

DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2026.2-8>

УДК 331.522:4:658

## АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ: ЗМІНА ПАРАДИГМИ

### Зуб Марія Ярославівна

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки, аналітики,  
моделювання та інформаційних технологій в бізнесі  
Хмельницький національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0575-4074>

**Анотація.** У статті обґрунтовано поглиблення аналізу забезпеченості трудовими ресурсами в напрямку кращого залучення, розвитку та утримання працівників, кваліфікованої робочої сили і цінних талантів. Зміна парадигми аналізу забезпеченості трудовими ресурсами сприяє створенню взаємовигідної ситуації: підприємства – набувають здатності формувати позитивну культуру на робочому місці, утримувати працівників, зменшувати плінність кадрів, краще забезпечувати себе кваліфікованою робочою силою та залишатися конкурентоспроможними; співробітники – отримують можливість професійного і особистісного зростання, одержання привабливої заробітної плати, відчувати себе цінними та поважними. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка алгоритму проведення розширеного аналізу забезпеченості трудовими ресурсами в напрямку кращого залучення, розвитку та утримання працівників, кваліфікованої робочої сили і цінних талантів, як каталізатора конкурентоспроможності підприємства. У статті наведено сучасну інтерпретацію терміну «трудові ресурси». У результаті дослідження запропоновано поняття «персонал» підприємства розглядати як його фундаментальний наріжний камінь; як потужний трудовий колектив з професійним досвідом, природніми здібностями, новаторськими навичками вирішення виробничих завдань і орієнтованою на клієнта відданістю співробітників, з їх унікальним внеском для впровадження інновацій та досягненням нових етапів стабільної конкурентоздатності впродовж довгострокового періоду. Охарактеризовано інформаційну базу аналізу забезпеченості трудових ресурсів. Розглянуто типові показники для аналізу забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів. Проведено аналіз забезпеченості трудовими ресурсами одного з інноваційних підприємств Хмельницької області – Товариства з обмеженою діяльністю «Hillary Cosmetics», що займається виробництвом косметики з компонентів натурального походження. Запропоновано алгоритм розширеного аналізу забезпеченості трудових ресурсів, залученості, розвитку і утримання співробітників, в тому числі талантів, та ефективності їх використання.

**Ключові слова:** трудові ресурси, робоча сила, персонал, кадри, відділ кадрів, рівень залученості персоналу, розвиток та утримання співробітників.

**Актуальність проблеми.** Висока турбулентність та невизначеність зовнішнього середовища нашої держави суттєво змінила економіку підприємств у різних галузях. Воєнні, соціально-економічні та політичні потрясіння трансформували відносини українських підприємств з державними органами, з партнерами по бізнесу та, безумовно, зі своїми співробітниками. На жаль, багато підприємств більше зосередилися на тому, щоб залишатися на плаву, ніж на аналізі стану і забезпеченості трудовими ресурсами, ефективному використанню робочого часу, зростанні продуктивності праці та розвитку своїх команд. Однак, дефіцит кваліфікованих фахівців змусив роботодавців змагатися за обмежений ресурс на ринку праці, а також краще використовувати задіяні у виробництві трудові ресурси.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням трудових ресурсів підприємства, ефективності їх використання присвячені наукові праці таких вчених як: Д. Богиня, М. Болюх, Ф. Бутинець, В. Гриньова, О. Гетьман, О. Грішнова, С. Гуткевич, Є. Лібанова, К. Ковтуненко, А. Колот, В. Нижник та ін. У контексті теми дослідження звертаємо увагу на суттєві трансформації на ринку праці, демографічні виклики, трудову міграцію, виїзд українців за кордон через війну,



