрному розвитку співробітників в межах компанії;
3. Створити команду для вивчення причин відходу співробітників та розробки стратегій збереження талантів.

Це допоможе компанії мінімізувати вплив слабких сторін продукту, пов'язаних з обмеженою конкурентоспроможністю в плані слабких сторін, та підвищити конкурентоспроможність.

Якщо поглянути на загрози, то існують можливості до їх нейтралізації:

- Зміна законодавства, що обмежить використання персональних даних:

Для нейтралізації цієї загрози компанія Alphabet Inc. може інвестувати у розробку технологій, які дозволяють збирати і обробляти дані без порушення законодавства. Також, компанія може активніше співпрацювати з органами влади, щоб бути в курсі змін в законодавстві та адаптуватися до них заздалегідь:

- Витік особистих даних користувачів:

Для запобігання витоку особистих даних, компанія може зробити акцент на безпеці даних та вдосконалити системи безпеки, що зменшить ймовірність витоку даних. Також, компанія може залучити експертів з безпеки даних, які зможуть розробити та впровадити ефективні методи захисту даних.

- Втрата виробництва через потенційні конфлікти Китаю та Тайван., та Втрата виробництва через недружні стосунки США та Китаю:

Для запобігання втрати виробництва через політичні конфлікти, компанія може розширити свою глобальну присутність та диверсифікувати виробництво в інших країнах, щоб забезпечити стабільність поставок та зменшити вплив політичних ризиків.

- Створення конкурентами кращих продуктів:

Компанія може зосередитися на розвитку та підвищенні якості своїх продуктів, щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку. Крім того, важливо вивчати ринок та конкурентів, щоб швидко реагувати на їхні зміни та вдосконалювати свої продукти.

- Недостатність кваліфікованого персоналу:

Підприємство може створити нові інноваційні програми, які дозволять залучати талановитих працівників

2.3 Аналіз кадрового потенціалу компанії Alphabet Inc.

Підійшовши до аналізу досліджуваної теми підприємства, варто пройтись по характеристикам кадрового потенціалу, які були описані вище, для надання оцінки перспектив в цьому напрямку.

Перш за все, компанія пропонує якісні методи для залучення достатньо талановитих працівників та створює умови для навчання і підготовки до роботи. Тому в плані стажу можна сказати, що підприємство є розвинутим.

У той же час якщо поглянути на стаж в компанії, то велика кількість персоналу не затримується в організації. Це може свідчити про неякісні методи для залишення робочої сили. І той факт, що людина працювала в Alphabet Inc. дозволяє іншим компаніям економити на рекрутингу оскільки сам факт роботи виступає підтвердженням всіх кваліфікацій. Тому персонал має можливість переходити в менші підприємства на вищі заробітні плати.

Розглядаючи стресостійкість, то немає інформації, що фірма розглядає цей показник. А тому це може бути причиною покидання компанії через надмірний рівень стресу і у цьому напрямку можливі доопрацювання.

В плані рівня здоров'я, то під час коронавірусної кризи компанія відправила працівників додому, щоб вони не заразились.[88] Проте керівництво не забезпечило працівників превентивною медициною крім звичайного медичного страхування.

У випадку професійної відповідальності, то ціна помилки є дійсно високою. Для цього організація проводить ретельні тренінги, щоб підготувати свій персонал до будь яких ситуацій.

Так само і соціальна відповідальність та професійна етика, які є важливим чинником для підприємства, виховуються у працівників.[50] Що є також ще одним фактором того, що фірма знаходиться на етапі зрілості.

Наступним варто зазначити, що компанія Alphabet Inc. має визнану у всьому світі корпоративну культуру, яка розглядається як одна з найбільш

високорозвинених у технологічній галузі. Основні принципи корпоративної культури організації включають:

- Інноваційність і творчість: фірма дбає про створення умов для креативності та відкритості новим ідеям, що дозволяє працівникам розвиватися та досягати своїх потенційних можливостей;
- Командна робота: в підприємство наголошується на тому, що найкращі результати можуть бути досягнені тільки завдяки співпраці та об'єднанню зусиль всіх працівників компанії;
- Результатоорієнтованість: компанія ставить своїм головним пріоритетом досягнення результатів, які є відображенням високої ефективності та успішності в ринковому середовищі;
- Відкритість і прозорість: Alphabet відкрита для ідей та рішень, які можуть допомогти компанії у досягненні поставлених цілей. Компанія також прагне забезпечити прозорість у відносинах з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами;
- Співробітництво та взаємоповага: організація надає велику увагу взаємодії та співпраці між працівниками та створенню атмосфери поваги та взаєморозуміння.

Тож корпоративну культуру можна оцінити на високому рівні[89].

Крім цього, компанія надає велике значення працелюбності та присвяченості своїх працівників і очікує високого рівня продуктивності та виконання роботи.

