

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

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах
динамічного бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Скуйбід Владислав Іванович

Керівник:
Собчишин Віталій Миколайович
Рецензент:
Заяц Ольга Василівна

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА.....	8
1.1. Поняття та складові кадрового потенціалу підприємства	8
1.2. Сучасні підходи до формування кадрового потенціалу підприємства.....	15
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	22
2.2. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства.....	28
2.3. Аналіз кадрового потенціалу підприємства.....	34
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	42
3.1. Удосконалення кадрового потенціалу підприємства.....	42
3.2. Напрями підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.....	48
Висновки до розділу 3.....	54
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації, високої конкуренції та технологічних інновацій кадровий потенціал стає одним із основних факторів, що визначає успіх підприємства. Успішні підприємства вже давно усвідомили, що людські ресурси – це не лише кількість працівників, але й їхні знання, навички, мотивація, здатність адаптуватися до змін і працювати в команді.

Кадровий потенціал визначає здатність підприємства швидко реагувати на зміни, реалізовувати інноваційні стратегії, покращувати продуктивність і зберігати високий рівень мотивації в колективі. Питання розвитку та удосконалення кадрового потенціалу знайшли своє відображення у працях таких вітчизняних вчених, як: Альошина Т. В., Синиціна Ю. П., Бербенець О. В., Василик А. В., Шкарбан Ю. П., Воржакова Ю. П. Поліщук К. О.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.). У межах тематики обґрунтовано шляхи управління маркетинговою стратегією підприємства.

Мета та завдання. Метою є вивчення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління кадровим потенціалом підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування сутності поняття кадрового потенціалу підприємства;
- дослідження сучасних підходів до формування кадрового потенціалу підприємства;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- техніко- економічний аналіз діяльності підприємства;
- аналіз кадрового потенціалу підприємства;

– визначення напрямів удосконалення кадрового потенціалу підприємства;

– кадровим потенціалом підприємства.

Об’єктом дослідження є процеси удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: економічного аналізу (SWOT-аналіз, тощо). Розрахунки показників, побудова діаграм та графіків виконані з використанням програми для роботи з електронними таблицями Microsoft Excel.

Інформаційну основу магістерської дипломної роботи становили матеріали підприємства та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:

удосконалено:

– методики управління кадровим потенціалом на підприємстві для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його інноваційного розвитку. Доведено, що основною метою кадрового потенціалу аграрних підприємств є забезпечення їх стабільності, довгостроковий розвиток та отримання максимального прибутку від господарської діяльності.

Обґрунтовано та проаналізовано процес удосконалення кадрового потенціалу, окреслено основні теоретичні аспекти маркетингової стратегії та основні її етапи.

набули подальшого розвитку:

– у роботі розглядаються сучасні інструменти удосконалення кадрового потенціалу підприємства, які можуть бути ефективними для підвищення рентабельності аграрних підприємств. На основі аналізу визначаються

оптимальні методи підвищення конкурентоспроможності та розширення ринків збуту продукції. Такий підхід допомагає зменшити ризики та підвищити успішність діяльності підприємства. Завдяки цьому господарство може не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати існуючих.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність та можуть бути використані підприємствами агропродовольчої сфери при обґрунтуванні управлінських стратегій їх розвитку.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі фахової статті та тез доповідей:

1. Скуйбід В. І. Розвиток кадрового потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2024. № 336 (6). С. 166 – 170.

2. Скуйбід В. І. Розвиток кадрового потенціалу в забезпеченні ефективної діяльності підприємства. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство».* 27.09.2024. Полтава. С. 216–219.

3. Скуйбід В. І. Digital – маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес – процесів. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство».* 27.09.2024. Полтава. С. 20–23.

Структура та обсяг магістерської дипломної роботи. Робота виконана на 59 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 64 найменувань. Робота містить 14 таблиць, 8 рисунків та 4 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Поняття та складові кадрового потенціалу підприємства

На сучасному етапі ведення бізнесу, розвиток вітчизняних підприємств здійснюється у вкрай складних та нестабільних умовах. До основоположних чинників такої нестабільності можна віднести: політичну постійні зміни у владі, високі податки, політичні конфлікти та реформи які впливають на бізнес-середовище підприємства. Ці чинники утворюють складне та нестабільне середовище, вимагаючи від підприємств гнучкості, стратегічного планування та постійної адаптації до змін [1, с. 316–325].