що описано у публікаціях [4; 10] та ін. М. Диха та В. Диха визначили ринок праці «як систему відносин між його учасниками (працівником – з певним набором знань, вмінь, компетенцій, побажаннями до умов праці та роботодавцем – з певними запитами до рівня трудового потенціалу працівника та певними умовами праці)...» [3]. Аналізуючи основні макроекономічні показники України, автори виокремлюють проблеми, які обумовлюють відповідний їх стан та тенденції, серед яких, – демографічні виклики та трудова міграція, а також обґрунтовують пропозиції щодо вирішення, зменшення негативного впливу виокремлених проблем. Зокрема, в частині покращення трудоресурсного аспекта звертаємо увагу на пропозиції авторів щодо програм повернення фахівців і стимулювання зайнятості молоді; розвиток дистанційної роботи, підтримку освітніх проєктів та перекваліфікації кадрів, які обумовляють підвищення зайнятості, відновлення трудового потенціалу, повернення українців з-за кордону, зміцнення людського капіталу як основи довгострокового зростання та повоєнної розбудови України [4]. В той же час, в умовах війни в Україні зросла консолідація трудових колективів, соціальна згуртованість, готовність до взаємозаміни та допомоги, довіра між працівниками та керівництвом підприємств [2].

Щодо питання забезпеченості підприємства необхідними трудовими ресурсами зауважимо, що сучасні реалії вимагають здатності підприємств наймати персонал на довгострокову перспективу, утримувати та максимально розвивати його потенціал, формуючи стабільний та задоволений колектив співробітників з мінімальною плинністю кадрів. Для досягнення стратегічних цілей та тактичних завдань підприємств доцільно ставити питання щодо зміни парадигми аналізу забезпеченості трудовими ресурсами в напрямку кращого залучення, розвитку та утримання працівників, кваліфікованої робочої сили і цінних талантів у складі ресурсного потенціалу.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та розробка алгоритму проведення розширеного аналізу забезпеченості трудовими ресурсами в напрямку кращого залучення, розвитку та утримання працівників, кваліфікованої робочої сили і цінних талантів, як каталізатора конкурентоспроможності підприємства.

**Результати дослідження.** Незважаючи на поступ технологічного прогресу, господарська діяльність підприємств не може здійснюватися без участі економічно активної людини. Безумовно, сфера праці під дією новітніх технологій, модифікує свій зміст та характер. І одночасно, змінюється роль людини (*homo sapiens*) у суспільному виробництві, внаслідок чого вона

перетворюється на визначальний фактор. За таких умов, на перший план у виробничих процесах підприємства виходять трудові ресурси. Дефініція «трудова ресурси» є багатоплановою. Тривалий час «трудова ресурси» тлумачилися вченими як: частина населення країни, що володіла потрібними розумовими і фізичними здібностями; ресурс, що споживався у процесі виробництва; головний плановий фактор виробництва матеріальних благ, що включав усе працездатне населення незалежно від фактичної зайнятості (тобто, містив у собі – студентів та домогосподарок).

Сучасну інтерпретацію терміну «трудова ресурси» пропонується розглядати як: найбільш економічно активну, зайняту частину населення обох статей віком 15 років і старше, яка забезпечуючи робочою силою ефективне функціонування господарюючого суб'єкта, працювала не менше однієї години впродовж тижня оплатно (в грошовому чи натуральному вираженні) за наймом, індивідуально (самостійно), на власному (сімейному) підприємстві або в окремих громадян; діяла безкоштовно на підприємстві, у власній справі, що належить будь-кому з членів домогосподарства, або в особистому селянському господарстві з метою реалізації продукції, товарів, вироблених внаслідок цієї діяльності, або надання послуг чи виконання робіт, забезпечуючи розширене відтворення суспільного продукту, або була тимчасово відсутня з певних поважних причин [6].

Дуже часто, на рівні окремого господарюючого суб'єкта замість поняття «трудова ресурси» використовуються терміни «персонал» або «кадри». Поняття «персонал» – дуже багатогранна економічна категорія, що не має єдиного підходу до її тлумачення. Термін «персонал» [7] пропонується розглядати як сукупність працівників та керівників, які здійснюють трудові функції на підприємстві. На погляд окремих фахівців, поняття «персонал підприємства» трактується як сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності [1]. Існує думка науковців, що персонал – це сукупність штатних працівників одного підприємства різної кваліфікації, які об'єднані спільною метою, контрактними зобов'язаннями та разом утворюють унікальні «нематеріальні активи» конкретного суб'єкта господарювання [5]. Поняття «персонал» та «кадри» вважаються спорідненими. Однак треба зазначити, кадри – це, все ж таки, більш кваліфіковані працівники підприємств, яким, зазвичай, властиві управлінські навички та різноманітні фахові кваліфікації.