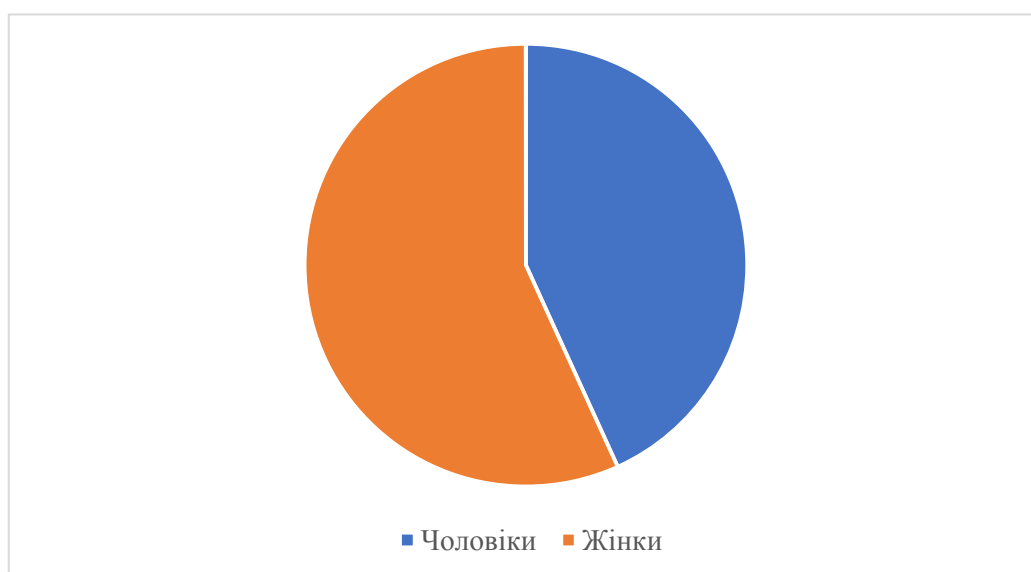
У Alphabet Inc. є широкий кодекс поведінки, який визначає очікувані стандарти поведінки для працівників. Цей кодекс поведінки включає в себе вказівки щодо етичної поведінки, конфліктів інтересів, конфіденційності та дотримання законів та регуляцій. Працівникам потрібно дотримуватись цього кодексу поведінки у всіх випадках, як у робочому місці, так і в особистому житті. Також організація має строгі політики щодо працездатності, пунктуальності та робочої продуктивності. Вимагається, щоб персонал приходив на роботу вчасно та виконували свої

призначені завдання вчасно та ефективно. Невиконання цих очікувань може призвести до дисциплінарних заходів, включаючи припинення працевлаштування.

Загалом Alphabet Inc. надає велике значення професіоналізму, чесності та продуктивності. Компанія очікує, що її працівники дотримуватимуться цих цінностей у всі часи та встановила політики та процедури, щоб забезпечити їх дотримання.[50]

Інноваційність та креативність, як основні принципи діяльності компанії, перебувають на високому рівні та є задоволеними у працівників. Крім цього фірма підтримує та спонукає персонал до саморозвитку та самоорганізації будуючи ефективний кадровий потенціал.

Розглядаючи пункт чисельності висококваліфікованих працівників, то як ми могли побачити раніше у великої частки немає ніякого ступеня, що може свідчити про те, що тут є мінус для підприємства. Проте з активним тренуванням персоналу



це швидко нівелюється. Саме так як це відбувається у Alphabet Inc.

По гендерному профілю, як ми можемо побачити на Рис.2.8, то чоловіків є менше ніж жінок. Проте цей баланс наближений до рівності, що загалом є хорошим показником.

У випадку професійного та кваліфікаційного профілю, то складається враження, що компанія чітко розуміє свої цілі в цій сфері, та має це на хорошому рівні.

Рис. 2.8. Структура персоналу підприємства Alphabet Inc. за статтю[87]

У той же час віковий профіль виглядає молодим, що може свідчити про те, що коли працівники набувають достатньої кваліфікації вони покидають компанію і в цій ситуації підприємству варто було б попрацювати над можливостям залучення старших досвідчених спеціалістів разом з молодими людьми.

Так як фірма дає достатні можливості для зростання зсередини і також ми бачимо міграцію персоналу до інших підприємств, то цілком можна заявити, що мобільність теж залишається на високому рівні.

В той же час вважається, що ефективність роботи впала і директор компанії звернувся до працівників, щоб вони почали працювати краще. Проте це може бути не практичною комунікацією керівництва до підлеглих, що може зменшувати кадровий потенціал підприємства.

Так само використання робочого часу, який у фірмі є 8 годин на день може бути покращеним і можливо вдасться підтягнути інші метрики аналізу.

У зв'язку з попередніми пунктами, які можливо недостатньо розвинені, на підприємстві могли з'явитись проблеми з відповідністю кваліфікацій, працівників та робочих місць, що в свою чергу спричиняє недостатню ефективність праці в компанії.

Таким чином було виявлено, що компанія Alphabet Inc. є дуже конкурентоспроможною і за допомогою контролю над постачальниками, та над ринком цифрової реклами і їхніми якісними продуктами має високі фінансові показники. Проте через обмежену цільову аудиторію, відтік персоналу та не розвиненість штучного інтелекту вона має слабкі сторони, якими можуть скористатись конкуренти. В той же час у підприємства є багато можливостей, якими можна скористатись, але варто зважати і на загрози.

В плані кадрового потенціалу було виявлено, що у компанії він на високому рівні, проте є недоліки в факторах стажу в компанії, рівня здоров'я, стресостійкості, віковому профілю та чисельності висококваліфікованих працівників. Що означає, що є можливості для розвитку по цих параметрах.

