

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних
технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «**Управління людським потенціалом підприємства**»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Скрипник В.С.
Керівник: Олійник А.С.
Рецензент: Миколенко І.Г.

Полтава 2026 рік

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Скрипника Владислава Сергійовича

1. Тема роботи «Управління людським потенціалом підприємства», керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Олійник А.С.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2023-2025 рр.
- інші інформаційні дані:
 - нормативно-довідкова література,
 - літературні джерела,
 - Інтернет-джерела,
 - власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні засади управління людським потенціалом підприємства.

Розділ 2. Аналіз управління людським потенціалом підприємства.

Розділ 3. Шляхи удосконалення управління людським потенціалом підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	
11	Нормоконтроль	12.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2026-19.06.2026	

Здобувач вищої освіти

Владислав СКРИПНИК

Керівник роботи

Аліна ОЛІЙНИК

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦЯЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦЯЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2. Аналіз системи управління людським потенціалом підприємства	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦЯЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	39
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах господарювання людський потенціал стає одним із найважливіших ресурсів підприємства та визначальним чинником його конкурентоспроможності. Швидкі зміни у зовнішньому середовищі, цифровізація економіки, розвиток інноваційних технологій, посилення конкуренції та необхідність адаптації до нових умов функціонування висувають підвищені вимоги до професійного рівня, компетентності та мобільності працівників.

Ефективне управління людським потенціалом сприяє раціональному використанню трудових ресурсів, підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та послуг, а також забезпеченню сталого розвитку підприємства. Саме працівники є носіями знань, навичок, досвіду та інноваційних ідей, що формують основу успішної діяльності суб'єкта господарювання.

Особливої актуальності проблема управління людським потенціалом набуває в сучасних умовах розвитку економіки України, які характеризуються дефіцитом кваліфікованих кадрів, міграційними процесами, демографічними змінами та необхідністю підвищення ефективності використання наявних трудових ресурсів. У зв'язку з цим виникає потреба у вдосконаленні механізмів управління людським потенціалом підприємства, що обумовлює теоретичну та практичну значущість обраної теми дослідження.

Проблематика управління людським потенціалом тривалий час перебуває в центрі уваги наукових досліджень. Значний внесок у формування теоретичних засад і практичних підходів до цієї сфери зробили зарубіжні вчені, зокрема М. Портер, Д. Рікардо та А. Сміт. Серед вітчизняних науковців вагомими є напрацювання В. Андрійчука, Р. Безуса, П. Макаренка, М. Маліка, Л. Мельник, В. Месель-Веселяка, П. Саблука та О. Шпичака, чий дослідження сприяли поглибленню розуміння механізмів розвитку та ефективного використання людського потенціалу в сучасних умовах господарювання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.); «Інституційно-адаптивні механізми розвитку менеджменту підприємств та їх об'єднань в умовах цифрової трансформації та інвестиційно-ресурсних асиметрій» (державний реєстраційний номер 0126U000256, 2026–2030 рр.); «Розвиток кадрового потенціалу та компетентнісних моделей управління як чинник інноваційного розвитку підприємств, організацій, установ» (державний реєстраційний номер 0126U000388, 2026–2030 рр.). У межах тематики обґрунтовувалося управління людським потенціалом підприємства.

Мета та завдання. Вивчення теоретичних основ та практичних рекомендацій управління людським потенціалом підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібним є вирішення завдань:

- з'ясування теоретичних основ управління людським потенціалом;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- аналіз управління людським потенціалом підприємства;
- удосконалення управління людським потенціалом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси управління людським потенціалом на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління людським потенціалом підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Теоретичною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань управління людським потенціалом підприємства.

Для досягнення поставленої мети застосовано такі методи дослідження: монографічний метод – для вивчення теоретичних засад управління людським потенціалом; метод аналізу та синтезу – для дослідження сутності, структури та особливостей розвитку людського потенціалу підприємства;

системний підхід – для комплексного вивчення процесу управління людським потенціалом як складової системи управління підприємством; економіко-статистичні методи – для оцінки кадрового складу, продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів; метод порівняння – для зіставлення показників діяльності підприємства в динаміці; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження у вигляді таблиць, схем і діаграм; розрахунково-конструктивний метод – для обґрунтування напрямів удосконалення управління людським потенціалом підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані, фінансова та кадрова звітність підприємства, наукові публікації, монографії, навчальна література та ресурси мережі Інтернет.

Інформаційну основу становили фінансово-економічні матеріали досліджуваного підприємства, наукові праці, нормативно-правові акти тощо.

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2 матеріалах конференцій:

1. Скрипник В.С. Формування іміджу аграрного підприємства як чинник конкурентоспроможності та довіри споживачів. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ, 2026. С. 49–51.

2. Скрипник В.С. Стратегічне управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Полтава : ПДАУ, 2026. С. 1116–1118.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 45 сторінок друкованого тексту, робота містить 17 таблиць, 7 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦΙΑЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасний етап розвитку України супроводжується низкою складних соціально-економічних викликів, які безпосередньо впливають на формування та використання людського потенціалу держави. Серед основних проблем варто виокремити скорочення чисельності населення, міграційні процеси, недостатній рівень професійної підготовки працівників, обмежені можливості для набуття практичного досвіду, а також зниження якості освітніх послуг. Водночас значна частина населення має недостатній доступ до сучасних інформаційних ресурсів і технологій, що ускладнює адаптацію працівників до нових умов функціонування економіки та вимог ринку праці [5, с. 76].

Зазначені фактори негативно позначаються на рівні продуктивності праці, інноваційній активності та загальній конкурентоспроможності країни. Крім того, нестабільність економічного середовища, високий рівень психологічного навантаження та невизначеність щодо майбутнього сприяють професійному вигоранню працівників, зниженню їхньої мотивації та ефективності трудової діяльності. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема збереження, розвитку та раціонального використання людського потенціалу як одного з ключових ресурсів соціально-економічного розвитку держави.

Людський потенціал слід розглядати як комплексну соціально-економічну категорію, яка характеризує сукупність фізичних, інтелектуальних, професійних, творчих і моральних можливостей людини, що можуть бути використані у процесі суспільного виробництва та соціального розвитку. Це поняття охоплює не лише рівень освіти чи професійної кваліфікації населення, а й стан здоров'я, мотивацію до праці, здатність до саморозвитку, адаптації до змін та участі у суспільному житті.

Визначення людського потенціалу дає можливість комплексно оцінити

рівень людського розвитку в державі, визначити основні напрями соціальної політики та сформувати ефективні механізми управління трудовими ресурсами. Саме розвиток людського потенціалу є важливою передумовою економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення сталого розвитку суспільства в цілому (рис. 1.1).

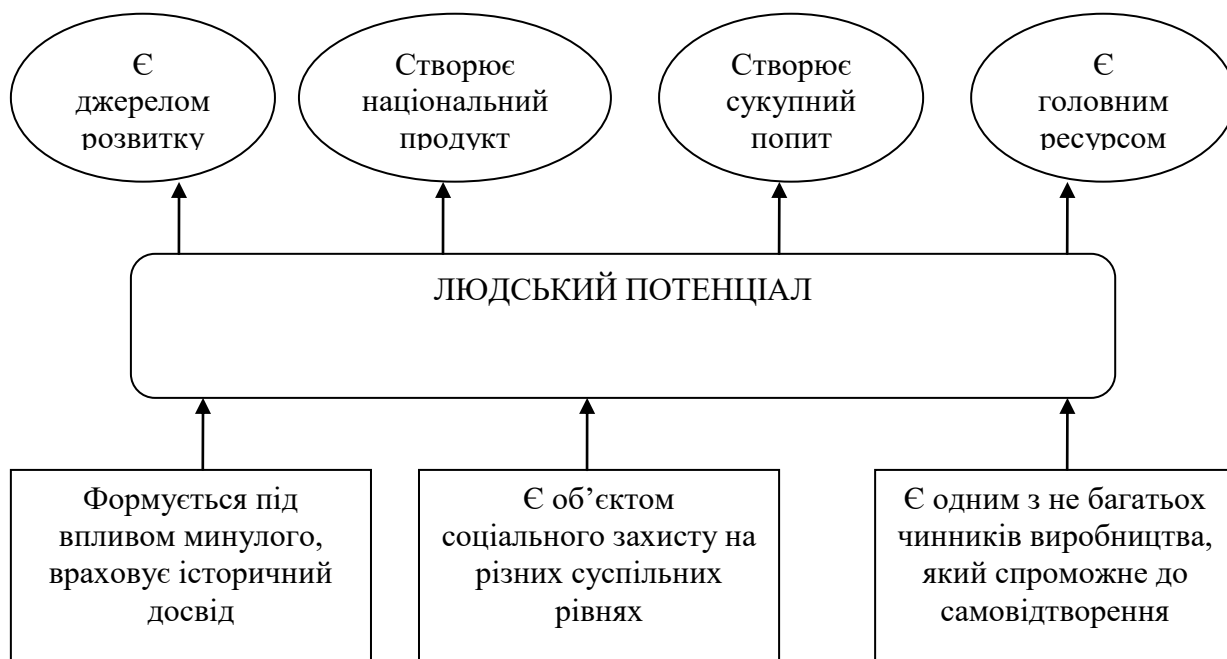


Рис. 1.1. Місце людського потенціалу у системі соціально-економічних факторів [7; 14; 21]

У результаті тривалих наукових досліджень українськими вченими було сформовано різноманітні підходи до трактування поняття «людський потенціал» (таблиця 1.1). Незважаючи на відмінності у формулюваннях, більшість науковців дотримуються комплексного підходу до розуміння сутності цієї категорії. Це пояснюється тим, що людський потенціал є багатогранним явищем, яке охоплює не лише професійні знання та навички працівників, а й їхні інтелектуальні здібності, рівень освіти, стан здоров'я, мотивацію, творчий потенціал, здатність до саморозвитку та адаптації до змін.

Різні трактування поняття «людський потенціал» відображають прагнення науковців найбільш повно охарактеризувати роль людини в економічному та суспільному розвитку. У більшості визначень акцентується

увага на тому, що людський потенціал є основою ефективного функціонування підприємств, підвищення продуктивності праці та забезпечення конкурентоспроможності економіки. Саме тому дослідження сутності людського потенціалу має важливе теоретичне та практичне значення, оскільки дозволяє визначити основні напрями розвитку трудових ресурсів і формування ефективної соціально-економічної політики держави.

Таким чином, аналіз наукових підходів свідчить про те, що людський потенціал слід розглядати як складну інтегровану категорію, яка поєднує сукупність можливостей, здібностей і ресурсів людини, необхідних для забезпечення її ефективної діяльності та сталого розвитку суспільства.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «людський потенціал» [1; 6; 37; 39; 47]

Визначення	Автор
Людський потенціал – це високі якісні характеристики людини, її можливість прожити тривале та благополучне життя, головний елемент національного багатства та провідна мета розвитку	О. Амоша, В. Антонюк, О. Новікова
Людський потенціал – це здібності, можливості й потреба людей працювати, сукупність різних їх якостей, що визначають особистість, як фізичних, так і духовних	Л. Безтелесна
Людський потенціал – це сукупна здатність суспільства до освоєння і осмислення світу, накопичення знань, створення на цій основі інтелектуальних продуктів та системи прийняття, переробки, використання, відтворення і передавання інформації	В. Близнюк
Людський потенціал – це поняття, яке, будучи близьким по змісту до таких понять як трудовий або виробничий потенціал, визначає більш широкий спектр соціально-демографічних і трудових відносин	Д. Богиня
Людський потенціал – це сукупність соціально-демографічного, соціально-економічного та соціокультурного потенціалів	О. Грішнова Е. Лібанова
Людський потенціал – це можливий рівень досягнення економікою країни бажаних темпів економічного зростання з використанням наявного людського та інтелектуального капіталу	В. Порожня
Людський потенціал – це людський капітал та соціально-економічні умови його формування, розвитку і використання	В. Приймак
Людський потенціал – це здібності людини, що не залежать від рівня їх використання в матеріальному або нематеріальному виробництві	Л. Семів
Людський потенціал – це сукупність наявних або природних здібностей до інтелектуальної, творчої, розумової, економічної, культурної діяльності з метою розвитку	О. Стефанишин
Людський потенціал – це наявні в даний момент чи в майбутньому людські можливості, які можуть бути використані в будь-якій сфері суспільно корисної діяльності для досягнення мети	С. Трубич
Людський потенціал – сукупна здатність певної людської спільноти і окремої людини до економічної і соціальної діяльності та розвитку	Л. Шаульська

Для більш глибокого розуміння сутності людського потенціалу доцільно розглянути його основні складові, кожна з яких характеризує окремі аспекти розвитку та можливостей людини. До ключових елементів людського потенціалу належать демографічний, освітньо-професійний, інтелектуальний, соціально-економічний, діяльнісний, соціально-ментальний, громадянсько-політичний потенціали, а також потенціал здоров'я. Сукупність цих складових формує загальний рівень можливостей населення щодо участі в економічному, соціальному та суспільному житті держави.

Демографічний потенціал визначається чисельністю населення, його віковою структурою, рівнем народжуваності, смертності та міграційними процесами. Потенціал здоров'я характеризує фізичний і психічний стан населення, рівень медичного забезпечення та здатність людини до продуктивної праці. Освітньо-професійний потенціал охоплює рівень освіти, професійної підготовки, кваліфікації та здатності працівників до постійного навчання і професійного розвитку.

Важливе значення має інтелектуальний потенціал, який включає знання, творчі здібності, інноваційне мислення та здатність до створення нових ідей. Діяльнісний потенціал характеризує готовність людини до трудової діяльності, її ініціативність, відповідальність і здатність ефективно реалізовувати власні можливості на практиці. Соціально-економічний потенціал відображає рівень матеріального забезпечення населення, умови праці та рівень життя [45, с. 106].