На наше переконання, в сучасних умовах

працівники – це душа підприємства і його фундаментальний наріжний камінь; потужний трудовий колектив з професійним досвідом, природними здібностями, новаторськими навичками вирішення виробничих завдань і орієнтованою на клієнта відданістю співробітників, з їх унікальним внеском для впровадження інновацій та досягнення нових етапів стабільної конкурентоздатності впродовж довгострокового періоду.

Тривалий період основними структурними підрозділами щодо організації і забезпечення підприємства персоналом необхідних професій, спеціальностей, відповідно до плану, вважалися відділи кадрів або служба кадрів. Зокрема, відділ кадрів виконував функції найму, оформлення переведень і звільнення працівників, а також організував їх навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку і перепрофілювання.

Зазвичай, метою кадрової політики вважалося забезпечення трудовими ресурсами кожного робочого місця і посади в розрізі професій, спеціальностей і кваліфікації з урахуванням стратегії розвитку підприємства. Підґрунтям для розробки кадрової стратегії будь-якого суб'єкта господарювання слугував аналіз структури і руху персоналу, оцінка ефективності використання трудових ресурсів тощо.

У більшості випадків, відділ кадрів функціонував відокремлено від таких структурних одиниць, які займалися охороною праці й техніки безпеки, організацією праці та заробітної плати, правовим захистом інтересів підприємства, що здійснювали різноманітні функції управління персоналом.

Деякі вчені переконані, що відділ кадрів мав низький організаційний статус і був слабким у професійному відношенні. Крім того, фахівці відділів кадрів не реалізовували ані інформаційної, ні аналітичної, чи методичної, або координуючої роботи з працівниками. В силу цього вони не виконували цілий ряд завдань щодо управління персоналом, серед яких: аналіз та регулювання групових та особистих взаємовідносин; соціально-психологічна діагностика; управління виробничими і соціальними конфліктами й стресами; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка кандидатів при підборі на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування і контроль ділової кар'єри; професійна і соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудовою мотивацією; регулювання правових питань трудових відносин; додержання вимог психофізіології, економіки та естетики праці [9, с. 9].

Тривалий час метою аналізу забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів було – гарантування результативності виробництва, а також виявлення резервів підвищення продуктивності праці співробітників за умов їх кращого використання.

До основних завдань аналізу відносили:

- визначення рівня забезпеченості трудовими ресурсами як у цілому по підприємстві, так і за структурними підрозділами;
- вивчення структури і руху робочої сили, кількісного і якісного складу персоналу;
- виявлення і вивчення причин втрат робочого часу;
- визначення виконання плану за продуктивністю праці;
- знаходження резервів раціональнішого використання працівників.

Найчастіше вживані показники для аналізу забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів зображені на рис. 1.

Вихідним моментом аналізу забезпеченості трудових ресурсів вважається інформаційна база, зокрема: чималий перелік первинних документів (накази по підприємству про прийняття на роботу і звільнення, особові картки працівників, наряди на відрядні роботи, маршрутні листи, таблиці обліку використання робочого часу, рапорти про виробіток, розпорядження про відпустки, розрахунково-платіжні відомості та ін.); оперативні дані рахунків бухгалтерського обліку, облікові реєстри (Журнал 5 та Журнал 5А). Водночас, для даного аналізу використовується фінансова звітність (Форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати»); статистична звітність (Форма № 1-ПВ (місячна / квартальна) «Звіт з праці», Форма № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу», Форма № 3-борг «Звіт про заборгованість з оплати праці», Форма № 1-ПНП «Професійне навчання на підприємстві». Слід зазначити, що можна використовувати ще таку статистичну звітність, як Форма № 1-РС «Звіт про витрати на утримання робочої сили» (періодичність подання – один раз на чотири роки), Форма № 1-ПВ (умови праці) Звіт про умови праці, пільги та компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці та Форма № 7-ПВ «Звіт про заробітну плату за професіями окремих працівників», (періодичність подання яких – один раз на два роки) [8].