Особливості розвитку кадрового потенціалу персоналу знайшли своє відображення у працях таких вітчизняних вчених, як: Альошина Т. В., Синиціна Ю. П., Бербенець О. В., Василик А. В., Шкарбан Ю. П., Воржакова Ю. П. Поліщук К. О. Попри важливість людських ресурсів для сільськогосподарської діяльності, кадрові проблеми часто є одним з основних бар'єрів для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Розвиток кадрового потенціалу – це стратегічне завдання, яке включає в себе не лише навчання та підвищення кваліфікації, але й створення сприятливих умов для кар'єрного розвитку, мотивації та утримання кадрів [3, с. 5-9].

В умовах жорсткої конкуренції на аграрних ринках, зростання вимог до якості продукції та впровадження сталих підходів до ведення бізнесу, необхідність розвитку кадрового потенціалу стає особливо важливою для аграрних підприємств.

Вирішення кадрових проблем дозволить підвищити продуктивність праці, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити впровадження

новітніх технологій, що суттєво вплине на ефективність діяльності підприємств. Досліджуючи праці вітчизняних вчених існує багато трактувань терміну «кадровий потенціал», отож розглянемо його сутність поняття «кадровий потенціал» у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Наукові підходи до визначення сутності поняття
«кадровий потенціал»**

Автор	Визначення поняття «кадровий потенціал»
Бербенець О. В. [2]	Кадровий потенціал – вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, для отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту
Гармидер Л. Д. [8]	Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики
Грінчук І.В. [10]	Кадровий потенціал – це існуючі на сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства
Гуральська В. В. Шаркова Г. І. Скрипник Н. А. [11]	Кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій
Дискіна А. А. [14]	Кадровий потенціал – це кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають невикористані можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можна використовувати в кадровій роботі
Карюк В. І. [20]	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства
Козак К. Б. [23]	Кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, враховуючи вік колективу, їх фізичні можливості, знання та професійно-кваліфікаційні навички

Аналізуючи табл. 1.1 можна сказати, що фігурують істотні розбіжності в розумінні сутності та у визначенні складових частин кадрового потенціалу підприємства і наслідком цього є недостатність та недосконалість методологічних основ для формування системи управління ним.

Розглянувши, різні поняття терміну було сформоване власна думка, що кадровий потенціал це кадровий потенціал – це сукупність знань, навичок, досвіду, особистих якостей і мотивацій працівників, які можуть бути використані для досягнення цілей організації. Ефективне використання кадрового потенціалу є критично важливим для успішного розвитку компанії чи країни загалом [24, с. 238–245].

Ефективність кадрового потенціалу залежить від гармонійного поєднання його складових. Наприклад, висока професійна компетентність без належної мотивації чи здоров'я може не забезпечити необхідного рівня продуктивності. На рис. 1.1 вказані основні складові кадрового потенціалу підприємства.



Рис. 1.1. Складові кадрового потенціалу підприємства [24, с. 238–245]

Отож, аналізують рис. 1.1 на яких показано складові кадрового потенціалу, було виявлено, поєднання даних складових дає позитивний вплив на роботу підприємства, надамо характеристику кожному з них:

– професійна компетентність – це здатність працівника якісно виконувати свої професійні обов'язки на основі знань, навичок і досвіду, які

відповідають вимогам його діяльності. Це ключовий елемент кадрового потенціалу, що визначає успішність роботи на індивідуальному та організаційному рівнях;

– організаційна культура та стиль управління – це дві ключові складові, що визначають атмосферу та ефективність роботи організації. Вони взаємодіють і взаємно впливають на те, як працюють люди в організації, якими є їхні цінності, ставлення до роботи, комунікація та прийняття рішень;

– гнучкість і адаптивність – це важливі особистісні та організаційні якості, які дозволяють ефективно реагувати на зміни у навколишньому середовищі, працювати в умовах невизначеності та розв'язувати проблеми, що виникають у процесі діяльності, здатність розглядати ситуацію з різних точок зору та вносити корективи у своє ставлення або рішення;