Соціально-ментальний потенціал пов'язаний із системою цінностей, моральними якостями, культурним рівнем та особливостями суспільної свідомості населення. Громадянсько-політичний потенціал характеризує рівень громадянської активності, правової культури, соціальної відповідальності та участі населення у суспільно-політичних процесах.

У сучасних соціально-економічних дослідженнях поняття людського потенціалу тісно пов'язують із категорією людського капіталу. Людський капітал розглядається як сукупність знань, професійних навичок, досвіду, здібностей та особистісних якостей людини, які формуються в результаті

навчання, професійної діяльності та саморозвитку й забезпечують можливість отримання доходу та підвищення продуктивності праці. На відміну від людського капіталу, людський потенціал має ширше значення, оскільки охоплює не лише наявні знання та здібності людини, а й можливості їх подальшого розвитку та реалізації.

Водночас людський потенціал безпосередньо пов'язаний із процесом людського розвитку, який передбачає створення сприятливих умов для формування, відтворення та ефективного використання здібностей людини. Це включає забезпечення доступу до якісної освіти, медичних послуг, належних умов праці, соціального захисту та можливостей для професійного і творчого самореалізування особистості. Саме розвиток людського потенціалу є важливою передумовою забезпечення економічного зростання, соціальної стабільності та підвищення рівня життя населення (рис. 1.2).

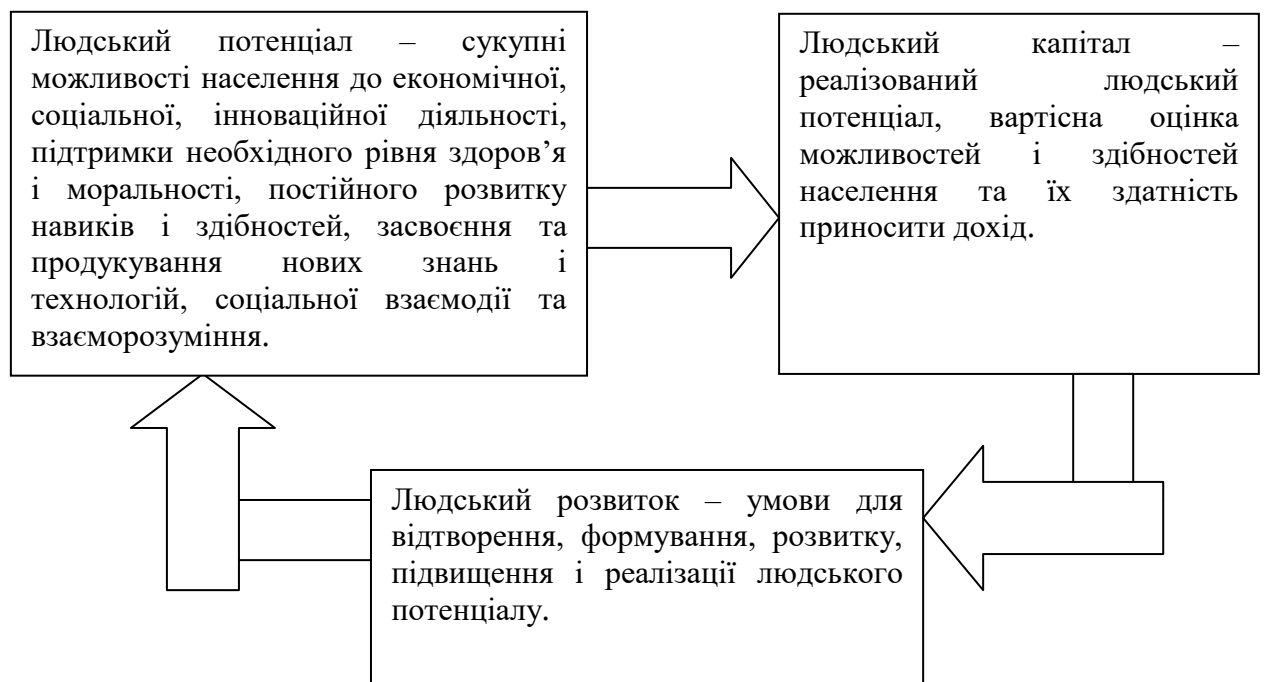


Рис. 1.2. Механізм взаємодії людського потенціалу у соціально-економічному розвитку [5; 17; 21]

Ефективне використання людського капіталу, який охоплює різноманітні аспекти людського потенціалу, сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню рівня доходів населення та забезпеченню економічного розвитку держави. У свою чергу, зростання доходів створює

передумови для подальших інвестицій у розвиток персоналу, професійне навчання, підвищення кваліфікації та вдосконалення системи управління талантами. Таким чином, людський капітал виступає не лише важливим ресурсом економічного розвитку, а й основою формування конкурентоспроможної економіки та інноваційного суспільства.

Значний внесок у розвиток теорії людського капіталу зробив П'єр Бурдьє, який виокремив три основні компоненти людського капіталу: культурний, соціальний та інтелектуальний. Науковець зазначав, що формування цих складових відбувається під впливом різних сфер суспільного життя, зокрема мистецтва, науки, освіти, релігії та культури. Вони охоплюють когнітивні здібності людини, її творчий потенціал, комунікативні навички, систему цінностей, моральні орієнтири та естетичні можливості.

Крім того, П. Бурдьє акцентував увагу на соціальних ролях особистості, виокремлюючи такі основні сфери життєдіяльності людини, як сім'я, професійна діяльність та дозвілля. На його думку, саме гармонійне поєднання цих сфер забезпечує всебічний розвиток особистості та сприяє ефективній реалізації людського потенціалу. Такий підхід дозволяє враховувати не лише економічні, а й соціальні, культурні та психологічні чинники розвитку людини, що є важливим для узгодження інтересів суспільства та забезпечення особистісного зростання.

Концепція людського капіталу також відображає трансформацію підходів до організації виробничого процесу та ролі людини в економічній системі. У сучасних умовах працівник розглядається не лише як виконавець трудових функцій, а як носій знань, професійних компетенцій, творчих здібностей, енергії, мотивації та інноваційного мислення. Саме ці характеристики визначають здатність людини ефективно брати участь у виробничій діяльності та створювати додану вартість [23, с. 125].

Водночас людський капітал не варто обмежувати лише сукупністю професійних знань і навичок. Процес накопичення знань, розвитку здібностей та підвищення рівня освіти безпосередньо впливає на формування особистісних якостей людини, її світогляду, цінностей та соціальної

активності. У цьому контексті людський потенціал виступає більш широкою та вищою формою розвитку людини, яка охоплює не лише її економічні можливості, а й духовний, інтелектуальний та соціальний розвиток (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Матриця якості людського потенціалу [11; 20]

Здоров'я Рівень підготовки (освіта+досвід)	Добре	Середнє	Погане
Високий	4	3	2
Середній	3	2	1
Низький	2	1	0

Концепція людського потенціалу суттєво відрізняється від традиційного підходу до розгляду факторів виробництва, оскільки її основна увага зосереджується не лише на підвищенні продуктивності праці, а передусім на всебічному розвитку людини як головної цінності суспільства. Якщо класичні фактори виробництва орієнтовані переважно на досягнення економічного результату та зростання ефективності виробничого процесу, то концепція людського потенціалу охоплює значно ширший спектр цілей, пов'язаних із соціальним, інтелектуальним, культурним і духовним розвитком особистості.

У межах традиційної економічної теорії працівник розглядався здебільшого як ресурс, необхідний для забезпечення виробничого процесу. Натомість сучасна концепція людського потенціалу акцентує увагу на тому, що людина є не лише учасником виробництва, а й кінцевою метою економічного розвитку. Саме тому ефективність економічної діяльності визначається не лише рівнем продуктивності праці чи обсягами виробництва, а й рівнем життя населення, можливостями самореалізації, доступом до освіти, культури та умовами для гармонійного розвитку особистості. У таблиці 1.3 доцільно відобразити основні відмінності між поняттями «людський капітал» та «людський потенціал», що дозволить більш ґрунтовно розкрити сутність цих категорій.

Суттєвий вплив на розвиток людського потенціалу здійснює науково-технічний прогрес. Впровадження сучасної техніки, цифрових технологій та інновацій змінює характер праці, підвищує вимоги до рівня знань, професійної підготовки та здатності працівників адаптуватися до нових умов діяльності. Водночас технологічний розвиток впливає не лише на економічну ефективність, а й на формування інтелектуальних, соціальних, духовних та культурних якостей особистості. У сучасних умовах для забезпечення сталого розвитку недостатньо лише підвищення продуктивності праці. Важливого значення набуває розвиток творчих здібностей людини, її комунікативних навичок, культури мислення, соціальної відповідальності.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика «людського капіталу» та «людського потенціалу» [44; 46]

Характеристика	Людський капітал	Людський потенціал
Визначає роль людини	у виробництві	не лише у виробництві, а й у суспільному житті
Досліджує	економічні, продуктивні якості та здібності людини	економічні, психологічні, соціальні, моральні, духовні якості людини
Головним мотивом суспільного розвитку є	матеріальні індивідуальні потреби та інтереси	нематеріальні, позаекономічні потреби людини та суспільства
Формується на основі	новітнього інституціоналізму	неоліберальної економічної теорії XX століття
Ключова економічна категорія є результатом переходу	від індустріального до постіндустріального способу господарювання	від «людини економічної» до «людини творчої»
Метою еволюції людини є	ефективності виробництва на основі зростання здібностей людини та науково–технічного прогресу	розширення кола застосування здібностей людини
Розглядає людину як	високопродуктивний визначальний фактор виробництва	критерій та мету суспільного розвитку
Скорочення часу, що людина витрачає на працю відбувається внаслідок	зростання суспільної продуктивності праці на основі нової якості людського капіталу	прагнення людини до всебічного та гармонійного розвитку
Розширене відтворення здібностей людини відбувається	у сфері ефективної соціальної політики та поширення виробництва і доступності суспільних благ, у першу чергу освіти та охорони здоров'я	у процесі інтелектуалізації праці та збільшення в її структурі питомої ваги розумової і творчої діяльності

Використання людського капіталу у виробничих процесах також є важливим елементом реалізації державної політики зайнятості та соціально-економічного розвитку. Однак ефективне використання людського потенціалу не означає його повного виснаження чи максимального залучення до виробничого процесу, як це характерно для інших виробничих ресурсів. Людський потенціал потребує постійного відновлення, відтворення, підтримки та розвитку. Саме тому важливими умовами його ефективного функціонування є забезпечення належного рівня життя населення, охорони здоров'я, освіти, соціального захисту та можливостей для професійного й особистісного розвитку (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

SWOT- аналіз людського потенціалу України [6; 37]

Людський потенціал	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високий індекс розвитку людського потенціалу. 2. Збереження позитивної динаміки народжуваності, середньої очікуваної тривалості життя. 3. Сприятлива вікова структура населення. 4. Сприятливий національний менталітет працелюбного селянина-господарника. 5. Наявність економічно активного населення і значних резервів трудових ресурсів. 6. Різноманітний етнічний склад населення, багатство культурної спадщини. 7. Задовільний освітній рівень населення. 8. Історично сформовані зв'язки з населенням прикордонних регіонів сусідніх країн.	1. Територіальні диспропорції у якості (освіта, кваліфікаційні навички тощо) та кількості трудових ресурсів. 2. Звуження демографічної основи відтворення населення через соціальні чинники. 3. Поширення непродуктивної самозайнятості та тіньового працевлаштування. 4. Високий рівень зовнішньої міграції. 5. Наявність осередків тривалого безробіття. 6. Нижча середньонаціонального рівня забезпеченість освітньо-науковими установами та кадрами.
Можливості	Загрози
1. Забезпечення демографічної стабільності шляхом підвищення стандартів життя. 2. Підвищення культури населення щодо здорового способу життя. 3. Підвищення якості трудового потенціалу за рахунок створення кваліфікованих робочих місць. 4. Підвищення конкурентоспроможності населення шляхом досягнення високої якості освіти та інформаційного забезпечення. 5. Системне формування культурно-мистецької сфери з використанням етнокультурних підходів. 6. Використання ділового досвіду.	1. Політична дестабілізація та неспроможність влади приймати узгоджені рішення на різних рівнях. 2. Низькі державні соціальні стандарти (низька заробітна плата, невідповідний соціальний захист). 3. Господарські ризики, які впливають на сферу соціально-демографічних і соціально-економічних відносин. 4. Маргіналізація населення, зниження рівня його реальних доходів. 5. Відсутність доходів для забезпечення якості життя (освіта, охорона здоров'я, культура).

Крім кількісного відтворення населення, важливого значення набуває якісне вдосконалення людського потенціалу. Це передбачає підвищення рівня освіти, інтелектуального розвитку, професійної компетентності, інформаційної культури та інноваційної активності населення. У сучасній економіці знань саме рівень розвитку людського потенціалу визначає конкурентоспроможність держави, її здатність до інноваційного розвитку та ефективного функціонування в умовах глобалізації.

Поняття «людський капітал» у теоретичному аспекті доцільно розглядати на трьох основних рівнях: особистісному, рівні підприємства та національному рівні. Кожен із них характеризує окремі аспекти формування, розвитку та використання людських знань, умінь і професійних компетенцій у процесі економічної діяльності.

На особистісному рівні людський капітал охоплює знання, професійні навички, досвід, здібності та компетенції, які людина набуває в результаті освіти, професійної підготовки та практичної діяльності. Саме ці характеристики забезпечують можливість особи здійснювати продуктивну трудову діяльність і створювати економічну цінність. Такий вид людського капіталу часто розглядається як форма особистої власності, подібна до матеріальних активів чи фінансових ресурсів, оскільки він здатний приносити дохід своєму власникові. Тому цей рівень визначають як індивідуальний або приватний людський капітал [29, с. 36].