Безсумнівно, що кожен господарюючий суб'єкт може використовувати інші джерела інформації, що пов'язані з трудовими ресурсами, враховуючи функціонування відділів, служб, бригад, дільниць, лабораторій, цехів; матеріали виробничих нарад, штатний розклад, матеріали спостережень методами фотографії робочого



**Рисунок 1 – Типові показники для аналізу забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів**

Джерело: сформовано автором

дня та хронометражу. До прикладу, для аналізу забезпеченості трудовими ресурсами керівництво ТОВ «ХІЛАРІ КОСМЕТИКС» використовує дані про обсяг виробництва продукції та її якість, затримку у виконанні тих чи інших завдань тощо. З появою інноваційних напрямків в діяльності товариства, або розширенням вже діючих, залучаються нові кадри, додатковий персонал. При цьому аналізується кількість поставлених завдань і завантаженість працівників, враховується штатний розпис товариства, накази про прийняття та звільнення працівників, переглядаються особові справи, беруться до уваги таблиці обліку робочого часу.

Результати аналізу забезпеченості трудовими ресурсами ТОВ «ХІЛАРІ КОСМЕТИКС» наведено у табл. 1.

Як свідчать дані таблиці 1, у ТОВ «ХІЛАРІ КОСМЕТИКС» впродовж 2024 року спостерігався дефіцит забезпеченості працівниками (-4 особи) та робітниками (-2 особи). Натомість, у 2025 році зафіксовано надлишок працівників (+6 осіб) та робітників (+2 особи). Водночас, план з виробництва продукції товариство у 2024 році виконало на 100,9%, а у 2025 році – простежувалося недовиконання

плану на  $(100 - 98,045) = 1,955\%$ . Отже, забезпечення трудовими ресурсами ТОВ «ХІЛАРІ КОСМЕТИКС» впродовж 2024-2025 рр. слід вважати нестабільним.

Середньорічна продуктивність праці у 2024 році зросла на 402,5 тис грн або 20%. Однак, у 2025 році спостерігалось значне зниження даного показника – на -502,4 тис грн або 21%. При цьому треба зауважити, що і дефіцит, і надлишок трудових ресурсів є небажаними на підприємстві. Адже, дефіцит працівників може призвести до зниження обсягів виробництва продукції, а також зумовити зменшення прибутку і спричинити додаткові витрати на найм. Очевидно, що надлишок трудових ресурсів сприяє зниженню продуктивності праці, спонукає до неефективних затрат, загострює демотивацію, а іноді – провокує конфлікти.

Із забезпеченістю трудовими ресурсами ТОВ «ХІЛАРІ КОСМЕТИКС» тісно пов'язане питання закріплення кадрів на підприємстві. На наш погляд, закріплення кадрів у даному товаристві – це сукупність дій, що націлені на збалансування трудового колективу, зміцнення його сталості, зниження плинності персоналу та підвищення рівня утримання співробітників як

**Таблиця 1 – Результати аналізу забезпеченості трудовими ресурсами  
ТОВ «ХІЛАРІ КОСМЕТІКС»**

№ з/п	Показники	2024 р.		2025 р.		2024 р.		2025 р.	
		Планові	Фактичні	Планові	Фактичні	Відхилення (+, -)	Відсоток виконання плану, %	Відхилення (+, -)	Відсоток виконання плану, %
1	Вихідні:								
	Обсяг виробництва тис грн	50000,0	50453,3	60000	58827,0	453,3	100,9	1173,0	98,045
2	Середньоспискова чисельність працівників:	25	21	25	31	-4,0	84	+6,0	124
	в т. ч. робітників осіб	20	18	25	27	-2,0	90	+2,0	108
3	Відпрацьовано всіма робітниками:								
	а) людино-днів	5592	4697	6031	7479	-895,0	84	+1448,0	124
	б) людино-годин	44735	37577	46245	57344	-7158,0	84	+11099,0	124
4	Розрахункові:								
	Кількість днів на одного працівника	224	224	241	241	0,0	100	-0,3	100
5	Кількість годин на одного працівника	1789	1789	1850	1850	0,0	100	0,0	100
6	Середня тривалість робочого дня	8,0	8	8	8	0,0	100	0,0	100
7	Середньорічна продуктивність праці	2000,00	2402,54	2400,00	1897,65	402,5	120	-502,4	79
8	Середньоденна продуктивність праці	8,94	10,74	9,95	7,87	1,8	120	-2,1	79
9	Середньо-годинна продуктивність праці)	1,12	1,34	1,30	1,03	0,22	120	-0,27	79