– інтелектуальний потенціал – сукупність знань, умінь, навичок, інтелектуальних здібностей і творчих можливостей, які є в наявності у людини або в організації. Це важливий ресурс, який визначає здатність до вирішення складних задач, генерації нових ідей, впровадження інновацій та адаптації до змін у навколишньому середовищі. Інтелектуальний потенціал охоплює не лише рівень освіти чи технічні знання, але й здатність до аналітичного мислення, креативності, інновацій, а також стратегічного планування та прийняття рішень. Це ресурс, який має велике значення для розвитку, конкурентоспроможності та досягнення цілей;

– організаційні навички – це набір умінь і здібностей, які дозволяють ефективно планувати, координувати та виконувати завдання, організовувати роботу і управлінські процеси в межах індивідуальної чи колективної діяльності. Вони охоплюють різні аспекти, від ефективного управління часом до здатності організувати робочі процеси та взаємодію в команді [25; 26]. Організаційні навички є важливими не лише для менеджерів чи керівників, але і для всіх працівників, адже вони сприяють досягненню високої продуктивності, оптимізації ресурсів та зниженню стресу;

– колективний потенціал – це сукупність знань, навичок, досвіду, здібностей та ресурсів, які наявні в групі людей (команді), і які можуть бути використані для досягнення спільних цілей та виконання завдань. Колективний потенціал виникає з взаємодії між індивідуальними членами колективу, їх здатністю до співпраці, ефективного обміну знаннями, умінням працювати разом для досягнення спільних результатів. Колективний потенціал включає в себе не тільки професійні навички та досвід учасників, але й здатність до співпраці, мотивацію, комунікаційні та організаційні здібності. Важливою характеристикою колективного потенціалу є те, що група має більший потенціал для досягнення результатів, ніж індивідуальні досягнення;

– інноваційний потенціал – це здатність організації розробляти, впроваджувати та використовувати нові ідеї, технології, продукти або процеси для досягнення конкурентних переваг, підвищення ефективності або вирішення складних проблем. Інноваційний потенціал охоплює сукупність знань, ресурсів, культурних особливостей, а також організаційних процесів, що дозволяють генерувати та впроваджувати інновації [28, с. 75–81]. Інновації можуть стосуватися різних аспектів діяльності: продуктів, послуг, технологій, бізнес-моделей або організаційних процесів. Потенціал до інновацій є ключовим фактором, що визначає здатність організації або країни залишатися конкурентоспроможною в умовах швидких змін у технологічному та економічному середовищі [30, с. 19–26].

Кадровий потенціал підприємства є важливим ресурсом, який визначає ефективність роботи команди та здатність досягати високих результатів. Розвиток кадрового потенціалу включає не лише підвищення індивідуальних навичок членів колективу, але й створення сприятливої атмосфери для взаємодії, комунікації та спільної роботи над досягненням загальних цілей.

Сильний колектив здатний вирішувати складні завдання, генерувати інновації та ефективно адаптуватися до змін. Проблеми кадрового потенціалу є однією з ключових тем у сфері управління персоналом і організації праці. Вони стосуються ефективності використання людських ресурсів, їх

професійного розвитку та адаптації до змін на ринку праці. Основні аспекти даної проблематики показані на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Ключові проблеми кадрового потенціалу з якими зіштовхується підприємство [32, с. 182–188]

Аналізуючі ключові проблеми кадрового потенціалу підприємства, що показані на рис. 1.2 можна побачити, що вітчизняні підприємства, які працюють в умовах нестабільності, зіштовхуються з багатьма проблемами, які пов'язані з формування та використанням кадрового потенціалу. Найбільш поширені проблеми є:

- дефіцит кваліфікованих кадрів є однією з найбільших проблем сучасного ринку праці. Відсутність необхідних фахівців знижує ефективність підприємств, уповільнює інноваційний розвиток і загалом негативно впливає на економіку, так до найпоширеніших причин дефіцит кадрів відносять невідповідність між освітою та потребами ринку праці, випускники часто не мають практичних навичок, міграція висококваліфікованих кадрів, тощо.