На рівні підприємства людський капітал являє собою сукупність професійних знань, навичок, досвіду та компетенцій усіх працівників організації, а також результати ефективного управління персоналом і його розвитку. У цьому випадку людський капітал тісно взаємодіє з виробничим, фінансовим і комерційним капіталом підприємства, оскільки ефективність діяльності та рівень прибутковості значною мірою залежать від раціонального використання всіх видів ресурсів, насамперед трудових.

На макроекономічному рівні людський капітал розглядається як сукупність інвестицій держави та суспільства в освіту, професійну підготовку, охорону здоров'я, систему зайнятості, професійну орієнтацію та

інші сфери розвитку людини. Такий підхід формує поняття національного людського капіталу, який виступає важливою складовою національного багатства країни. Національний людський капітал включає людський капітал усіх громадян і підприємств держави та є одним із ключових чинників економічного зростання, інноваційного розвитку й міжнародної конкурентоспроможності країни.

Важливого значення набуває комплексна оцінка людського потенціалу, яка повинна враховувати соціально-економічні умови розвитку, інтеграційні процеси, вплив зовнішнього середовища та конкурентні чинники. Саме така оцінка дозволяє більш об'єктивно визначити рівень конкурентоспроможності людського потенціалу в сучасних умовах. Водночас у сучасній теорії конкурентоспроможності ще недостатньо розроблені ефективні методики оцінювання людського потенціалу як джерела формування конкурентних переваг, особливо в умовах європейської інтеграції України.

Однією з основних проблем сучасних підходів до оцінки людського потенціалу є відсутність комплексності та єдиної системи показників, які б дозволяли повною мірою оцінити рівень його розвитку. Існуючі методики часто зосереджуються лише на окремих аспектах людського розвитку, не враховуючи взаємозв'язок економічних, соціальних, культурних та інтелектуальних складових [36, с. 89].

Теорія людського капіталу, яка акцентує увагу на ролі людини у процесі суспільного виробництва та розвитку економіки, широко використовується під час дослідження людського потенціалу. Вона розглядає людину як важливий фактор продуктивності та економічного зростання. Однак ця теорія не повною мірою враховує необхідність поєднання економічних та соціальних аспектів розвитку особистості, що визначають соціально-економічну сутність людини та її місце у суспільстві.

Головним недоліком сучасних підходів до оцінки конкурентоспроможності людського потенціалу залишається відсутність системного та комплексного підходу, який би охоплював усі складові людського розвитку та забезпечував їх узагальнену оцінку. Саме тому важливим завданням сучасних досліджень є впровадження науково

обґрунтованих методологічних підходів до вивчення людського потенціалу, що дозволить підвищити достовірність результатів дослідження та ефективність управління розвитком людських ресурсів (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Наукові підходи до дослідження людського потенціалу [2; 21]

Підхід	Сутність	Переваги використання
Синергетичний підхід	Частини системи не лише впливають одна на одну, але і знаходяться у динамічному взаємозв'язку завдяки ефекту синергії	Розгляд людського потенціалу як цілісної самоорганізованої складної відкритої системи
Історичний підхід	Розгляд розвитку явища або поняття у взаємозв'язку його історичних форм	На основі минулого та теперішнього визначає ще не існуючу модель підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу у майбутньому
Комплексний підхід	Розгляд складових частин поняття в їх взаємозв'язку і залежності та впливу на загальний результат	Можливість розробки багатокомпонентної системи підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу
Системний підхід	Розуміння об'єкта дослідження як системи, тобто сукупності пов'язаних між собою елементів на основі певної цілісної єдності	Розгляд єдиної системи соціально-економічного розвитку, врахування впливу змін у будь-якому компоненті системи на її загальний стан
Системно-структурний підхід	Структурна цілісність дослідження	Дослідження людського потенціалу як складної системи, що охоплює окремі відносно самостійні складові, які у своїй взаємодії створюють умови для виникнення якостей та властивостей цілісної органічної єдності, що не властиві елементам даної системи
Інституційний підхід	Інституційне забезпечення розвитку поняття на різних рівнях економічної системи	Забезпечення інституційного середовища для реалізації конкурентної соціально-економічної політики

Синергетичний підхід є одним із важливих методологічних напрямів дослідження людського потенціалу, оскільки дозволяє розглядати його як складну, відкриту та самоорганізовану систему, що постійно розвивається під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. У межах цього підходу людський потенціал трактується як сукупність взаємопов'язаних елементів, ефективність яких посилюється завдяки синергічному ефекту їх взаємодії. Використання синергетичного підходу в процесі оцінювання людського потенціалу дає змогу виявити основні механізми його розвитку, дослідити

взаємозв'язок між окремими складовими та визначити напрями формування конкурентних переваг, що сприятимуть соціально-економічному розвитку.

Важливе значення у дослідженні людського потенціалу має історичний підхід, який дозволяє простежити еволюцію ролі людини у суспільстві та економічному розвитку на різних етапах історичного процесу. Аналіз взаємозв'язку минулого, сучасного та майбутнього дає можливість оцінити тенденції трансформації людського потенціалу та визначити перспективи його подальшого розвитку. У цьому контексті майбутній розвиток людського потенціалу розглядається як результат поєднання наявних ресурсів, можливостей і тенденцій, що формують основу для створення нової, більш ефективної моделі розвитку людини.

Формування багатокomпонентної системи розвитку людського потенціалу базується на комплексному підході, який передбачає врахування взаємозв'язку та взаємовпливу всіх його складових. Такий підхід дозволяє оцінювати людський потенціал не ізольовано, а як єдину систему, в якій зміни одного елемента впливають на функціонування інших компонентів. Саме комплексний підхід є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу та забезпечення його ефективного розвитку.

Системний підхід до дослідження людського потенціалу враховує сучасні глобальні трансформації, характерні для постіндустріального суспільства. Ці зміни створюють як нові можливості, так і певні обмеження для розвитку людських ресурсів. У таких умовах підвищення людського потенціалу потребує застосування сучасних методів і принципів формування конкурентних переваг, а також створення ефективних механізмів його збереження, відтворення та розвитку [31, с. 128].

Системно-структурний підхід ґрунтується на розумінні людського потенціалу як складної системи, що складається з багатьох взаємопов'язаних елементів. У процесі взаємодії ці елементи формують нові якості та характеристики, які не можуть бути досліджені окремо від системи в цілому. Такий підхід дозволяє більш глибоко дослідити структуру людського потенціалу та визначити особливості взаємодії його складових.

Водночас інституційний підхід акцентує увагу на важливості інституційного забезпечення розвитку людського потенціалу. Формування необхідних економічних, соціальних і правових інститутів значною мірою залежить від державної політики та співпраці держави з громадянським суспільством (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

**Виміри та показники, що розраховуються у рамках методології
вимірювання людського потенціалу, його розвитку [1; 2; 19; 45]**

Вимір	Індикатор	Опис	Характер
Здоров'я	Рівень смертності немовлят	Відношення кількості померлих за певний період дітей віком до 1 року до кількості народжених за аналогічний період, у розрахунку на 1 тис. живонароджень	Дестимулятор
	Очікувана тривалість здорового життя	Кількість років, які має прожити особа у стані гарного здоров'я. Показник поєднує дані щодо смертності та самооцінок стану здоров'я	Стимулятор
Освіта	Молодь, що не охоплена навчанням	Частка молоді віком 18–24 роки, не зайнята на ринку праці, не здобуває освіти або професійну підготовку	Дестимулятор
	Поширення вищої освіти серед населення	Частка осіб віком 25–64 роки, що мають вищу освіту	Стимулятор
Доходи	Дохід домогосподарств	Чистий скоригований наявний дохід домогосподарств	Стимулятор
	Рівень зайнятості	Частка зайнятих осіб серед населення віком 15 років і старше	Стимулятор

Отже, поняття людського потенціалу охоплює різні виміри людського існування, включаючи соціальні, політичні, культурні, духовні та матеріальні аспекти. Це соціально-економічна категорія, яка еволюціонує через взаємодію з економічними процесами та явищами, впливаючи на пріоритети держави, громади, особистості. Виступаючи в якості міри суспільного прогресу, він представляє ступінь задоволення раціональних або базових потреб населення в конкретній соціально-територіальній одиниці. У сучасних умовах забезпечення розвитку людського потенціалу здебільшого залишається прерогативою держави.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦЯЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство здійснює господарську діяльність у сфері сільського господарства та спеціалізується на виробництві й реалізації продукції рослинництва і тваринництва. У своїй діяльності господарство поєднує багаторічний практичний досвід ведення аграрного виробництва із впровадженням сучасних технологій та інноваційних методів господарювання. Основним стратегічним напрямом розвитку підприємства є збереження та примноження аграрних традицій регіону при одночасному підвищенні ефективності виробництва та зміцненні конкурентних позицій на аграрному ринку Полтавської області.

Головною метою функціонування підприємства є виробництво якісної та екологічно безпечної сільськогосподарської продукції, задоволення потреб споживачів, отримання стабільного прибутку та забезпечення економічних інтересів власників господарства. Важливим напрямом діяльності є також підвищення рівня продовольчої безпеки регіону шляхом забезпечення населення необхідною аграрною продукцією.

Підприємство здійснює не лише основну виробничу діяльність, а й розвиває допоміжні напрями господарювання, що сприяють розширенню виробничих можливостей та підвищенню ефективності функціонування. Значна увага приділяється модернізації виробничих процесів, впровадженню сучасної техніки, раціональному використанню ресурсного потенціалу та збільшенню обсягів виробництва продукції.

Організаційна структура господарства побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує ефективну взаємодію між керівництвом підприємства та функціональними підрозділами. Така структура управління сприяє чіткому розподілу повноважень і

відповідальності між працівниками, координації діяльності окремих служб та оперативному прийняттю управлінських рішень (додаток А).

Система управління підприємством є дворівневою та передбачає поділ управлінських функцій на стратегічний і оперативний рівні (додаток Б). Організацію поточної діяльності виробничих підрозділів, допоміжних служб та функціональних відділів здійснює заступник директора, який координує виробничі процеси та контролює їх виконання. Директор підприємства забезпечує стратегічне управління господарством, визначає перспективні напрями його розвитку, формує довгострокову стратегію діяльності та підтримує взаємодію із зовнішнім середовищем і стейкхолдерами.

Важливе значення для ефективного функціонування підприємства мають земельні ресурси, які виступають основою здійснення сільськогосподарського виробництва. Структура земельного фонду характеризує співвідношення окремих видів земельних угідь та дозволяє оцінити рівень забезпеченості господарства земельними ресурсами. Рациональне використання земельного потенціалу є необхідною умовою підвищення ефективності виробництва, зміцнення економічного стану підприємства та забезпечення стабільного розвитку аграрного господарства.

Для оцінки структури земельного фонду підприємства та аналізу ефективності використання земельних ресурсів доцільно провести дослідження складу і динаміки земельних угідь господарства, що наведено у таблиця 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+;-)	%
Загальна земельна площа, га	1190,0	1120,0	1483,0	293,0	124,6
Всього сільськогосподарських угідь, га	1068,0	1045,9	1334,7	266,7	125,0
з них: рілля	1057,3	1036,5	1321,4	264,1	125,0
питома вага, %	99,0	99,1	99,0	0	100,0
пасовища	10,7	9,4	13,3	2,6	124,3
питома вага, %	1,0	1,0	1,0	0	100,0

Отже, у 2025 році порівняно з 2023 роком загальна земельна площа підприємства збільшилася на 293,0 га, або на 24,6 %. Площа сільськогосподарських угідь зросла на 266,7 га, що свідчить про розширення виробничого потенціалу господарства. Основну частину земельних ресурсів займає рілля, питома вага якої протягом досліджуваного періоду залишалася стабільною на рівні близько 99 %, що характеризує підприємство як таке, що спеціалізується переважно на рослинництві. Площа пасовищ також збільшилася на 2,6 га, однак їх частка у структурі земельного фонду залишилася незмінною. Загалом динаміка земельних ресурсів свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства та розширення масштабів його діяльності.

За сучасних умов трудові ресурси є ключовим чинником ефективності діяльності підприємства, оскільки вони включають людей із власними потребами, інтересами, свідомістю та мотивацією. Тому управління персоналом повинно базуватися на узгодженні економічних і соціальних інтересів працівників та підприємства (таблиця 2.2).

Система залучення працівників у господарстві відповідає його стратегічним цілям і водночас не порушує прав працівників, сприяючи створенню сприятливих умов праці та підвищенню продуктивності.

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх оплати, 2023–2025 рр., осіб

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+;-)	%
Середньорічна кількість працівників	44	34	28	-16	63,6
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	39	30	25	-14	64,1
у т. ч. в рослинництві	31	25	21	-10	67,7
у тваринництві	8	5	4	-4	50,0
Матеріальні витрати, тис. грн	11 300	12 100	13 500	2 200	119,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	3 320	3 400	3 640	320	109,6
Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн	73,8	100,0	130,0	56,2	176,2
Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, %	29,4	28,1	27,0	-2,4	91,8

Аналіз показників таблиці 2.2 свідчить про скорочення чисельності працівників підприємства у 2025 році порівняно з 2023 роком. Загальна кількість працівників зменшилася на 16 осіб, або на 36,4 %, а чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, скоротилася на 14 осіб. Найбільше скорочення спостерігається у тваринництві, де кількість працівників зменшилася вдвічі.

Водночас матеріальні витрати підприємства зросли на 19,5 %, а витрати на оплату праці – на 9,6 %, що свідчить про підвищення рівня фінансування виробничої діяльності та оплати праці персоналу. Середньорічна оплата праці одного працівника збільшилася на 56,2 тис. грн, або на 76,2 %, що є позитивною тенденцією та може сприяти підвищенню мотивації працівників.