Джерело: сформовано автором

рушія довгострокового успіху суб'єкта господарювання. Тому, заслуговує на увагу вивчення і аналіз загальних показників прийому, звільнення і плинності працівників.

У таблиці 2 подано показники руху трудових ресурсів у ТОВ «ХІЛАРІ КОСМЕТИКС» за 2024–2025 рр.

З наведених даних видно, що впродовж 2024–2025 рр. найбільшу увагу заслуговують коефіцієнти обороту з прийому, обороту за звільненнями та плинності кадрів. Встановлено, що звільнення працівників у 2024–2025 рр. відбувалося за власним бажанням. До основних причин, які спричинили звільнення за власним бажанням слід віднести – низьку професійну підготовку працівників, відсутність виробничого досвіду, низьку залученість, погіршення стану здоров'я, зміну професії, вимушену міграцію, тощо. Безперечно, що значна плинність кадрів, відсутність виробничого досвіду в окремих працівників та низька залученість співробітників негативно вплинула на виконання плану з виробництва продукції товариством у 2025 році та спричинила зниження продуктивності праці.

На наше переконання, настав час змінити парадигму аналізу забезпеченості трудовими ресурсами в напрямку кращого залучення, розвитку та утримання працівників, кваліфікованої робочої сили і цінних талантів у складі ресурсного потенціалу.

Алгоритм розширеного аналізу забезпеченості трудових ресурсів, залученості, розвитку і утримання співробітників, в тому числі талантів, та ефективності їх використання наведено на рис. 2.

Запропонований алгоритм розширеного аналізу забезпеченості трудових ресурсів, залученості, розвитку і утримання співробітників, в тому числі талантів, та ефективності їх вико-

ристання розглядається як нова парадигма. Дана концепція сприяє створенню взаємовигідної ситуації: підприємства – набувають здатності формувати позитивну культуру на робочому місці, утримувати працівників, зменшувати плинність кадрів, краще забезпечувати себе кваліфікованою робочою силою та залишатися конкурентоспроможними; співробітники – отримують можливості для професійного і особистісного зростання, одержання привабливої заробітної плати, спроможні відчувати себе цінними та поважними.

**Висновки.** Одержані результати досліджень свідчать про те, що успіх роботи суб'єктів господарювання пов'язаний не тільки з вдалим вибором виду економічної діяльності, але й з наявністю достатньої чисельності потрібних працівників та властивих їм навичок, які б відповідали цілям бізнесу. У 2025–2026 рр. все більше вітчизняних та іноземних підприємств стикалися з нестачею трудових ресурсів і низьким рівнем залученості [11]. Тому, основою формування кадрової політики підприємства повинен виступати розширений аналіз забезпеченості трудових ресурсів, залученості, розвитку і утримання співробітників, в тому числі талантів, та ефективності їх використання. При цьому, важливо чітко розуміти, що утримання і залученість працівників – це дві сторони однієї медалі. Адже, залучені співробітники залишаються на підприємстві довше та працюють краще. Натомість, незалучені фахівці можуть коштувати організації грошей, продуктивності та репутації.