Висновки до 2 розділу

Таким чином було виявлено, що компанія Alphabet Inc. є дуже конкурентоспроможною і за допомогою контролю над постачальниками, та над ринком цифрової реклами і їхніми якісними продуктами має високі фінансові показники. Проте через обмежену цільову аудиторію, відтік персоналу та не розвиненість штучного інтелекту вона має слабкі сторони, якими можуть скористатись конкуренти. В той же час у підприємства є багато можливостей, якими можна скористатись, але варто зважати і на загрози.

В плані кадрового потенціалу було виявлено, що у компанії він на високому рівні, проте є недоліки в факторах стажу в компанії, рівня здоров'я, віковому профілю та чисельності висококваліфікованих працівників. Що означає, що є можливості для розвитку по цих параметрах.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ ALPHABET INC.

3.1 Основні етапи покращення кадрової політики підприємства

Крім аналізу проблеми варто також розглянути методи та можливі кроки для покращення, які може зробити компанія Alphabet Inc. задля того, щоб досягти значних результатів і підвищити кадровий потенціал підприємства. Цей процес може відбуватись у 5 етапів.

Перший етап покращення кадрового потенціалу, який описується в контексті Alphabet Inc., - це аналіз потреб в компетенціях. Цей етап включає в себе оцінку навичок та знань, необхідних для успішного функціонування компанії в майбутньому. Для цього компанія проводить аналіз своєї діяльності, виявляє потреби в нових професіях, які можуть бути відкриті у майбутньому, та оцінює, які конкретні компетенції та знання будуть необхідні для працівників підприємства, щоб успішно функціонувати в цих нових умовах. На основі цього аналізу фірма визначає свої потреби в робочій силі та може приймати рішення щодо того, чи потрібно залучати нових працівників або навчати та розвивати існуючих. Для успішного аналізу потреб в компетенціях організація може використовувати різноманітні інструменти, такі як опитування працівників, дослідження ринку праці, аналіз технологічних та економічних тенденцій, співбесіди зі стейкхолдерами та інші джерела інформації. У результаті аналізу потреб в компетенціях компанія може визначити нові напрями розвитку, які стануть основою для планування розвитку та покращення кадрового потенціалу в майбутньому.

Згідно з попереднім аналізом кадрового потенціалу, то підприємству варто розглянути причини того, що працівники покидають компанію попрацювавши там не довгий період часу. Для цього можна оцінювати задоволеність від роботи, рівень навантаження та проводити опитування, щоб дізнатись, що все таки змушує персонал покидати підприємство. Також варто дослідити який рівень стресу у

працівників та якщо він наявний як це впливає на загальні показники фірми. Крім цього потрібно дослідити і порівняти вартість заходів для запобігання хворобам з витратами на працівників, які беруть лікарняні відгули. Таким чином можна буде визначити, на базовому етапі, чи не буде дешевше впровадити іншу політику охорони здоров'я в компанії. І так само люди, які страждають від психічних захворювань є схильні до меншої продуктивності під час загострень своїх травм, а тому доцільно буде оцінити вплив профілактичних заходів. Крім цього, питанню кваліфікації персоналу варто приділити окрему увагу і дослідити те, наскільки достатніми є знання та навички працівників, що приходять в компанію без вищої освіти, чи досвіду в галузі та наскільки є ефективними програми підготовки, які використовуються в Alphabet Inc.. Разом з кваліфікацією варто розглянути і вік та порівняти відношення цього показника з іншими пунктами характеристики кадрового потенціалу, що дасть можливість для розуміння, чи впливає цей фактор на прибутки компанії.

Окремими важливими пунктами аналізу є те, від чого залежить продуктивність праці самого персоналу і як на цей параметр впливають інші фактори такі як комунікація керівництва, яка може бути не завжди ефективним методом стимуляції до роботи. Та також доцільно дослідити можливість зменшення робочого дня, незважаючи на те, що усі компанії на ринку мають 8 годин. Це варто зробити з оцінкою тих завдань, які стоять перед персоналом.

Планування розвитку - це другий етап покращення кадрового потенціалу. Після аналізу потреб в компетенціях компанії, наступним кроком є створення конкретного плану розвитку кадрів, який дозволить компанії вирішити свої потреби в робочій силі.

Другий етапом є планування розвитку і він може включати в себе наступні етапи:

- Визначення мети та об'єктивів - у цьому етапі компанія визначає, які конкретні цілі та об'єктиви повинні бути досягнуті через покращення кадрового потенціалу. Тобто якщо проблеми з ефективністю, то

підприємство має дослідити, який саме результат вони очікують отримати від задіяння будь якого з планів;

- Вибір стратегій - компанія вибирає стратегії, які дозволять досягти поставлених цілей та об'єктивів. Наприклад, компанія може вирішити залучати нових працівників з певними компетенціями, організовувати навчання для існуючого персоналу, запроваджувати нові технології та процеси роботи;

- Визначення ресурсів – підприємство Alphabet Inc. має визначити ресурси, які необхідні для реалізації стратегій. Це можуть бути фінансові, людські та матеріальні ресурси. І варто зазначити, що грошовий капітал у компанії на високому рівні, тому це не може стати перешкодою.