Разом із тим питома вага витрат на оплату праці у структурі матеріальних витрат дещо знизилася, що свідчить про випереджальне зростання інших виробничих витрат підприємства. Загалом зміни вказують на підвищення ефективності використання трудових ресурсів та поступову модернізацію виробничих процесів.

Діяльність підприємства тісно пов'язана з наявністю та ефективним використанням основних засобів, які формують матеріально-технічну базу виробництва. Для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого фінансового стану необхідно здійснювати систематичний аналіз ефективності використання основних фондів і виявляти фактори, що впливають на зміни їх продуктивності.

Підприємство повністю забезпечене як основними, так і оборотними засобами, необхідними для стабільного функціонування. За даними таблиці 2.3, ефективність використання основних фондів у 2023–2025 роках зросла, що свідчить про раціональне управління матеріально-технічними ресурсами та поступове підвищення результативності господарської діяльності.

Таблиця 2.3

**Динаміка забезпеченості основними виробничими засобами та
ефективність їх використання, 2023–2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+;-)	%
Наявність основних засобів на початок року, тис. грн	23840,0	25118,0	31357,0	7517,0	131,5
Наявність основних засобів на кінець року, тис. грн	25118,0	31357,0	32229,0	7111,0	128,3
Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб	581,46	558,18	712,66	131,20	122,6
Фондовіддача, грн	1,07	1,05	1,13	0,06	105,6
Фондомісткість, грн	0,93	0,95	0,88	-0,05	94,6
Одержано на 100 грн вартості основних засобів, грн товарної продукції	104,40	93,49	111,91	7,51	107,2
чистого прибутку	34,37	0,58	0,42	-33,95	1,2

Дані таблиці 2.3 свідчать про зростання вартості основних виробничих засобів підприємства у 2025 році порівняно з 2023 роком. Наявність основних засобів на початок року збільшилася на 7517,0 тис. грн, або на 31,5 %, а на кінець року – на 7111,0 тис. грн, або на 28,3 %, що свідчить про оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства.

Показник фондоозброєності праці зріс на 22,6 %, що характеризує підвищення рівня забезпеченості працівників основними засобами. Фондовіддача також зросла на 5,6 %, а фондомісткість знизилася на 5,4 %, що свідчить про підвищення ефективності використання основних виробничих засобів.

Крім того, у 2025 році на 100 грн вартості основних засобів було отримано 111,91 грн товарної продукції, що на 7,2 % більше порівняно з 2023 роком. Водночас показник чистого прибутку суттєво скоротився, що може бути пов'язано зі зростанням виробничих витрат, нестабільністю ринку або іншими економічними чинниками. Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку забезпеченості основними засобами та підвищення ефективності їх використання.

На результати діяльності підприємства значний вплив мають як зовнішні, так і внутрішні чинники, що підвищують рівень ризиковості господарювання та невизначеність умов подальшого функціонування. Одним із найсуттєвіших факторів у сучасних умовах є воєнний стан, який негативно позначається на логістичних процесах, обмежує можливості експорту продукції, а також спричиняє зростання витрат на транспортування та страхування вантажів.

За таких обставин особливої актуальності набуває раціональна організація виробничо-комерційної діяльності підприємства, орієнтована на скорочення витрат, розширення каналів збуту, удосконалення системи постачання та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Для оцінки ефективності функціонування підприємства доцільно провести аналіз показників виробничо-комерційної діяльності, наведених у таблиці 2.4. Це дозволить визначити основні тенденції розвитку підприємства, оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу та окреслити перспективні напрями вдосконалення його діяльності.

Таблиця 2.4

**Динаміка результатів виробничо–комерційної діяльності підприємства,
2023–2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	(+;-)	%
Чистий дохід, тис. грн	25557,0	26400,0	35579,0	10022,0	39,3
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн	623,3	586,7	808,6	185,3	29,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	12800,0	22283,0	30201,0	17401,0	135,9
Операційний прибуток, тис. грн	9482,0	2009,0	38170,0	28688,0	зб. у 3 рази
Чистий прибуток, тис. грн	8414,0	165,0	135,0	-8279,0	-98,4
Поточні зобов'язання, тис. грн	14480,0	19288,0	19361,0	4881,0	33,7
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,038	1,587	1,597	-0,441	-21,6
Власний капітал, тис. грн	31318,0	31453,0	31588,0	270,0	0,9
Сума пасивів, тис. грн	47302,0	51247,0	50949,0	3647,0	7,7
Коефіцієнт автономії	0,662	0,614	0,62	-0,042	-6,3
Рівень рентабельності, %	65,7	0,7	0,4	-65,3	x
Норма прибутку, %	26,9	0,5	0,4	-26,5	x

У 2023–2025 рр. підприємство демонструє зростання виручки (на 39,3 %) та продуктивності праці (на 29,7 %), що свідчить про розширення обсягів діяльності та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Водночас спостерігається різке зростання собівартості (+135,9 %), що значно випереджає темпи зростання доходів. Це призвело до катастрофічного зниження чистого прибутку (–98,4%), а також падіння рівня рентабельності та норми прибутку.

Фінансовий стан підприємства характеризується як нестабільний: ліквідність знизилась (–21,6%), коефіцієнт автономії зменшився (–6,3%), зросла частка зобов'язань (+33,7%).

Спеціалізація господарства залежить від його структури грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину неринкової продукції, воно має додаткові показники: загальну структуру виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди. Основною є галузь із найбільшою часткою товарної номенклатури (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	Товарна продукція, тис.грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2023	2024	2025			
Продукція рослинництва	12205,0	21131,5	28999,9	20778,8	99,8	х
Культури зернові та зернобобові	6424,4	14883,1	19161,6	13489,7	64,8	1
Соя	2321	650,5	2009,1	1660,2	8,0	3
Соняшник	3459,6	4074,2	6726,6	4753,5	22,8	2
Продукція тваринництва	61,5	-	62,9	41,5	0,2	х
вівці	1,9	-	53,9	18,6	0,1	4
Мед	54,8	-	9,0	21,3	0,1	5
Всього	12266,5	21131,5	29062,8	20820,3	100,0	х

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,28, що свідчить про середній рівень

спеціалізації. Основним виробничим напрямом є зерно-технічний, тобто підприємство зосереджується на вирощуванні зернових та технічних культур.

Ефективність сільськогосподарського виробництва визначається комплексом чинників: доступністю та раціональним використанням земельних ресурсів, рівнем застосування сучасних технологій, якістю насіннєвого матеріалу, ефективністю використання добрив, рівнем технічного забезпечення, управлінням виробничими процесами, а також кліматичними умовами.

Цілеспрямована діяльність, чітке стратегічне планування та системний підхід до управління дають змогу підприємству досягати високих економічних результатів. Загалом, у 2025 році порівняно з 2023 роком спостерігається покращення ключових економічних показників, що свідчить про поступовий розвиток підприємства, зміцнення його фінансового стану та підвищення ефективності господарської діяльності.

Отже, ефективність діяльності підприємства виявляється у здатності раціонально використовувати наявні ресурси, забезпечуючи при цьому зростання продуктивності виробництва та підвищення загальної віддачі. Важливу роль у цьому відіграє систематичне впровадження новітніх технологій, модернізація матеріально-технічної бази, а також оптимізація організаційних процесів. Поєднання економного використання ресурсів із постійним оновленням виробничих засобів дозволяє підприємству підвищувати ефективність своєї діяльності та мінімізувати втрати. Паралельно з цим підприємство приділяє значну увагу вдосконаленню системи управління, що забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів і оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Комплексний підхід до підвищення ефективності – включаючи інновації, покращення управлінських процесів та стратегічне планування – сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства, забезпечує його стабільність і створює основи для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз системи управління людським потенціалом підприємства

Аналіз системи управління людським потенціалом підприємства дає можливість оцінити ефективність формування, використання та розвитку трудових ресурсів підприємства в сучасних умовах господарювання. У сучасному аграрному секторі саме людський потенціал виступає одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення продуктивності праці та формування конкурентних переваг. Ефективна система управління персоналом дозволяє забезпечити раціональне використання трудових ресурсів, підвищити рівень професійної підготовки працівників та покращити результати господарської діяльності (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Показники оцінки системи управління людським потенціалом підприємства, 2023-2025 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р., (+/-)	Темп зміни, %
	2023	2024	2025		
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	44	34	28	-16	63,6
Кількість працівників рослинництва, осіб	25	20	17	-8	68,0
Кількість працівників тваринництва, осіб	12	8	5	-7	41,7
Адміністративно-управлінський персонал, осіб	7	6	6	-1	85,7
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	968,5	1215,4	1498,2	529,7	154,7
Середньомісячна заробітна плата, грн	12680	14540	16920	4240	133,4
Витрати на оплату праці, тис. грн	6695	5932	5685	-1010	84,9
Коефіцієнт плинності кадрів, %	10,4	8,6	7,1	-3,3	68,3
Частка працівників із професійною освітою, %	61,0	67,0	74,0	13,0	121,3
Витрати на навчання персоналу, тис. грн	32	41	54	22	168,8
Кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, осіб	8	11	14	6	175,0
Рівень забезпеченості кадрами, %	88,0	91,0	94,0	6,0	106,8

Отже, проведений аналіз системи управління людським потенціалом підприємства свідчить про наявність як позитивних тенденцій, так і окремих проблем у сфері кадрового забезпечення підприємства. Упродовж досліджуваного періоду спостерігається скорочення середньооблікової чисельності працівників, що пов'язано із загальними тенденціями зменшення трудових ресурсів у сільській місцевості, трудовою міграцією та оптимізацією виробничих процесів. Водночас підприємству вдалося забезпечити підвищення продуктивності праці та рівня середньомісячної заробітної плати, що свідчить про зростання ефективності використання трудового потенціалу.

Позитивним аспектом діяльності підприємства є збільшення частки працівників із професійною освітою, зростання витрат на навчання персоналу та підвищення кваліфікації працівників. Це свідчить про орієнтацію підприємства на розвиток кадрового потенціалу та адаптацію працівників до сучасних умов аграрного виробництва. Крім того, спостерігається зниження коефіцієнта плинності кадрів, що характеризує стабілізацію трудового колективу та покращення системи мотивації персоналу.

Разом із тим скорочення чисельності працівників, особливо у сфері тваринництва, може негативно впливати на виробничі можливості підприємства та потребує вдосконалення кадрової політики. У сучасних умовах господарювання підприємству доцільно приділяти більше уваги питанням залучення молодих спеціалістів, удосконалення системи матеріального й нематеріального стимулювання праці, покращення соціальних умов працівників та розвитку професійного навчання.

Система управління людським потенціалом підприємства охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, організацію праці, професійний розвиток персоналу, мотивацію працівників та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Управління персоналом на підприємстві здійснюється відповідно

до основних цілей і стратегічних напрямів розвитку господарства, що дозволяє узгоджувати інтереси працівників із загальними виробничими потребами підприємства (рис. 2.1).

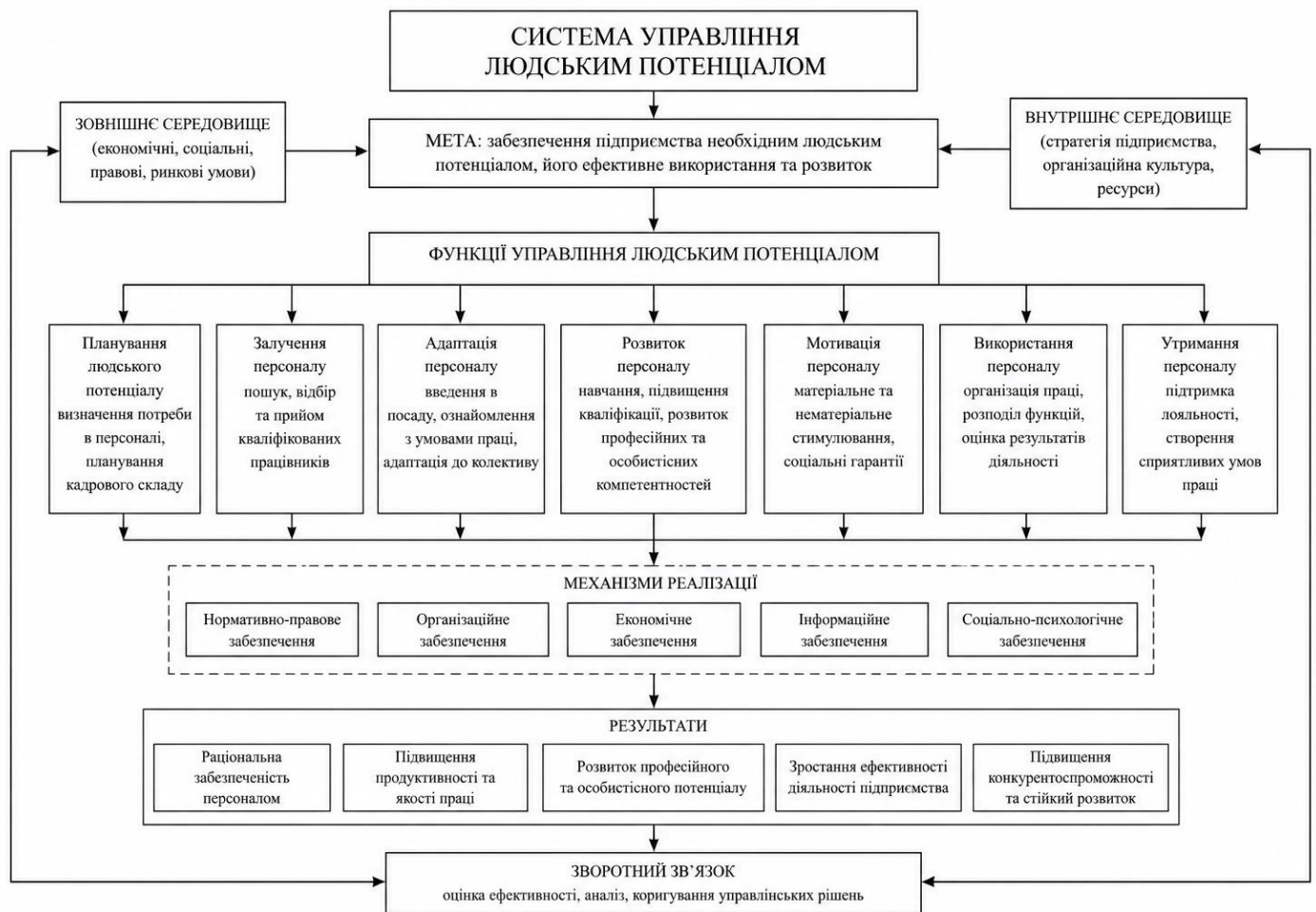


Рис. 2.1. Система управління людським потенціалом підприємства, 2023-2025 рр.