– сучасний ринок праці швидко змінюється, і знання, які вважалися актуальними кілька років тому, можуть втратити цінність. Проблема застарілих навичок і освіти стає критичною в умовах цифровізації та технологічного прогресу;

– мотиваційні проблеми серед працівників є серйозним викликом для ефективного функціонування організацій. Вони призводять до зниження продуктивності, зростання плинності кадрів і створюють бар'єри для досягнення бізнес-цілей;

– організаційні проблеми є поширеним явищем у діяльності підприємства і можуть виникати через недосконалість управління, неефективну комунікацію, відсутність стратегічного планування чи слабку корпоративну культуру [33, с. 187–192]. Вони негативно впливають на ефективність роботи та стосунки всередині команди;

– регіональні дисбаланси виникають через нерівномірний економічний, соціальний і культурний розвиток різних територій. Міграція молоді до великих міст у пошуках роботи та освіти, брак транспортної, комунальної та цифрової інфраструктури в регіонах є однією з ключових проблем, яка впливає на ефективність національної економіки та якість життя населення;

– демографічні виклики є одними з найбільш серйозних проблем сучасного суспільства, які впливають на економіку, соціальну сферу та державне управління. Вони стосуються змін у структурі населення, таких як старіння, низький рівень народжуваності та виїзд молоді та кваліфікованих працівників за кордон у пошуках кращих умов праці призводить до нестачі кількості робочої сили для розвитку економіки. Інвестиції в якість життя громадян і створення сприятливих умов для розвитку є ключем до стійкого майбутнього [34, с. 93–100].

Отож, зрозуміло, що усвідомлення перелічених вище проблем і їхнє комплексне вирішення є ключем до підвищення рівня забезпечення кадровим

потенціалом та конкурентоспроможності будь-якого підприємства чи економіки в цілому.

1.2. Сучасні підходи до формування кадрового потенціалу підприємства

Сучасні підходи до формування кадрового потенціалу підприємства полягають у комплексному підході до управління людськими ресурсами, орієнтованому на задоволення потреб організації та розвиток її працівників. В умовах постійних змін на ринку, високої конкуренції та технологічних інновацій, ефективне управління кадровим потенціалом є ключовим фактором успіху підприємства. Тому підхід до формування кадрового потенціалу має бути адаптивним, гнучким і заснованим на стратегічному плануванні [36; 37].

Основні сучасні підходи до формування кадрового потенціалу підприємства показані на рис. 1.3.

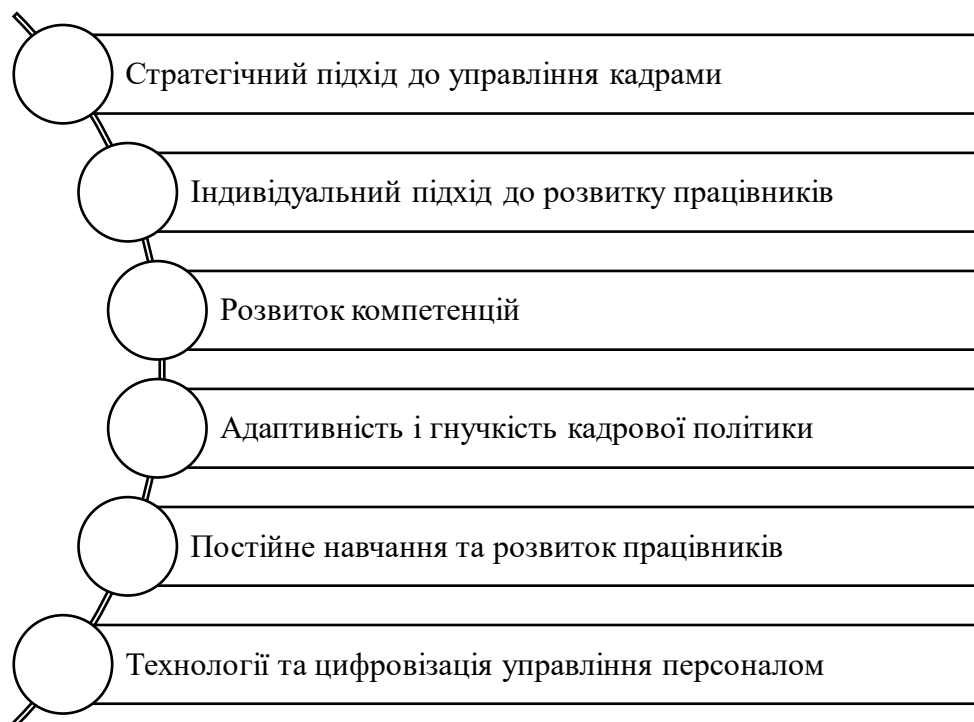


Рис. 1.3 Підходи до формування кадрового потенціалу підприємства [40]