- Розробка конкретних дій - фірма розробляє конкретний план дій, який містить детальні кроки та терміни виконання. Наприклад, компанія може запровадити зміни на одному з відділів, щоб зробити тестування чого іншого і звірити ці результати з попередніми, отримавши конкретну картину впливу цих політик;

Наступними етапами мають бути впровадження плану по підвищенню кадрового потенціалу підприємства за заданими вище параметрами та оцінка результатів ефективності зроблених змін.

3.2 Обґрунтування заходів з удосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства

Удосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства може допомогти зменшити відтік працівників і підвищити стійкість компанії до змін на ринку праці. Ці процеси варто реалізовувати в одному з підрозділів компанії Alphabet Inc., щоб не постраждати через неефективність якихось методів.

Для залишення працівників можна організувати проведення опитування або інших форм збору даних про задоволеність працівників роботою, умовами праці, розвитком та планами на майбутнє. Що в свою чергу може допомогти зрозуміти, що потрібно змінювати в організації, щоб зберегти свій персонал. Також якщо працівники не задоволені умовами роботи, вони швидше за все підуть до конкурентів. Покращення умов може включати такі заходи, як підвищення зарплат, зниження навантаження на працівників, покращення умов роботи. Крім цього варто забезпечувати можливості росту на підприємстві, що може збільшити їх задоволеність та зміцнити зв'язок з компанією. Розвиток кадрів може включати навчання та підвищення кваліфікації, стажування та інші форми навчання, які вже проводяться на фірмі Alphabet Inc., проте можливо вони вимагають доопрацювання, щоб відповідати потребам. І варто не забувати про забезпечення адекватної мотивації працівників, що може допомогти зберегти їх в компанії. Для цього можна використовувати різноманітні форми мотивації, такі як премії, бонуси, підвищення зарплат та інші.

В контексті запобігання хворобам, то підприємству варто створити склад працівників, який буде виступати терапевтами, до яких інший їхній персонал звертатись у випадку якихось кризових ситуацій, щоб попередити настання якихось психологічних зривів. Крім цього, для того, щоб не переживати захворювання можна ввести політику обов'язкового обстеження задля підтримки інформації про рівень здоров'я і запобігти настанню критичних для людини ситуацій і це допоможе тримати працівників більше часу на своїх робочих місцях. Також на підприємстві Alphabet Inc. можна ввести здорове харчування та

встановити протоколи для випадків, коли хтось був діагностований з вірусом. Таким чином менше людей будуть відсутні з компанії.

У випадку віку та рівня кваліфікації, компанії можна спробувати розбивати команди у різні та такі самі категорії, щоб перш за все побачити, як різні покоління працюють між собою і наскільки це взагалі є ефективним. Крім цього варто порівняти продуктивність і якість виконаних задач між представниками з інших груп, щоб вловити кореляцію між цими показниками. Якщо результати покажуть, що старший персонал має високий показник роботи, то Alphabet Inc. варто ввести квоти по найманню не молодих кандидатів на посади. Це у свою чергу створить можливості також для розширення ринку на людей 35+ років, оскільки працівники будуть розуміти свою цільову аудиторію краще.

Також варто дослідити причини продуктивності персоналу саме у цій компанії і впровадити те, що показує найбільший результат. І якщо задачі дозволяють, то перевірити ефективність зменшення часу роботи на день на окремому відділі, задля того, щоб отримати результативність діяльності працівників. У той же час тут варто буде підлаштовувати і терміни виконання завдань, щоб не отримати результативність тільки через те, що персонал надмірно сильно і тяжко працював тільки через те, що їм зменшили час на досягнення цілей. І якщо цього не зробити, то це може створити додатковий стрес та підвищити відтік кадрів з організації, що ще більше посилить проблеми з кадровим потенціалом підприємства Alphabet Inc.

У випадку зі стресом, то тут знову ж таки після аналізу основних причин, варто сфокусуватись на їхньому вирішенні і доопрацювати механізми комунікації та управління так, щоб працівники не відчували від цього негативних емоцій. Також терапевти, які підтримують психічне здоров'я мають допомогти з вирішенням проблем, що можуть виникнути. Це може допомогти з затримуваністю кадрів на підприємстві і покращити виконання поточних завдань.

3.3 Оцінка запропонованих заходів формування кадрового потенціалу

Запропоновані методи заходів формування кадрового потенціалу компанії Alphabet Inc. можуть бути ефективними для зменшення відтоку працівників та підвищення стійкості компанії до змін на ринку праці. Організація опитування та інших форм збору даних про задоволеність персонал може допомогти зрозуміти, що потрібно змінювати в організації, щоб зберегти свої кадри. Покращення умов роботи та надання можливостей росту на підприємстві також можуть збільшити задоволеність працівників та зміцнити їх зв'язок з компанією. Розвиток кадрів, зокрема, навчання та підвищення кваліфікації, стажування та інші форми навчання можуть допомогти зберегти кваліфікований персонал та підвищити його ефективність. Для забезпечення адекватної мотивації працівників варто використовувати різноманітні форми мотивації, такі як премії, бонуси, підвищення зарплат та інші. Для заміни працівника компанії витрачають приблизно суму річної заробітної плати, а тобто при збільшенні зарплати на 10% фірма Alphabet Inc. зможе забезпечити довготривале затримання якісних кадрів та економію на ціні найму нового персоналу до 10-го року роботи, тим самим збільшуючи прибутки.