Важливу роль у системі управління людським потенціалом відіграє кадрова політика підприємства, яка спрямована на забезпечення стабільності трудового колективу, підвищення рівня професійної компетентності працівників та створення сприятливих умов праці. Особлива увага приділяється формуванню кваліфікованого кадрового складу, оскільки специфіка аграрного виробництва потребує наявності працівників із відповідним рівнем професійної підготовки, практичних навичок та досвіду.

На підприємстві застосовуються різні форми мотивації праці, які включають матеріальне стимулювання, преміювання за результати роботи,

соціальні гарантії та створення належних умов праці. Система мотивації спрямована на підвищення продуктивності праці, зміцнення трудової дисципліни та зацікавленості працівників у досягненні високих виробничих результатів. Водночас важливим чинником ефективного управління людським потенціалом є підтримання позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та забезпечення належного рівня комунікації між працівниками і керівництвом.

Організація праці на підприємстві здійснюється з урахуванням сезонного характеру сільськогосподарського виробництва, що впливає на структуру зайнятості та розподіл трудових ресурсів протягом року (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Організація праці на підприємства, 2023-2025 рр.

Елемент організації праці	Характеристика на підприємстві
Форма організації праці	Колективна та індивідуальна залежно від виду робіт
Режим роботи	Однозмінний, у період сезонних польових робіт – подовжений робочий день
Тривалість робочого часу	Відповідно до трудового законодавства України – 40 годин на тиждень
Організація виробничих процесів	Роботи виконуються відповідно до виробничих планів та сезонності сільськогосподарського виробництва
Розподіл праці	Функціональний розподіл обов'язків між працівниками рослинництва, тваринництва та адміністративним персоналом
Кооперація праці	Взаємодія між виробничими підрозділами та допоміжними службами підприємства
Нормування праці	Застосовуються норми виробітку, часу та обслуговування
Оплата праці	Погодинна та відрядна форми оплати праці залежно від категорії працівників
Система мотивації	Матеріальне стимулювання, преміювання за результати праці, соціальні гарантії
Умови праці	Використання сільськогосподарської техніки, забезпечення засобами охорони праці
Охорона праці	Проведення інструктажів з техніки безпеки та контроль дотримання правил охорони праці
Підвищення кваліфікації	Навчання працівників роботі з сучасною технікою та технологіями
Контроль трудової дисципліни	Здійснюється керівниками структурних підрозділів
Соціально-психологічний клімат	Підтримання сприятливих взаємовідносин у трудовому колективі
Ефективність організації праці	Спрямована на підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства

У періоди підвищеного виробничого навантаження підприємство забезпечує раціональний розподіл трудових функцій, координацію діяльності працівників та контроль за виконанням виробничих завдань.

Одним із важливих напрямів управління людським потенціалом є професійний розвиток персоналу. Підприємство приділяє увагу підвищенню кваліфікації працівників, освоєнню сучасної техніки та технологій виробництва, а також адаптації персоналу до змін у виробничому процесі. Це сприяє підвищенню ефективності праці, покращенню якості продукції та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку.

Разом із тим у системі управління людським потенціалом на підприємстві існують певні проблеми, характерні для більшості аграрних підприємств України. Серед основних можна виокремити дефіцит кваліфікованих кадрів, трудову міграцію населення, старіння трудових ресурсів, недостатній рівень мотивації окремих категорій працівників та обмежені можливості професійного розвитку в сільській місцевості. Наявність цих проблем зумовлює необхідність удосконалення кадрової політики та впровадження сучасних методів управління персоналом.

З метою підвищення ефективності системи управління людським потенціалом підприємству доцільно впроваджувати сучасні технології управління персоналом, удосконалювати систему матеріального та нематеріального стимулювання, розширювати можливості професійного навчання працівників і покращувати соціальні умови праці. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню кадрового потенціалу підприємства, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню стабільного розвитку.

Інвестування у розвиток працівників сприяє підвищенню їх професійного рівня, покращенню результатів праці, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Види професійного навчання адміністрації підприємства, 2023 – 2025 рр.

Класифікаційна ознака	Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки
Залежно від учасників процесу навчання	– внутрішнє – готується і проводиться працівниками підприємства; – зовнішнє – готується і проводиться із залученням зовнішніх фахівців, навчальних закладів; – самонавчання – готується і проводиться працівником самостійно при консультаційній та методичній допомозі з боку навчальних закладів підвищення кваліфікації.
Залежно від поєднання учбового процесу і роботи на підприємстві	– з відривом від виробництва – під час проходження навчання працівник звільняється від своїх обов'язків; – без відриву від виробництва – під час навчання працівник суміщає його з виконанням своїх основних обов'язків.
Залежно від цільового призначення	– перепідготовка – навчання працівника, що має освіту, нової необхідної спеціальності (професії); – підвищення кваліфікації – отримання працівником нових знань, умінь і формування у нього нових навиків в рамках своєї професії, спеціальності; – стажування проводиться на споріднених підприємствах, у ВУЗах, наукових організаціях, за кордоном з метою освоєння кращого досвіду в роботі; – навчання в цільовій аспірантурі – проводиться для вирішення наукових проблем, підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації.
Залежно від часу навчання	– короткострокове – навчання не більше 5 днів; – середньострокове – навчання не більше 6 місяців; – довгострокове – навчання більше 6 місяців.
Залежно від кількості учасників навчання	– індивідуальне; – групове.

Підприємство має можливість використовувати різноманітні форми професійного навчання персоналу, що сприяє підвищенню рівня кваліфікації працівників, розвитку їх професійних компетенцій та адаптації до сучасних умов виробництва. До основних напрямів професійного розвитку належать підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів, виробниче навчання, стажування, участь у семінарах, тренінгах та освоєння новітніх технологій і методів праці. Наявність ефективної системи професійного навчання позитивно впливає на продуктивність праці, якість продукції та конкурентоспроможність підприємства.

Разом із тим однією з основних проблем у сфері професійного розвитку персоналу залишається недостатній рівень відповідальності окремих

роботодавців за підвищення професійного рівня працівників. Значна частина підприємств не приділяє достатньої уваги питанням навчання персоналу через обмежені фінансові можливості або небажання здійснювати додаткові витрати на професійний розвиток кадрів. У результаті працівники не завжди мають можливість своєчасно підвищувати кваліфікацію відповідно до сучасних вимог виробництва та впровадження нових технологій.

В Україні фінансування професійного навчання працівників переважно покладається на роботодавця, що створює додаткове фінансове навантаження на підприємства. Особливо гостро ця проблема проявляється в аграрному секторі, де значна кількість підприємств функціонує в умовах обмежених фінансових ресурсів і нестабільного економічного середовища. Через це багато господарств не мають можливості систематично організовувати навчання працівників, оновлювати їх професійні знання та забезпечувати належний рівень підготовки персоналу.

Недостатній рівень інвестицій у професійний розвиток персоналу може негативно впливати на ефективність діяльності підприємства, оскільки сучасне виробництво потребує висококваліфікованих працівників, здатних працювати із сучасною технікою, цифровими технологіями та інноваційними методами господарювання. Саме тому важливим завданням підприємств є формування ефективної системи професійного навчання, яка забезпечуватиме безперервний розвиток персоналу та підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці.

Для вирішення зазначених проблем доцільно посилити співпрацю підприємств із закладами освіти, центрами професійної підготовки та державними програмами підтримки зайнятості населення. Крім того, важливим є впровадження сучасних методів навчання персоналу, використання дистанційних освітніх технологій та створення системи стимулювання роботодавців до інвестування у розвиток людського потенціалу (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

**Організація професійного навчання персоналу підприємства,
2023 – 2025 рр.**

Показник	Характеристика
Основні форми професійного навчання	Підвищення кваліфікації, стажування, виробниче навчання, інструктажі
Мета професійного навчання	Підвищення професійного рівня працівників та ефективності праці
Категорії працівників, які проходять навчання	Механізатори, працівники тваринництва, адміністративний персонал
Напрями навчання	Освоєння сучасної техніки, новітніх технологій виробництва, охорона праці
Періодичність навчання	За потребою та відповідно до виробничих змін
Основні джерела фінансування	Власні кошти підприємства
Проблеми професійного навчання	Недостатнє фінансування, обмежені можливості підвищення кваліфікації
Причини проблем	Висока вартість навчання та недостатній рівень інвестицій у розвиток персоналу
Наслідки недостатнього навчання	Зниження продуктивності праці та рівня професійної підготовки працівників
Заходи щодо вдосконалення системи навчання	Розширення програм підвищення кваліфікації, співпраця із закладами освіти
Очікувані результати	Підвищення ефективності праці, конкурентоспроможності підприємства та професійного рівня персоналу

Кадрове планування на підприємстві здійснюється шляхом реалізації комплексу взаємопов'язаних організаційних, економічних та управлінських заходів, які спрямовані на забезпечення ефективного формування, використання та розвитку трудового потенціалу. Усі заходи кадрового планування об'єднуються в оперативному плані роботи з персоналом, який визначає основні напрями кадрової політики підприємства, потребу у працівниках, заходи щодо підвищення кваліфікації, мотивації та організації праці.

Оперативний план роботи з персоналом є важливим інструментом управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє своєчасно визначати потребу підприємства у кадрах, прогнозувати зміни чисельності персоналу, здійснювати підбір і розстановку працівників відповідно до виробничих потреб. Крім того, кадрове планування сприяє підвищенню ефективності

використання трудових ресурсів, зниженню плинності кадрів та забезпеченню стабільності трудового колективу.

До основних складових кадрового планування належать визначення потреби в персоналі, аналіз кадрового складу, планування професійного розвитку працівників, організація підвищення кваліфікації, оцінювання результатів праці, формування системи мотивації та забезпечення належних умов праці. Важливе значення також має планування заходів щодо соціального розвитку колективу та створення сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Кадрове планування на підприємстві, 2023-2025 рр.

Отже, ефективне кадрове планування дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптувати персонал до впровадження нових технологій і сучасних методів виробництва, а також забезпечувати підвищення конкурентоспроможності підприємства. Саме тому оперативний план роботи з персоналом виступає важливим елементом системи управління людським потенціалом підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦΙΑЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Основною метою організації трудових процесів на підприємстві повинно бути формування оптимальної чисельності та професійно-кваліфікаційної структури персоналу, що відповідає специфіці виробничої діяльності та стратегічним напрямам розвитку підприємства. Важливим аспектом є не лише забезпечення поточних потреб у трудових ресурсах, а й створення умов для безперервного розвитку людського потенціалу, підвищення професійної компетентності працівників та їхньої адаптації до сучасних вимог ринку праці.

Одним із ключових завдань системи управління персоналом є раціоналізація витрат на робочу силу шляхом забезпечення відповідності між потребами підприємства та наявними трудовими ресурсами. Це передбачає укомплектування робочих місць працівниками необхідної кваліфікації, ефективний розподіл трудових функцій, удосконалення організації праці та підвищення рівня продуктивності персоналу. Особлива увага повинна приділятися забезпеченню балансу між економічною доцільністю використання трудових ресурсів та створенням належних умов праці для працівників.

Ефективне управління людським потенціалом підприємства має здійснюватися як безперервний і послідовний процес, що включає комплекс взаємопов'язаних етапів. До них належать визначення потреби в персоналі, підбір та найм працівників, їх адаптація до умов діяльності підприємства, професійний розвиток і підвищення кваліфікації, оцінювання результатів праці, мотивація та стимулювання трудової діяльності, а також формування кадрового резерву. Послідовна реалізація зазначених етапів забезпечує ефективне використання трудового потенціалу, сприяє підвищенню продуктивності праці та створює передумови для досягнення стратегічних

цілей підприємства.

Таким чином, сучасна система управління персоналом повинна бути орієнтована не лише на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, але й на розвиток людського потенціалу як стратегічного чинника підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства (рис. 3.1).