Перспективами подальших досліджень є потреба вдосконалення процесу найму працівників і їх адаптації, розроблення стратегій розвитку, залученості та утримання співробітників, в тому числі талантів, з метою створення

**Таблиця 2 – Аналіз руху трудових ресурсів у ТОВ «ХІЛАРІ КОСМЕТИКС» (осіб)**

№ з/п	Показники	Фактично за попередній період 2024 р	Фактично за звітний період 2025 р
1	Середньоспискова чисельність працівників	21	31
2	Прийнято робітників	19	16
3	Вибуло робітників	6	5
	В тому числі:		
	а) переведено на інші підприємства		
	б) навчання, служба, пенсія		
	в) закінчення договору		
	г) власне бажання	6	5
	д) прогули		
4	Коефіцієнти:		
	а) обороту з прийому	90	52
	б) обороту за звільненнями	29	16
	в) плинності кадрів	29	16

Джерело: сформовано автором



**Рисунок 2 – Алгоритм розширеного аналізу забезпеченості трудових ресурсів, залученості, розвитку і утримання співробітників, в тому числі талантів, та ефективності їх використання**

Джерело: сформовано автором

робочого середовища, де кожен зможе працювати максимально продуктивно, та формування культури на робочому місці, яка приваблюватиме та утримуватиме найкращі таланти.

**Бібліографічний список:**

1. Бабаскіна А.В. Основи галузевої економіки та підприємництва: електронний навчальний посібник. 2021. URL: <https://surl.li/shqujf>
2. Диха М., Диха В., Матюх С. Вплив соціокультурних чинників на організацію та планування діяльності підприємств у сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2026. Том 352, № 2. С. 303–309. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-39>; URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2747>
3. Диха М.В., Диха В.В. Ринок праці: еволюційно-ретроспективний аспект наукових поглядів та сучасний контекст. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2019. № 2. С. 43–47. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-268-2-43-47>
4. Диха М.В., Диха В.В. Тенденційний аналіз макроекономічних показників України та шляхи їх покращення. *Київський економічний науковий журнал.* 2025. № 11. С. 107–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-14>
5. Ковтуненко К.В., Ковальчук О.В., Атанасов М.В. Персонал підприємства: сутність і підходи до визначення. *Економіка. Фінанси. Право.* 2021. № 9 / 1. С. 8–11. DOI: [https://doi.org/10.37634/efr.2021.9\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efr.2021.9(1).2)

6. Методологічні положення державного статистичного спостереження «Обстеження робочої сили», затверджені наказом Держстату від 25.08.2025 №144. Київ: Державна служба статистики України, 2025. 71 с. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/norm\\_doc/2025/144/144.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2025/144/144.pdf)
7. Наказ Міністерства інфраструктури України «Про Положення про систему управління безпекою руху на залізничному транспорті» від 24.12.2020 № 842. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0351-21/ed20201224#n31>
8. Держстат України. URL: <https://stat.gov.ua/>
9. Рутьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2012. 310 с.
10. Dykha M., Lukianova V., Polozova V., Pylypiak O., Ivanov M. Transformation of Ukraine's socio-economic development in the context of global turbulence and war: Challenges and opportunities. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series: Economics*. 2024. Volume 11, № 2. pp. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ2.2024.30>
11. Gontarek Krzysztof. Zaangażowanie pracowników w Polsce 2025 – spadek do 63 proc. i co to oznacza dla firm. 20-02-2026. Dziennik Internautów: Internet w życiu i biznesie. URL: <https://di.com.pl/zaangazowanie-pracownikow-w-polsce-2025-spadek-do-63-proc-i-co-to-oznacza-dla-firm-72327>