Проведення обов'язкових медичних обстежень та впровадження здорового харчування можуть підвищити загальний рівень здоров'я та фізичної готовності працівників до роботи. Також важливо розбити команди на різні категорії, щоб дослідити, як різні покоління співпрацюють та наскільки це ефективно. Це допоможе покращити комунікацію та підтримувати продуктивність на високому рівні. Крім того, варто дослідити причини продуктивності персоналу в компанії та впровадити найбільш ефективні методи роботи, щоб компанія могла підвищити прибутки і уникнути внутрішньо-організаційних загроз. Згідно дослідження[89] американська економіка не отримала 84 мільярди доларів через втрату продуктивності через хвороби, а тому з інноваційною системою охорони здоров'я Alphabet Inc. зможе заощадити до 5 млрд. дол.

Однак, варто зазначити, що необхідно враховувати індивідуальні потреби та характеристики кожного працівника, оскільки підхід "один для всіх" може не бути

ефективним для всього персоналу. Крім того, деякі з запропонованих заходів можуть вимагати додаткових витрат та ресурсів, що потрібно враховувати при розробці стратегії формування кадрового потенціалу.

У загальному, використання комбінації різних заходів та методів може допомогти створити здоровий та продуктивний кадровий потенціал в компанії Alphabet Inc.

Таким чином було запропоновано етапи підвищення ефективності кадрової політики на компанії Alphabet Inc., до них відносяться: аналіз потреб, планування впровадження змін, реалізація нової кадрової політики та оцінка результатів. Ефективними методиками для покращення проблемних сторін підприємства було запропоновано покращення умов праці, наймання терапевтів, впровадження попереджувальної системи охорони здоров'я, залучення старших працівників, зменшення робочого навантаження на день та прикладна робота зі стресорами. І наостанок оцінкою цих способів має виступати те, що персонал залишається в компанії і у нього підвищується ефективність праці. Тим самим генерується вищий прибуток для підприємства Alphabet Inc.

Висновки до 3 розділу

Таким чином було запропоновано етапи підвищення ефективності кадрової політики на компанії Alphabet Inc., до них відносяться: аналіз потреб, планування впровадження змін, реалізація нової кадрової політики та оцінка результатів. Ефективними методиками для покращення проблемних сторін підприємства було запропоновано покращення умов праці, наймання терапевтів, впровадження попереджувальної системи охорони здоров'я, залучення старших працівників, зменшення робочого навантаження на день та прикладна робота зі стресорами. І наостанок оцінкою цих способів має виступати те, що персонал залишається в компанії і у нього підвищується ефективність праці. Тим самим генерується вищий прибуток для підприємства Alphabet Inc.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження було виявлено, що кадровий потенціал є важливим для успішного функціонування підприємства. І багато науковців, таких як Ю. М. Котельникова, Г. Т. П'ятницька, В. В. Смачило та В. О. Пенюк займалися дослідженням цієї теми. Він складається з багатьох характеристик, що описують різні фактори ефективності працівників. Ці параметри разом формують можливості для розвитку людських ресурсів компанії.

Для оцінки кадрового потенціалу використовуються кількісні методи, які показують вік, гендерний профіль, освітній профіль, стаж в компанії, чисельність висококваліфікованих працівників, та якісні, що виражають стаж, інноваційність, креативність, стресостійкість, професійну етику, корпоративну культуру, збалансованість робочих місць і працівників, професійну відповідальність, соціальну відповідальність, вмотивованість, задоволення, трудову дисципліну, самоорганізацію, саморозвиток, мобільність, рівень здоров'я.

Крім цього, проводився аналіз діяльності підприємства Alphabet Inc. У результаті цього дослідження було виявлено, що в макроекономічному середовищі компанії є контроль над постачальниками, законодавчими актами та ринком реклами. Що спричинено тим, що організація вже довгий час постачає якісні продукти та послуги. Проте через ненадійне розташування постачальників є ризики того, що можуть статись перебої з отриманням сировини і продуктів. З позиції внутрішнього середовища компанія вирізняється тим, що вона створює гарні умови для розвитку працівників і залучає молодих кандидатів, яких потім навчає. В той же час, підприємство страждає від того, що більшість персоналу покидає робоче місце не пропрацювавши там і двох років, що свідчить про недосконалість кадрового потенціал.

Тому при аналізі саме цієї складової можливостей розвитку підприємства було виявлено, що у компанії воно на дуже високому рівні. Проте у випадку стажу в компанії, рівня здоров'я, стресостійкості, віковому профілю та чисельності висококваліфікованих працівників знайшлись недоліки. Щоб це виправити було

запропоновано етапи впровадження нових кадрових політик на підприємстві, які включають в себе дослідження проблеми, підготовку плану, реалізацію та оцінку. Для впровадження змін запропоновано було перевіряти ефективність на прикладі одного відділу, оскільки підприємство Alphabet Inc. є дуже великим, а тому недоцільно витрачати ресурси на глобальні реформи, без підтвердження їх ефективності. Методи для цієї діяльності включали наймання старших працівників, формування команд з різним віком і стажем, зменшення робочого дня забезпечення персоналу попереджувальною медициною та терапевтами, які допоможуть боротись і стресом та ризиком нервових зривів.