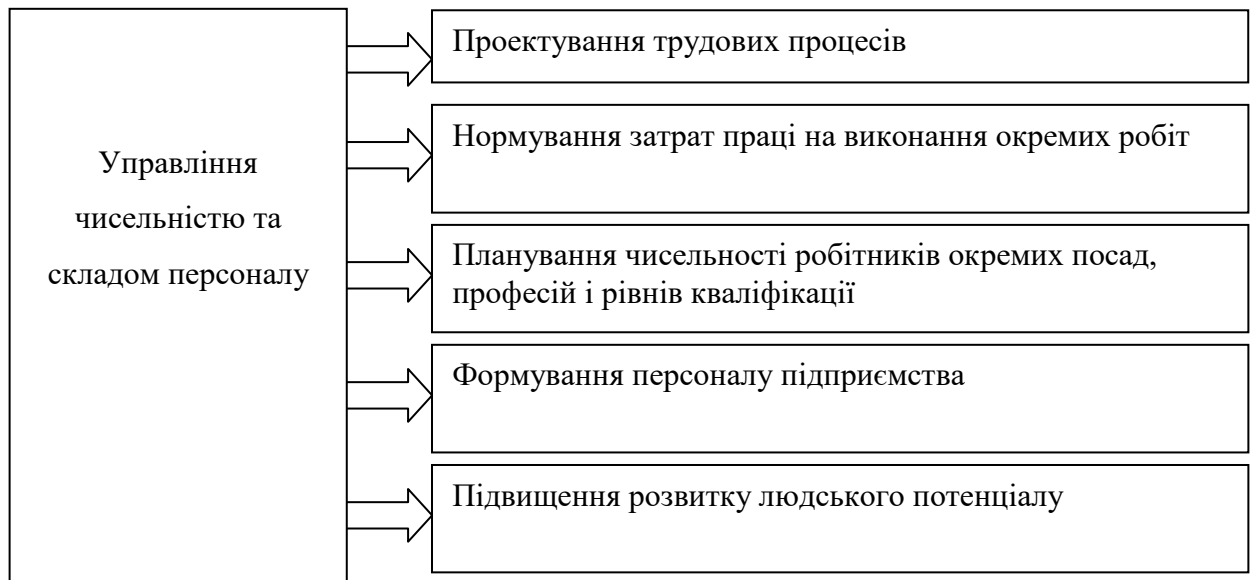


Рис. 3.1. Удосконалення трудових процесів при розвитку людського потенціалу підприємства, 2027-2029 рр.

Проектування трудового процесу на підприємстві передбачає детальне визначення обсягів робіт, які необхідно виконати для досягнення поставлених виробничих цілей, а також їх раціональний розподіл між працівниками відповідно до професійної підготовки, кваліфікації та функціональних обов'язків. Такий підхід сприяє ефективному використанню трудових ресурсів, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню належного рівня організації виробництва.

Важливою складовою управління людським потенціалом є нормування праці, яке базується на встановленні науково обґрунтованих норм і нормативів. Система нормування повинна включати норми часу на виконання окремих операцій, норми виробітку, норми обслуговування та норми чисельності персоналу. Використання таких нормативів дає змогу

об'єктивно оцінювати результати праці, визначати потребу в трудових ресурсах та формувати справедливую систему оплати праці.

Планування чисельності персоналу здійснюється за професіями, посадами та рівнем кваліфікації з урахуванням перспектив розвитку підприємства, обсягів виробництва та організаційних змін. При цьому особливого значення набуває аналіз ефективності використання робочого часу в попередніх періодах, що дозволяє виявити резерви підвищення продуктивності праці та більш точно визначити майбутню потребу в кадрах.

Формування якісного кадрового складу повинно ґрунтуватися на системному підході до залучення, відбору та розвитку працівників. Для цього необхідно використовувати сучасні методи рекрутингу, професійного відбору та адаптації персоналу. Водночас важливим напрямом кадрової політики є розвиток власних працівників шляхом підвищення кваліфікації, професійного навчання та формування кадрового резерву. Це забезпечує своєчасну заміну працівників, які вибувають, та підтримує стабільність функціонування підприємства.

Розвиток людського потенціалу є одним із пріоритетних напрямів діяльності сучасного підприємства. Він передбачає створення сприятливих умов для професійного та особистісного розвитку працівників, удосконалення механізмів мотивації, покращення умов праці та соціального забезпечення. Важливими чинниками такого розвитку є належний рівень доходів працівників, можливість здобуття нових знань і навичок, доступ до якісного медичного обслуговування та соціальних гарантій. Реалізація цих заходів сприяє підвищенню трудової активності, лояльності персоналу та зростанню ефективності діяльності підприємства.

Одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства є якісний підбір персоналу. Саме від професійних знань, навичок, компетентності та мотивації працівників значною мірою залежить результативність господарської діяльності, рівень продуктивності праці та ефективність використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Тому система підбору кадрів повинна бути орієнтована на забезпечення відповідності між вимогами робочих місць та професійними характеристиками працівників.

Для оцінки результативності запропонованих напрямів розвитку людського потенціалу доцільно використовувати систему показників ефективності трудового процесу, яка дозволяє комплексно оцінити рівень використання трудових ресурсів, продуктивність праці, кадрову стабільність та результативність управлінських рішень (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Прогнозні показники ефективності трудового процесу та розвитку людського потенціалу підприємства на 2027–2029 рр.

Показник	Роки					2029 р. до 2025 р., %
	2025	2026	2027	2028	2029	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	28	29	30	31	32	114,3
Частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, %	10,0	15,0	20,0	25,0	30,0	зб. у 3 рази
Кількість працівників, що підвищили кваліфікацію, осіб	3	4	6	8	10	зб. у 3,3 рази
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1350	1450	1570	1700	1840	136,3
Фонд оплати праці, тис. грн	4100	4550	5050	5650	6350	154,9
Середньомісячна заробітна плата, грн	12200	13070	14030	15190	16540	135,6
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,0	7,0	6,0	5,0	4,0	50,0
Коефіцієнт використання робочого часу	0,84	0,86	0,88	0,90	0,92	109,5
Частка працівників віком до 35 років, %	20,0	22,0	24,0	26,0	28,0	140,0
Кількість працівників кадрового резерву, осіб	1	2	3	4	5	зб. у 5 рази

За умови реалізації заходів щодо розвитку людського потенціалу очікується поступове збільшення чисельності працівників з 28 до 32 осіб у 2029 році. Водночас частка працівників, які проходитимуть професійне навчання та підвищення кваліфікації, зросте з 10 % до 30 %, що сприятиме покращенню якісного складу персоналу. Продуктивність праці прогнозовано збільшиться на 36,3 %, а середньомісячна заробітна плата – на 35,6 %. Зниження коефіцієнта плинності кадрів з 8 % до 4 % свідчитиме про

підвищення ефективності мотиваційної політики та покращення умов праці. Загалом реалізація запропонованих заходів забезпечить зміцнення кадрового потенціалу підприємства, підвищення результативності праці та створення передумов для сталого розвитку господарства.

Рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективність їх використання є одними з найважливіших чинників, що визначають результативність господарської діяльності. Саме наявність достатньої кількості працівників відповідної кваліфікації забезпечує безперервність виробничого процесу, своєчасне виконання виробничих завдань та досягнення запланованих економічних результатів. Водночас не менш важливим є раціональне використання наявного персоналу, що передбачає оптимальний розподіл функціональних обов'язків, ефективну організацію праці та створення сприятливих умов для реалізації професійного потенціалу працівників.

Забезпеченість підприємства робочою силою безпосередньо впливає на організаційно-технічний рівень виробництва. Висококваліфікований персонал здатний ефективно використовувати сучасну техніку, обладнання та інноваційні технології, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню виробничих витрат. За умов недостатньої кваліфікації працівників або дефіциту кадрів значно зростає ризик простоїв техніки, порушення виробничих процесів, зниження якості продукції та погіршення економічних показників діяльності підприємства.

Особливого значення набуває відповідність професійно-кваліфікаційного складу персоналу технічному рівню виробництва. Впровадження новітніх технологій, автоматизованих систем управління та сучасного обладнання потребує постійного підвищення кваліфікації працівників, розвитку їхніх професійних компетенцій та здатності швидко адаптуватися до змін у виробничому середовищі. Тому система управління людським потенціалом повинна бути спрямована на безперервне навчання персоналу та формування кадрового резерву.

Рациональне використання трудових ресурсів створює умови для зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції та послуг, скорочення непродуктивних витрат робочого часу й оптимізації витрат на персонал. У результаті підприємство отримує можливість підвищувати ефективність своєї діяльності, зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати стабільне зростання фінансових результатів.

Організаційно-економічні механізми підвищення кадрового потенціалу досліджуваного підприємства наведено на рис. 3.2.

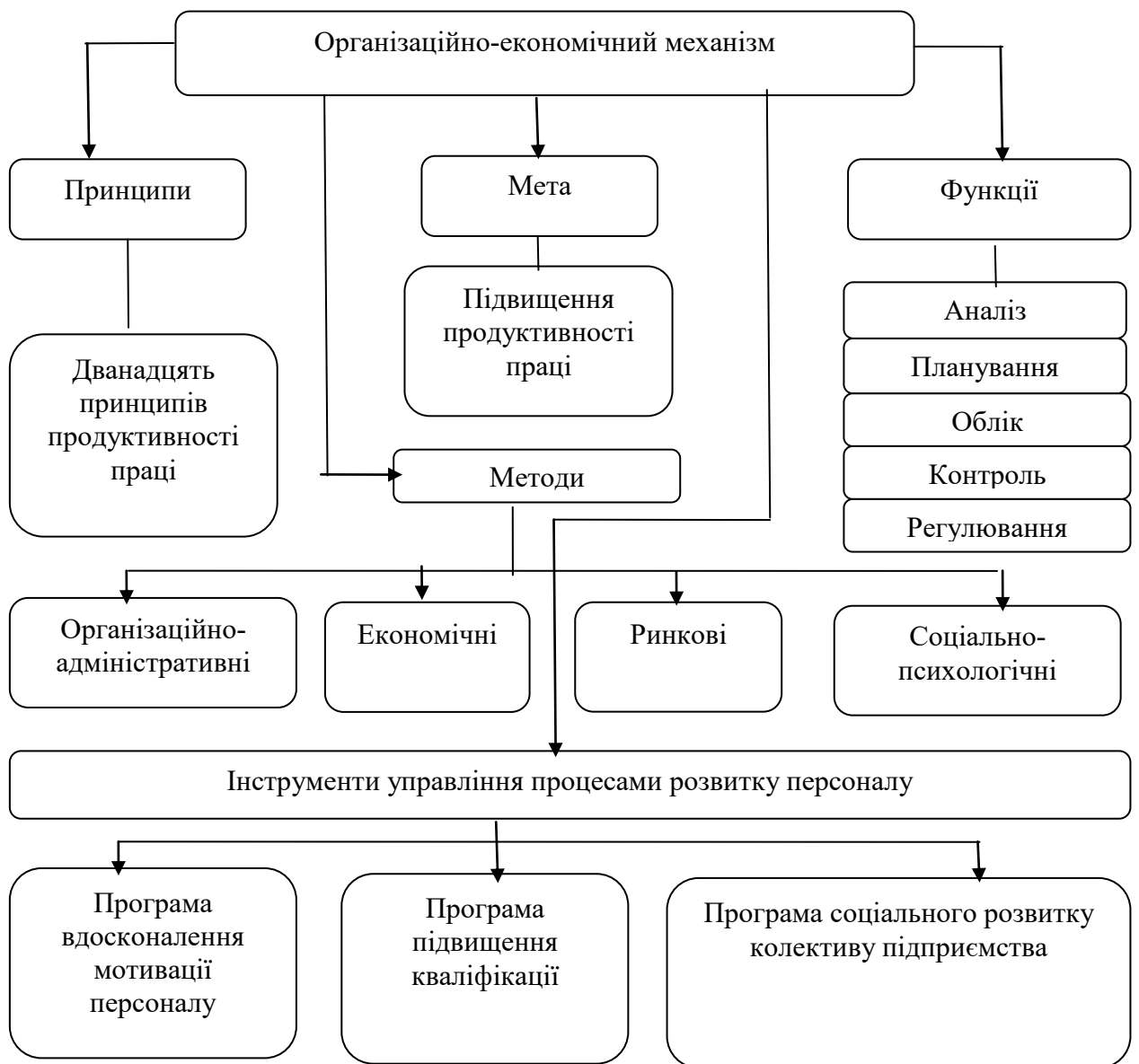


Рис. 3.2. Плановий організаційно-економічний механізм розвитку людського потенціалу підприємства на 2027-2029 рр.

Впровадження сучасних організаційно-економічних механізмів управління персоналом є важливою передумовою підвищення ефективності використання людського потенціалу підприємства. Такі механізми забезпечують узгодження інтересів працівників і роботодавця, сприяють підвищенню продуктивності праці, зміцненню трудової дисципліни та створюють умови для професійного розвитку персоналу. Їх застосування дозволяє підвищити результативність праці, забезпечити більш раціональне використання трудових ресурсів та посилити конкурентні переваги підприємства.

Організаційно-економічний механізм розвитку людського потенціалу являє собою систему взаємопов'язаних елементів, інструментів і методів впливу на процес формування, використання та розвитку персоналу. Його функціонування базується на принципах соціального партнерства, які передбачають узгодження інтересів працівників, керівництва та інших зацікавлених сторін. До складу такого механізму входять організаційно-управлінські, економічні, ринкові та соціально-психологічні важелі, що забезпечують комплексний підхід до управління трудовими ресурсами.

Організаційно-управлінські інструменти включають планування потреби в персоналі, нормування праці, оцінювання результатів діяльності працівників, формування кадрового резерву та професійний розвиток кадрів. Економічні важелі охоплюють систему оплати праці, преміювання, матеріального стимулювання та соціальних виплат. Ринкові інструменти спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, залучення кваліфікованих працівників та утримання цінних кадрів. Соціально-психологічні методи передбачають формування позитивного морально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури та підвищення мотивації персоналу.

Особливе значення для розвитку людського потенціалу має система мотивації працівників. Саме вона забезпечує зацікавленість персоналу у досягненні високих виробничих результатів та підвищенні ефективності

праці. Одним із головних завдань управління трудовими процесами є забезпечення оптимального співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем оплати праці. За ефективної системи управління підвищення заробітної плати повинно бути безпосередньо пов'язане зі зростанням результативності праці. Водночас темпи зростання продуктивності праці мають випереджати темпи зростання заробітної плати, що забезпечує підвищення ефективності виробництва та фінансової стійкості підприємства.