#### References:

1. Babaskina A.V. (2021) Osnovy haluzevoi ekonomiky ta pidpriemnytstva: elektronnyi navchalnyi posibnyk. Available at: <https://surl.li/shqujf>
2. Dykha M., Dykha V., Matiukh S. (2026) Vplyv sotsiokulturnykh chynnykiv na orhanizatsiiu ta planuvannia diialnosti pidpriemstv u suchasnykh umovakh [The impact of sociocultural factors on the organization and planning of enterprises activities in contemporary conditions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. Tom 352, № 2. S. 303–309. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-39>
3. Dykha M., Dykha V. (2019) Rynok pratsi: evoliutsiino-retrospektyvnyi aspekt naukovykh pohliadiv ta suchasnyi kontekst [Labor market: the evolutionary and retrospective aspect of scientific views and the contemporary context]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. № 2. S. 43–47. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-268-2-43-47>
4. Dykha M., Dykha V. (2025) Tendentsiinyi analiz makroekonomichnykh pokaznykiv Ukrainy ta shliakhy yikh pokrashchennia [Trend analysis of macroeconomic indicators of Ukraine and ways to improve them]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*. № 11. S. 107–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-14>
5. Kovtunenکو K., Kovalchuk O., Atanasov M. (2021) Personal pidpriemstva: sutnist i pidkhody do vyznachennia [Staff of the enterprise: essence and approaches to definition]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finances. Law*. № 9 / 1. S. 8–11. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.9\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2021.9(1).2)
6. Metodolohichni polozhennia derzhavnoho statystychnoho sposterezhennia «Obstezhennia robochoi syly», zatverdzeni nakazom Derzhstatu vid 25.08.2025 №144. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2025. 71 s. Available at: [https://www.ukrstat.gov.ua/norm\\_doc/2025/144/144.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2025/144/144.pdf)
7. Nakaz Ministerstva infrastruktury Ukrainy «Pro Polozhennia pro systemu upravlinnia bezpekoiu rukhu na zaliznychnomu transporti» vid 24.12.2020 № 842. Verkhovna rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0351-21/ed20201224#n31>
8. Derzhstat Ukrainy – Ukrstat. Available at: <https://stat.gov.ua/>
9. Ruliev V.A., Hutkevych S.O., Mostenska T.L. (2012) Upravlinnia personalom. Kyiv: Kondor, 310 s.
10. Dykha M., Lukianova V., Polozova V., Pylypiak O., Ivanov M. (2024) Transformation of Ukraine's socio-economic development in the context of global turbulence and war: Challenges and opportunities. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series: Economics*. Volume 11, № 2. pp. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ2.2024.30>
11. Gontarek Krzysztof. Zaangażowanie pracowników w Polsce 2025 – spadek do 63 proc. i co to oznacza dla firm. 20-02-2026. Dziennik Internautów: Internet w życiu i biznesie. Available at: <https://di.com.pl/zaangazowanie-pracownikow-w-polsce-2025-spadek-do-63-proc-i-co-to-oznacza-dla-firm-72327>

## ANALYSIS OF THE ENTERPRISE'S LABOR RESOURCES SECURITY: A PARADIGM CHANGE

### **Mariia Zub**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Economics, Analytics,  
Modeling and Information Technologies in Business  
*Khmelnyskyi National University*

**Summary.** The article substantiates the need to deepen the analysis of labor resource availability in the direction of better attracting, developing, and retaining employees, a skilled workforce, and valuable talents. Changing the paradigm of analyzing the availability of labor resources contributes to creating a mutually beneficial situation: enterprises – gain the ability to form a positive culture in the workplace, retain employees, reduce staff turnover, better provide themselves with a qualified workforce and remain competitive; employees – gain the opportunity for professional and personal growth, receive an attractive salary, and feel valued and respected. The purpose of the article is to theoretically substantiate and develop an algorithm for conducting an extended analysis of labor resources in the direction of better attracting, developing and retaining employees, a skilled workforce and valuable talents as a catalyst for the competitiveness of an enterprise. The article presents a modern interpretation of the term "labor resources". As a result of the study, it is proposed to consider the concept of "personnel" of an enterprise as its fundamental cornerstone; as a powerful labor collective with professional experience, natural abilities, innovative skills in solving production tasks and customer-oriented dedication of employees, with their unique contribution to the implementation of innovations and achieving new stages of stable competitiveness over the long term. The information base for the analysis of the availability of labor resources is characterized. Typical indicators for the analysis of the availability and efficiency of labor resources are considered. An analysis of the labor resources of one of the innovative enterprises of the Khmelnytskyi region – Limited Liability Company "Hillary Cosmetics", which is engaged in the production of cosmetics from components of natural origin, was conducted. An algorithm for advanced analysis of labor resources availability, engagement, development and retention of employees, including talents, and the effectiveness of their use is proposed.

**Keywords:** human resources, workforce, staff, personnel, HR department, staff engagement, staff development and retention.

*Дата надходження статті: 09.04.2026*

*Дата прийняття статті: 04.05.2026*

*Дата публікації статті: 25.06.2026*