Наслідком цих практик мають стати ефективні, досвідчені та задоволені працівники, які хочуть продовжувати працювати в компанії надалі та розширюють цільові аудиторії продуктів. Формуючи тим самим якісний кадровий потенціал підприємства Alphabet Inc.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Якуба, М. М., Павлюк У. В. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 19. С. 302-305.
2. Головка, А. С. Теоретико-методичний зміст категорій “трудоий потенціал”, “кадровий потенціал” та “трудоі ресурси”. *Вісник*. № 214. 2010. С. 14-16.
3. Федорова В. А. , Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. *Проблеми економіки*. 2011. №3. С. 24-28.
4. Котельникова, Ю. М. Система управління кадрами як основний елемент системи управління підприємством. *Коммунальное хозяйство городов*. 2006. №68 С. 332-339.
5. П'ятницька, Г. Т., Пенюк В. О. Трудоі ресурси, персонал та кадри підприємства: дефініції та відмітні характеристики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки 2*. 2015. №1. С. 73-79.
6. Кузнецова, Н. Б. "Кадри інноваційного типу: сутність, значення та особливості формування в умовах розвитку інноваційної економіки." *Актуальні проблеми економіки* 2009. №6. С. 115-121.
7. Gomez-Mejia L. R. Managing Human Resources. 2012.
8. Квасницька Р, Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник Київського Національного Торговельно-Економічного Університету*. 2017. № 111. С. 73-82.
9. Міценко, Н. Г., Кумечко О. І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. №20.9. С. 193-198.
10. Федоренко, О. В. Сутнісна характеристика поняття цільовий потенціал підприємства. *Економіка і регіон 2*. 2011. С. 156-159.

- 11.Плікус, І.Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація. *Фінанси України*. 2012. № 4. С. 91-105.
- 12.Капаруліна, І. М. Підходи до формування потенціалу підприємства: доцільність застосування. Сумський державний університет, 2012.
- 13.Стахова, М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Миколаївський національний університет імені ВО Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. С. 468-473.
- 14.Курепін В. М. Фактори формування та використання кадрового потенціалу підприємства. *Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Черкаси, 23-24 вересня 2021 року Черкаси : Черкаський державний бізнес-коледж. 2021. С. 151-153.
- 15.Гриньова, В. М., Писаревська, Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. 2012.
- 16.Плетникова І. Л. Удосконалення експертно-бальної методики оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Вісник економіки і промисловості*. – Х.: УкрДАЗТ. 2007. № 19–20. С. 78–87.
- 17.Ланін, Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2007. №1. Т.2. С. 63-71.
- 18.Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібн.: КНЕУ, 2003. 504 с.
- 19.Савіцький, В. В. Організаційно-економічний механізм реалізації кадрової політики підприємства. 2014. С. 345-346.
- 20.Смачило, В. В., Цесельська К. А. Обґрунтування характеристик кадрового потенціалу підприємств. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування* 1. 2019. №87. С. 29-35.

21. Москаленко, В. О. Критерії ефективного формування кадрового потенціалу. 2008. С. 161-166.
22. Miguel A., Quiñones, J. Teachout The Relationship Between Work Experience And Job Performance: A Conceptual And Meta *Analysis* *Review* *Psychology*. 1995. №48(4). P. 887–910.
23. Schmidt, F.L. Select on Intelligence. In Handbook of Principles of Organizational Behavior, E.A. Locke (Ed.). 2012.
24. Behroozi M. Debugging hiring: What went right and what went wrong in the technical interview process. *Proceedings of the ACM/IEEE 42nd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Society*. 2020.
25. Gilani H., Cunningham L. Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The marketing review*. 2017. №17.2. P. 239-256.
26. Terera S. R., Ngirande H. The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2014. Vol. 5. №1. P. 481.
27. Haider M. The impact of human resource practices on employee retention in the telecom sector. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 2015. №5. P. 63-69.
28. Gilani H., Cunningham L. The Marketing Review. 2017. Vol. 17. № 2. P. 239-256.
29. Sadri G, Lees B. Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*. 2001. №20. P. 853-859.
30. Wolf K. Making the link between health and productivity at the workplace - A global perspective. *Industrial health*. 2010. №48. P. 251-255.
31. Fenton, S. J. Workplace wellbeing programmes and their impact on employees and their employing organisations: A scoping review of the evidence base. *Collab between Health Exchange Univ Birmingham*. 2014. №11.
32. Noblet A. Building health promoting work settings: identifying the relationship between work characteristics and occupational stress in Australia, *Health Promotion International*. 2003. Vol. 18, Issue 4. P. 351–359.