Проведене дослідження показало, що діюча на підприємстві система квартального преміювання потребує вдосконалення. Наразі значна частина преміальних виплат здійснюється незалежно від індивідуальних результатів праці працівників, що знижує стимулюючу функцію преміювання. За таких умов працівники можуть отримувати додаткові виплати без досягнення встановлених показників ефективності, що негативно впливає на рівень трудової мотивації та не сприяє підвищенню продуктивності праці.

Крім того, існуючий порядок преміювання певною мірою суперечить принципу соціальної справедливості, відповідно до якого рівень винагороди повинен залежати від особистого внеску працівника у досягнення результатів діяльності підприємства. Тому доцільним є впровадження системи преміювання, яка базуватиметься на ключових показниках ефективності (KPI), виконанні виробничих завдань, рівні продуктивності праці, якості виконаних робіт та дотриманні трудової дисципліни. Це дозволить підвищити мотивацію працівників, забезпечити справедливий розподіл винагороди та створити додаткові стимули для розвитку людського потенціалу підприємства.

З метою підвищення рівня трудової дисципліни та забезпечення ефективного функціонування підприємства доцільно застосовувати систему дисциплінарної відповідальності, яка передбачає використання заходів впливу до працівників, що порушують встановлені правила внутрішнього трудового розпорядку. Наявність чітко визначених вимог до поведінки

персоналу та відповідальності за їх порушення сприяє зміцненню виконавської дисципліни, підвищенню відповідальності працівників за результати своєї діяльності та формуванню належної організаційної культури.

Одним із поширених порушень трудової дисципліни є некоректна або груба поведінка працівників у колективі. Такі дії негативно впливають на морально-психологічний клімат, створюють конфліктні ситуації та знижують ефективність командної роботи. У зв'язку з цим доцільно застосовувати попередження, догани або інші дисциплінарні заходи відповідно до ступеня порушення та його наслідків.

Суттєвий негативний вплив на організацію виробничого процесу мають запізнення на роботу без поважних причин та без попереднього повідомлення безпосереднього керівника. Такі випадки можуть призводити до порушення виробничих графіків, зниження продуктивності праці та додаткового навантаження на інших працівників. Тому необхідно здійснювати контроль за дотриманням режиму робочого часу та застосовувати відповідні дисциплінарні стягнення до порушників.

Особливо серйозним порушенням трудової дисципліни є відсутність працівника на робочому місці без поважних причин. Такі дії можуть спричинити зрив виробничих завдань, погіршення результатів діяльності підприємства та порушення трудової дисципліни в колективі. У подібних випадках до працівника можуть застосовуватися дисциплінарні стягнення відповідно до чинного трудового законодавства та внутрішніх нормативних документів підприємства.

Негативним явищем також є самовільне залишення працівником робочого місця без погодження з керівником. Подібна поведінка ускладнює організацію праці, знижує рівень контролю за виконанням виробничих завдань та може призвести до виникнення аварійних або непередбачуваних ситуацій. Тому підприємство повинно забезпечувати дотримання

встановленого порядку перебування працівників на робочих місцях протягом робочого часу.

Особлива увага має приділятися дотриманню правил охорони праці та техніки безпеки. Порухення встановлених вимог створює загрозу для життя та здоров'я працівників, може призвести до виробничого травматизму, аварій та матеріальних збитків. З метою запобігання таким випадкам необхідно проводити регулярні інструктажі, навчання з охорони праці та застосовувати дисциплінарні заходи до осіб, які ігнорують вимоги безпеки.

Неприпустимим є вживання алкогольних напоїв на території підприємства або поява працівника на роботі у стані алкогольного сп'яніння. Такі дії суттєво знижують працездатність, створюють підвищений ризик виробничого травматизму та негативно впливають на трудову дисципліну колективу. У подібних випадках керівництво підприємства повинно вживати суворих заходів дисциплінарного впливу відповідно до вимог трудового законодавства.

Найбільш серйозним порушенням є вчинення працівником крадіжки майна підприємства або інших протиправних дій, що завдають матеріальної шкоди господарству. Такі дії підривають довіру між працівником і роботодавцем, завдають економічних збитків та негативно впливають на репутацію підприємства. У разі підтвердження факту крадіжки до працівника можуть бути застосовані найсуворіші заходи відповідальності, включаючи розірвання трудового договору відповідно до чинного законодавства України.

Отже, ефективна система контролю за дотриманням трудової дисципліни та застосування справедливих дисциплінарних заходів є важливим інструментом управління людським потенціалом підприємства. Вона сприяє підвищенню відповідальності працівників, зміцненню трудової дисципліни та забезпеченню стабільної й результативної діяльності підприємства.

У таблиці 3.2 можливі покарання за порушення працівниками правил трудового розпорядку.

Таблиця 3.2

Покарання та дисциплінарні заходи, що можуть бути застосовані керівництвом за порушення трудової дисципліни у підприємстві, 2027-2029 рр.

Вид порушення	Дисциплінарні міри	Розмір штрафу, % премії
Запізнення	усне зауваження	5-20
Прогул	догана	100
Покидання робочого місця без попесердження безпосереднього керівництва	догана	50-100
Порушення правил техніки безпеки	усне зауваження	5-25
Грубість у колективі	догана	25-50
Вживання спиртних напоїв чи поява у нетверезому стані	звільнення	100

Запропонована система стимулювання праці є ефективним інструментом підвищення результативності діяльності персоналу, оскільки ґрунтується на принципах прозорості, справедливості та зрозумілості для працівників. Її основною перевагою є чіткий зв'язок між трудовими досягненнями працівника та розміром матеріального заохочення. За таких умов співробітники отримують додаткову мотивацію до сумлінного виконання своїх посадових обов'язків, дотримання трудової дисципліни та досягнення встановлених виробничих показників. Нарахування премій залежно від результатів праці сприяє формуванню відповідального ставлення до роботи та забезпечує зростання особистої зацікавленості працівників у підвищенні ефективності діяльності підприємства.

Важливим напрямом розвитку людського потенціалу є організація систематичного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Між рівнем професійної підготовки працівників та продуктивністю праці існує прямий взаємозв'язок. Висококваліфіковані працівники здатні швидше освоювати нові технології, ефективніше використовувати виробничі ресурси, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати високу якість виконуваних робіт. Водночас недостатній рівень професійної підготовки персоналу може

стримувати розвиток підприємства та обмежувати його можливості щодо адаптації до змін зовнішнього середовища.

У сучасних умовах господарювання навчання персоналу має бути спрямоване не лише на вдосконалення професійних знань, а й на розвиток аналітичного мислення, здатності самостійно вирішувати складні виробничі завдання, працювати в команді та застосовувати інноваційні підходи до виконання роботи. Сучасні освітні програми сприяють формуванню нових компетенцій, підвищенню адаптивності працівників до змін та створюють основу для їхнього подальшого професійного зростання.

Для забезпечення безперервного розвитку персоналу доцільно реалізувати комплекс заходів щодо підвищення кваліфікації працівників. Зокрема, рекомендується проводити внутрішні тренінги та семінари безпосередньо на підприємстві, організовувати проходження дистанційних курсів підвищення кваліфікації з використанням сучасних цифрових платформ, а також направляти працівників на навчання до закладів освіти та спеціалізованих навчальних центрів.

У результаті підвищення рівня професійної підготовки працівників підприємство матиме можливість збільшити продуктивність праці, покращити якість виконуваних робіт, скоротити втрати робочого часу та зменшити потребу в залученні додаткової робочої сили. Це позитивно впливатиме на ефективність використання людського потенціалу та сприятиме підвищенню економічних результатів діяльності підприємства.

Важливою складовою розвитку людського потенціалу є соціальний розвиток трудового колективу. Його рівень визначається станом умов праці, професійною та освітньою структурою персоналу, рівнем соціального забезпечення працівників, психологічним кліматом у колективі та можливостями професійної самореалізації. Соціальний розвиток безпосередньо впливає на мотивацію працівників, їхню трудову активність, лояльність до підприємства та готовність досягати високих результатів праці.

План соціального розвитку колективу виступає важливим інструментом управління соціальними процесами на підприємстві. Його розроблення повинно здійснюватися з урахуванням потреб працівників та стратегічних цілей підприємства. Ефективність реалізації соціальних програм значною мірою залежить від фінансових можливостей підприємства та кінцевих результатів його господарської діяльності, тому участь у формуванні такого плану мають брати як керівництво, так і працівники.

Підготовка плану соціального розвитку передбачає проведення комплексного аналізу соціально-економічного стану підприємства, визначення найбільш актуальних соціальних проблем, розроблення відповідних заходів щодо їх вирішення, проектування об'єктів соціально-побутового та культурного призначення, обговорення запропонованих рішень із трудовим колективом та забезпечення необхідного фінансування для їх реалізації.

З метою вдосконалення соціального розвитку колективу доцільно впровадити комплексну Програму соціального розвитку персоналу. Основними напрямками такої програми повинні стати підвищення ефективності використання трудового потенціалу, удосконалення професійно-кваліфікаційної структури працівників, розвиток соціальних відносин у трудовому колективі, покращення умов праці та безпеки виробництва. Важливим завданням також є створення умов для творчої самореалізації працівників, розширення їх участі в управлінні підприємством, підтримка трудової та соціальної активності, а також забезпечення можливостей для задоволення культурних, матеріальних і побутових потреб.

Отже, поєднання ефективної системи стимулювання праці, безперервного професійного навчання та цілеспрямованого соціального розвитку колективу створює необхідні передумови для підвищення ефективності використання людського потенціалу підприємства, зростання продуктивності праці та забезпечення його довгострокового розвитку.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження управління людським потенціалом підприємства у порівнянні 2025 р. з 2023 р. дають можливість зробити такі висновки:

1. Встановлено, що людський потенціал є одним із ключових стратегічних ресурсів сучасного підприємства, від ефективності використання якого залежить рівень продуктивності праці, конкурентоспроможність та фінансова стійкість суб'єкта господарювання. Управління людським потенціалом передбачає комплексний вплив на процеси формування, розвитку, мотивації та раціонального використання персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства.

2. Проведений аналіз діяльності підприємства показав, що наявна система управління персоналом забезпечує виконання основних виробничих завдань, проте потребує подальшого вдосконалення. Серед основних проблем виявлено недостатню увагу до професійного розвитку працівників, обмежене використання сучасних мотиваційних інструментів, ризики старіння кадрового складу та недостатній рівень стратегічного планування потреб у персоналі.

3. У 2025 році порівняно з 2023 роком загальна земельна площа підприємства збільшилася на 293,0 га, або на 24,6 %. Площа сільськогосподарських угідь зросла на 266,7 га, що свідчить про розширення виробничого потенціалу господарства. Основну частину земельних ресурсів займає рілля, питома вага якої протягом досліджуваного періоду залишалася стабільною на рівні близько 99 %, що характеризує підприємство як таке, що спеціалізується переважно на рослинництві.

4. Відбулося скорочення чисельності працівників підприємства у 2025 році порівняно з 2023 роком. Загальна кількість працівників зменшилася на 16 осіб, або на 36,4 %, а чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, скоротилася на 14 осіб. Найбільше скорочення

спостерігається у тваринництві, де кількість працівників зменшилася вдвічі.

З метою підвищення ефективності управління людським потенціалом підприємства доцільно реалізувати такі заходи:

- удосконалити систему стратегічного планування персоналу шляхом прогнозування потреб у трудових ресурсах на середньо- та довгострокову перспективу;
- запровадити програму професійного розвитку працівників, яка передбачатиме щорічне підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах та програмах наставництва;
- удосконалити систему мотивації персоналу шляхом поєднання матеріальних стимулів (премії, доплати, бонуси за результатами роботи) та нематеріальних методів заохочення (визнання досягнень, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень);
- розробити систему оцінювання ефективності праці працівників на основі ключових показників результативності (KPI), що дозволить підвищити об'єктивність управлінських рішень;
- посилити роботу щодо залучення молодих фахівців шляхом співпраці із закладами вищої освіти, організації виробничих практик та стажувань;
- удосконалити умови праці та соціального забезпечення працівників, що сприятиме зниженню плинності кадрів та підвищенню рівня їхньої лояльності до підприємства;
- впровадити цифрові технології управління персоналом для автоматизації кадрових процесів, ведення електронного документообігу та моніторингу показників ефективності праці.

5. Очікується, що внаслідок впровадження заходів продуктивність праці працівників зросте на 12–15 %, що позитивно вплине на обсяги виробництва та фінансові результати діяльності підприємства. Завдяки удосконаленню системи мотивації та професійного розвитку персоналу рівень плинності кадрів може скоротитися на 8–10 %, що сприятиме

стабілізації трудового колективу та зменшенню витрат на пошук і адаптацію нових працівників.

6. Крім того, впровадження сучасних методів управління персоналом та організації праці дозволить скоротити втрати робочого часу на 6–8 %, що забезпечить більш ефективне використання трудових ресурсів. Очікуване підвищення рівня кваліфікації працівників та покращення умов праці сприятиме зростанню якості виконання робіт і підвищенню рівня задоволеності персоналу працею.

7. У результаті реалізації запропонованих заходів прогнозується зростання прибутку підприємства на 10–14 %, а також підвищення рівня рентабельності діяльності на 4–6 %. Це створить умови для подальшого розвитку підприємства, зміцнення його економічної стійкості та формування ефективної системи управління людським потенціалом в умовах сучасного конкурентного середовища.