- 33.Крошка, Н. П. Особливості розвитку професійної відповідальності майбутніх фахівців ракетно-космічної галузі. *Science and Education a New Demension. Pedagogy and Psychology*: С. 73-76.
- 34.Смачило, В. В. Управління кадровим потенціалом підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічний огляд*. 2016. №1. С.119-126.
- 35.Вербівський, Д. С. Особливості формування професійної етики персоналу. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2010. №52. С. 134-138.
- 36.Fiske S. Improving the effectiveness of corporate culture. *Anthropology News*. 2007. Vol. 48, Issue 5. P. 44-45.
- 37.Барабаш, Г. О., Луценко Т. О. Методи забезпечення трудової дисципліни. *Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика*. С. 28-29.
- 38.Фецович Т. Аналіз формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2010. №14-15. С. 296-303.
- 39.Денисенко, М. П., Будякова, О. Ю. Кадрова Політика Як Основа Формування Інноваційної Стратегії Управління Персоналом Підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4. С. 231–238.
- 40.Моторнюк У., Огерчук Ю. Управління Креативним Потенціалом Персоналу В Системі Менеджменту Підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №45.
- 41.Zhou Q. Don't be afraid to fail because you can learn from it! How intrinsic motivation leads to enhanced self-development and benevolent leadership as a boundary condition. *Frontiers in psychology*. 2020. №11 P. 699.
- 42.Сазонова, Т. О., Кемова Я. М., Яковлева К. В. Методи Управління Командою: Аспект Самоорганізації. *Економічний простір*. 2022. №181. С. 138-142.

43. Ganta V. C. Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*. 2014. Vol. 2, Issue 6. P. 221-230.
44. Ding-Hsiu C. Job satisfaction among information system personnel, *Computers in Human Behavior*. 2008. Vol. 24, Issue 1. P. 105-118.
45. Ланін, О. В. Інноваційні підходи до управління кадровим потенціалом. *Наук. вісн. Одес. нац. екон. ун-ту*. 2016. № 2 (234). С. 113-122.
46. National Research Council. Sex Segregation in the Workplace: Trends, Explanations, Remedies. Washington, DC: *The National Academies Press*. 2014.
47. Maqsoom A., Mughees A. Extrinsic psychosocial stressors and workers' productivity: impact of employee age and industry experience. *Applied Economics*. 2006. Vol. 52, Issue 26. P. 2807-2820.
48. Volkov D. V. The effective use of human capital through the reduction of working time." *International Journal of Environmental and Science Education*. 2017. Vol. 12, Issue 1. P. 35-46.
49. Дідченко, О. І., Довганюк А. В. Оцінка кадрового потенціалу промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. №5. С. 12-20.
50. Горбоконь В. Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки* 17. 2016. С. 64-69.
51. Alphabet Inc. FORM 10-K. 2022. 92 p. URL : https://abc.xyz/investor/static/pdf/20230203_alphabet_10K.pdf?cache=5ae4398 (дата звернення: 20.04.2023)
52. Lee M. Alphabet: The Becoming of Google. 2019.
53. Alphabet Inc. FORM 10-K. 2022. 92 p. URL : https://abc.xyz/investor/static/pdf/20210203_alphabet_10K.pdf?cache=b44182d (дата звернення: 20.04.2023)

54. *Cuofano G.* Google Organizational Structure In A Nutshell 2022. URL : <https://fourweekmba.com/google-organizational-structure/#:~:text=Google%20has%20functional%20groups%20pertaining,strategy%20direction%20and%20decision%2Dmaking> (дата звернення: 20.04.2023)
55. *Adizes I.* Managing corporate lifecycles. *The adizes institute publishing.* 2004.
56. *Rahaman M. S., Ahsan, M. M.* The AI Race is on! Google's Bard and OpenAI's ChatGPT Head to Head: An Opinion Article. 2023. URL : <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4351785> (дата звернення: 20.04.2023)
57. *Hamed T.* An Overview of Trends in Information Systems: Emerging Technologies that Transform the Information Technology Industry. Cloud Computing and Data Science. 2022. URL : <https://ojs.wiserpub.com/index.php/CCDS/article/view/1653> (дата звернення: 20.04.2023)
58. *Regine P.* The Politics of Regulating Artificial Intelligence Technologies: A Competition State Perspective. 2022. URL : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4272867 (дата звернення: 20.04.2023)
59. *Francis D.* U.S. Senate Testimony for Hearing on 'Reining in Dominant Digital Platforms: Restoring Competition to Our Digital Markets'. 2023. URL : <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4383193> (дата звернення: 20.04.2023)
60. Gupta M., Dennehy D. Fake news believability: The effects of political beliefs and espoused cultural values. *Information & Management.* 2023. Volume 60, Issue 2.
61. Gross Domestic Product. 2023. URL : [https://www.bea.gov/data/gdp/gross-domestic-product#:~:text=Gross%20Domestic%20Product%2C%20Fourth%20Quarter,by%20Industry%2C%20and%20Corporate%20Profits&text=Real%20gross%20domestic%20product%20\(GDP,percent%20in%20the%20third%20quarter](https://www.bea.gov/data/gdp/gross-domestic-product#:~:text=Gross%20Domestic%20Product%2C%20Fourth%20Quarter,by%20Industry%2C%20and%20Corporate%20Profits&text=Real%20gross%20domestic%20product%20(GDP,percent%20in%20the%20third%20quarter) (дата звернення: 20.04.2023)

62. Gross National Product. 2023. URL : <https://fred.stlouisfed.org/series/GNP>
(дата звернення: 20.04.2023)
63. Current US Inflation Rates : 2000-2023. 2023. URL
: <https://www.usinflationcalculator.com/inflation/current-inflation-rates/> (дата
звернення: 20.04.2023)
64. The Federal Budget In Fiscal Year 2022. 2022. URL
: <https://www.cbo.gov/system/files/2023-03/58888-Budget-Infographic.pdf>
(дата звернення: 20.04.2023)
65. Unemployment rate 3.7 percent in November 2022. 2022. URL
: <https://www.bls.gov/opub/ted/2022/unemployment-rate-3-7-percent-in-november-2022.htm> (дата звернення: 20.04.2023)
66. Occupational Employment and Wage Statistics. 2021. URL :
https://www.bls.gov/oes/current/oes_nat.htm#00-0000 (дата звернення:
20.04.2023)
67. Historical Debt Outstanding. 2022. URL
: <https://fiscaldata.treasury.gov/datasets/historical-debt-outstanding/historical-debt-outstanding> (дата звернення: 20.04.2023)
68. United States Census Bureau. 2023. URL : <https://www.census.gov/> (дата
звернення: 20.04.2023)
69. Birth Data. 2023. URL : <https://www.cdc.gov/nchs/nvss/births.htm> (дата
звернення: 20.04.2023)
70. Ivanova M. N. Consumerism and the crisis: wither 'the American dream'? . *Critical Sociology*. 2011. Vol. 37, Issue 3. P. 329-350.
71. Tate W. F. Research on schools, neighborhoods, and communities: Toward civic responsibility. *Rowman & Littlefield*. 2012.
72. Boustan L. P. The effect of natural disasters on economic activity in US counties: A century of data. National Bureau of Economic Research, 2017. No. w23410.

73. Ikenberry, G., Lake, D., Mastanduno, M. Introduction: Approaches to explaining American foreign economic policy. *International Organization*. 1988. Vol. 42, Issue 1. P. 1-14.
74. Computer and Information Technology Occupations. 2022. URL : <https://www.bls.gov/ooh/computer-and-information-technology/home.htm> (дата звернення: 20.04.2023)
75. Bhattacharya M. Target Market Of Google. Alvenia University. 2016. 8 p.
76. Microsoft Corp. FORM 10-K. 2022. 116 p. URL : https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https://c.s-microsoft.com/en-us/CMSFiles/MSFT_FY22Q4_10K.docx?version=401b18a2-7dfa-3105-fd3b-90c1a5ca04bb (дата звернення: 20.04.2023)
77. Apple Inc. FORM 10-K. 2022. 80 p. URL : [https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2022/q4/10-K-2022-\(As-Filed\).pdf](https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2022/q4/10-K-2022-(As-Filed).pdf) (дата звернення: 20.04.2023)
78. Amazon.com Inc. FORM 10-K. 2022. 81 p. URL : <https://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001018724/d2fde7ee-05f7-419d-9ce8-186de4c96e25.pdf> (дата звернення: 20.04.2023)
79. Meta Platforms, Inc. FORM 10-K. 2022. 181 p. URL : <https://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001326801/e574646c-c642-42d9-9229-3892b13aabfb.pdf> (дата звернення: 20.04.2023)
80. le Roux C., Murphy M. The effect of sustainable human resource practices on financial performance. 2018.
81. Alecusan A. M., Dimitrescu A. Innovation Management: The Past, Present and Future of the Market *Studies in Business and Economics*. 2017. Vol.11. P. 140-149.
82. Schmidt E., Sneider K. In disruptive times, the power comes from people: An interview with eric schmidt. *The McKinsey Quarterly*. 2020. URL : <http://myaccess.library.utoronto.ca/login?url=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fscholarly-journals%2Fdisruptive-times-power-comes-people->

[interview%2Fdocview%2F2374294678%2Fse-2%3Faccountid%3D14771](#)

(дата звернення: 20.04.2023)

83. Weber L. Some of the World's Largest Employers No Longer Sell Things, They Rent Workers. *Wall Street Journal*. 2017. Vol. 28 .
84. Bergen M., Sarah F., Wang S. Google, Facebook, Twitter Scramble to Hold Washington at Bay. 2017.
85. Alphabet. 2018. URL : <https://smf.business.uconn.edu/wp-content/uploads/sites/818/2019/04/GOOG.pdf> (дата звернення: 20.04.2023)
86. Google Carrers. 2023. URL : <https://careers.google.com/teams/people/> (дата звернення: 20.04.2023)
87. Alphabet Statistics And Demographics. 2023. URL : <https://www.zippia.com/alphabet-careers-454/demographics/> (дата звернення: 20.04.2023)
88. Whateley D. Google has a labor problem, and it's not just coming from its employees. 2019.
89. Hamilton H. Absenteeism costs U.S. business \$84 billion a year, report says - Los Angeles Times. 2013. URL : <https://www.latimes.com/business/la-xpm-2013-may-08-la-fi-mo-absenteeism-costs-business-84-billion-a-year-20130508-story.html> (дата звернення: 20.04.2023)
90. Behroozi, M. , Debugging hiring: What went right and what went wrong in the technical interview process. *Proceedings of the ACM/IEEE 42nd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Society*. 2020.