Отже, запропоновані заходи щодо вдосконалення управління людським потенціалом підприємства сприятимуть підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити рівень професійної компетентності працівників, покращити систему мотивації персоналу, знизити плинність кадрів та створити сприятливі умови праці. Особливого значення набуває формування ефективної системи розвитку персоналу, що передбачає професійне навчання, підвищення кваліфікації та стимулювання працівників до саморозвитку. Крім того, удосконалення системи управління людським потенціалом забезпечить підвищення рівня лояльності працівників до підприємства, покращення соціально-психологічного клімату в колективі та формування ефективної корпоративної культури. У результаті підприємство матиме можливість більш оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуватися до сучасних економічних умов та забезпечувати довгострокову ефективність своєї діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч.посіб. Київ: Знання-Прес, 2008. 313 с.
2. Бутенко І.А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. № 60. С. 66–74.
3. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Барановський І.О., Світлова А.А. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 338 (1). С. 12–16.
4. Галич О.А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
5. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 74–79.
6. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52–57.
7. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216–224.
8. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 520 с.
9. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ, 2018. 272 с.
10. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
11. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206–215.

12. Іртищева І.О. Оцінка науково-кадрового потенціалу України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Випуск 8/2.* 2014. С. 186–188.

13. Зудова І. Ю., Петренко М. С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. *Молодий вчений.* 2017. № 10 (50). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/201.pdf> (дата звернення 04.04.2026 р).

14. Ключ Ю. І., Рудич М. В. Трудовий потенціал підприємства як інструмент забезпечення стійкості до підприємницьких ризиків. *Трансформаційна економіка.* 2024. № 8. С. 85–91.

15. Коваль Н., Тарасенко Д. Удосконалення управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство.* 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5473> (дата звернення 18.05.2026 р).

16. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

17. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2014. 296 с.

18. Кустріч Л.О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262.

19. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держава та регіони. Серія: Економіки та підприємництво.* 2008. № 4. С. 111–116.

20. Марценюк Л.В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний простір.* 2020. № 156. С. 97–101.

21. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 248 с.
22. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: підручник. Х: ХНАМГ, 2016. 215 с.
23. Новікова О.С. Принципи та пріоритети управління трудовим потенціалом на підприємстві. *Modern Economics*. 2020. № 21. С. 123–128.
24. Олійник А.С. Процес управління персоналом в системі менеджменту підприємством. *Фінансові механізми сталого розвитку України в умовах сучасних викликів*: зб. матеріалів III Міжн. наук.-практ. конф. молод. вч.. Київ. 2021. С. 197–198.
25. Олійник А.С. Менеджмент правового регулювання ефективного використання персоналу. Збірник матеріалів студ. наук. конф. Полтава. ПДАА. 2021. С. 39–41.
26. Олійник А.С. Особливості управління персоналом сільськогосподарських підприємств. Матеріали наук.-практ.конф. за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Вип. 16. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 96–98.
27. Олійник А.С. Роль персоналу у системі менеджменту підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали VI Всеукр. наук.-практ.інтер.-конф. з міжнародною участю. Полтава: ПДАУ, 2021. С. 399–401.
28. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 513–516.
29. Ольмезова І.К., Дергачова В.В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17 (2). С. 35–37.
30. Осовська Г. Основи менеджменту : навч. посібник. Київ: Кондор, 2013. 281 с.

31. Петрик Ю.С. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. 2020. 3 (114), Ч. 1. С. 127–132.
32. Посвалюк О. Трудовий і кадровий потенціали підприємства: взаємозв'язок категорій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 2. С. 210–215.
33. Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217–224.
34. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 41. С. 116–120.
35. Просветов Г.І. Стратегія підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12 (24). С. 35–41.
36. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8), С. 88–92.
37. Сардак С.Е., Третьяк О.О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія. Дніпропетровськ : Видавництво «Інновація», 2009. 157 с.
38. Серікова О.М. Виклики в управлінні трудовим потенціалом підприємства в умовах війни та невизначеності в Україні. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 11(297). С. 159–167.
39. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1 (33). С. 91–95.
40. Сімчера О.І. Наукові підходи до дослідження сутності трудового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2013. № 75. С. 240–249. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2013_75_26 (дата звернення 19.03.2026 р).

41.Скрипник В.С. Формування іміджу аграрного підприємства як чинник конкурентоспроможності та довіри споживачів. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ, 2026. С. 49–51.

42.Скрипник В.С. Стратегічне управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Полтава : ПДАУ, 2026. С. 1116–1118.

43. Смолинець І.Б., Левків Г.Я. Управління персоналом в умовах діджіталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна*. 2021. Вип. 101. С. 94–100.

44. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. № 4. С. 61–65.

45.Управління трудовим потенціалом / Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 403 с.

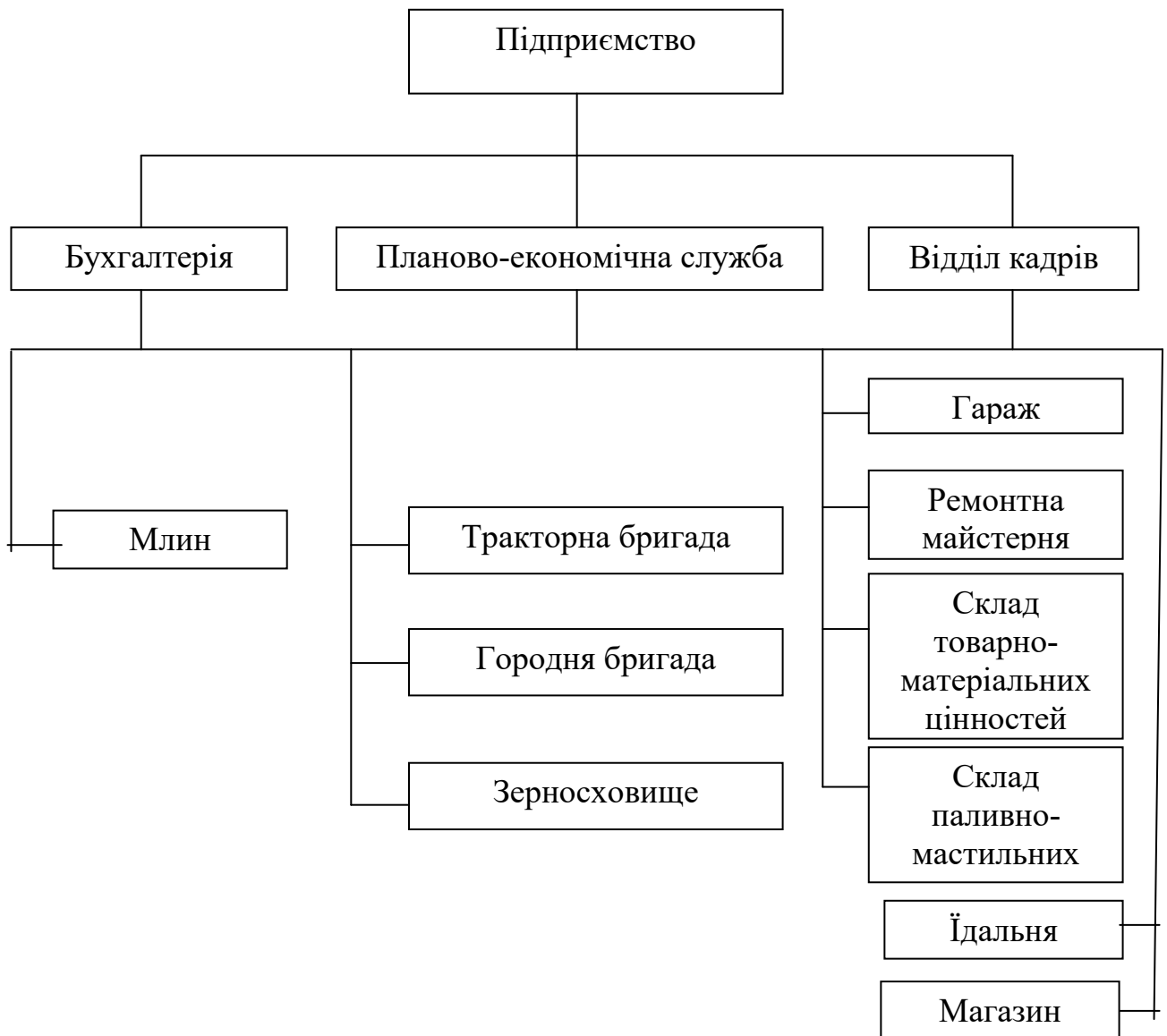
46. Шаповал О.А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 3. С. 146–149.

47. Шаульська Л.В. Проблеми і перспективи формування нової якості трудового потенціалу. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 1 (17), 2 (18). URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/87.pdf> (дата звернення 17.03.2026 р).

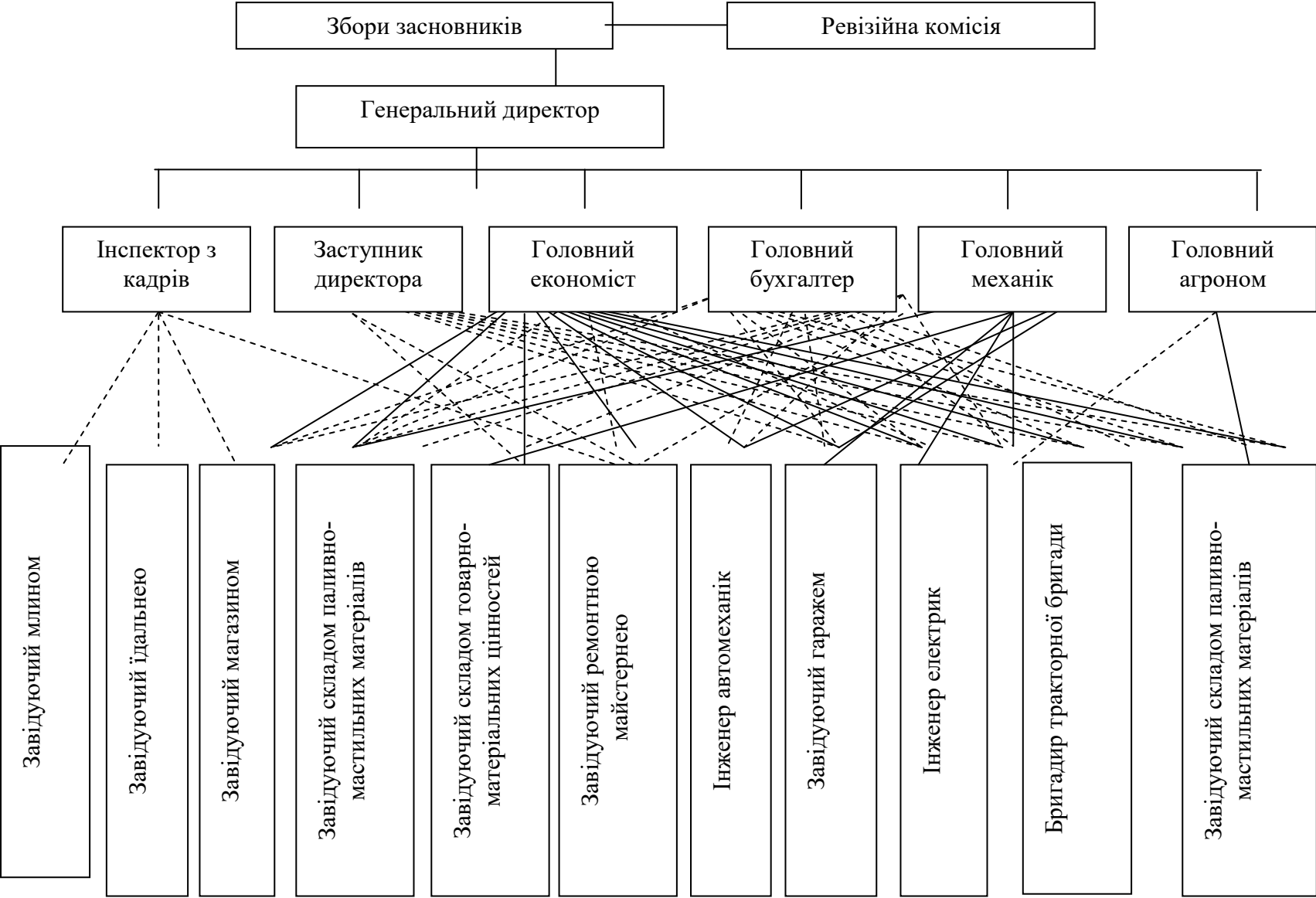
48. Янковська Л.А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 200–203.

ДОДАТКИ

Управлінська структура [REDACTED] Кременчуцького району,
2023-2025 рр.



Структура управління [REDACTED] Кременчуцького району, 2023-2025 рр.



Додаток В

Фінансово-статистична звітність [REDACTED] Кременчуцького району
за 2023-2025 рр.

Публікації здобувача вищої освіти

АНОТАЦІЯ

Скрипник В.С. «Управління людським потенціалом підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавра за освітньо-професійною програмою «Менеджмент підприємства» спеціальності 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління людським потенціалом підприємства в сучасних умовах господарювання. Розглянуто сутність людського потенціалу, його роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, а також сучасні підходи до формування, розвитку, оцінювання та ефективного використання персоналу.

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства та практики управління людським потенціалом в об'єкті дослідження обґрунтовано низку пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом. Зокрема, запропоновано удосконалення системи професійного розвитку працівників, впровадження програм адаптації та наставництва для нових співробітників, удосконалення мотиваційної системи на основі поєднання матеріального і нематеріального стимулювання, розвиток внутрішніх комунікацій, а також впровадження сучасних HR-технологій для оцінювання результативності, розвитку компетентностей і підвищення залученості персоналу.

Ключові слова: людський потенціал, персонал, управління персоналом, мотивація, професійний розвиток, компетентності, наставництво, ефективність діяльності підприємства.