Отже, як бачимо, що застосування сучасних підходів до формування кадрового потенціалу підприємства базуються на стратегічному плануванні, індивідуалізації процесів розвитку, застосуванні новітніх технологій та методик управління персоналом. Вони орієнтовані на досягнення високої ефективності через розвиток компетенцій працівників, забезпечення їх мотивації, адаптації до змін і формування сприятливого корпоративного середовища [41, с. 69–75]. Наведемо детальну характеристику кожному з них:

– стратегічний підхід до управління кадрами є важливою складовою загальної стратегії розвитку підприємства і передбачає інтеграцію управління людськими ресурсами в довгострокові цілі організації. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільне зростання компанії, підвищити її конкурентоспроможність і ефективність через використання людського капіталу. Відмінність стратегічного управління кадрами від традиційного полягає в тому, що воно не є просто операційним процесом, а фокусується на досягненні організаційних цілей у довгостроковій перспективі;

– індивідуальний підхід до розвитку працівників – це стратегія управління персоналом, яка орієнтована на врахування унікальних особливостей, потреб і потенціалу кожного співробітника. Він спрямований на максимально ефективне використання здібностей та талантів працівника через персоналізовані програми навчання, мотивації та кар'єрного розвитку. Індивідуальний підхід допомагає не тільки покращити продуктивність працівників, але й зберегти їх лояльність, мотивацію та довготривалу залученість [42, с. 35–39]. Індивідуальний розвиток починається з аналізу того, які компетенції працівник володіє добре, а які потребують покращення чи додаткової уваги.

– розвиток компетенцій – це процес удосконалення знань, навичок, вмінь та особистісних якостей, які дозволяють працівнику ефективно виконувати свої функціональні обов'язки, а також досягати поставлених цілей в межах організації. Компетенції не лише визначають професіоналізм і ефективність співробітника, але й впливають на його здатність адаптуватися

до змін, приймати рішення, комунікувати з іншими людьми та інноваційно підходити до вирішення завдань;

– адаптивність і гнучкість кадрової політики є ключовими аспектами управління персоналом, які дозволяють організації ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, внутрішніх процесах або на вимоги працівників [45, с. 251–254]. У сучасному світі, де економічні, соціальні, технологічні та політичні умови постійно змінюються, організації потребують кадрової політики, яка може швидко адаптуватися до нових викликів, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати ефективну роботу команди;

– постійне навчання та розвиток працівників – це критичний аспект управління людськими ресурсами, який сприяє підтримці конкурентоспроможності організації, підвищенню продуктивності працівників і їхній мотивації, а також створенню умов для адаптації до змін в бізнес-середовищі. У сучасному світі технології, бізнес-практики та вимоги до кваліфікації працівників змінюються з великою швидкістю. Постійне навчання дозволяє персоналу залишатися в курсі цих змін і ефективно на них реагувати. Навчання на регулярній основі – це не просто періодичні тренінги, а цілісна стратегія, яка включає в себе розвиток знань, навичок і компетенцій працівників на всіх етапах їхньої кар’єри;

– технології та цифровізація управління персоналом є важливими інструментами, які трансформують способи, якими компанії здійснюють управління своїми кадрами. Завдяки використанню новітніх технологій та цифрових інструментів, організації можуть значно підвищити ефективність своїх HR-процесів, поліпшити комунікацію з працівниками, знизити витрати та час, витрачений на рутинні завдання, а також забезпечити більше можливостей для розвитку і залучення співробітників.

Впровадження таких підходів дозволяє підприємствам не лише забезпечувати стабільний розвиток, але й зберігати конкурентоспроможність в умовах глобалізації та технологічних змін. Цифрові платформи дозволяють

зібрати інформацію про розвиток співробітників, їхні цілі та компетенції, що дозволяє налаштувати індивідуальні плани розвитку, а також відслідковувати їхній прогрес [46, с. 539–543].

Стратегічні напрямки управління кадровим потенціалом є ключовими аспектами, які допомагають організаціям розвивати, використовувати та підтримувати свій кадровий ресурс у відповідності до стратегічних цілей і вимог бізнесу. Управління кадровим потенціалом включає не тільки підбір і утримання талановитих працівників, але й забезпечення їх розвитку та максимальної віддачі для досягнення конкурентних переваг.

Основні стратегічні напрямки управління кадровим потенціалом підприємства можна побачити на рис. 1.4.

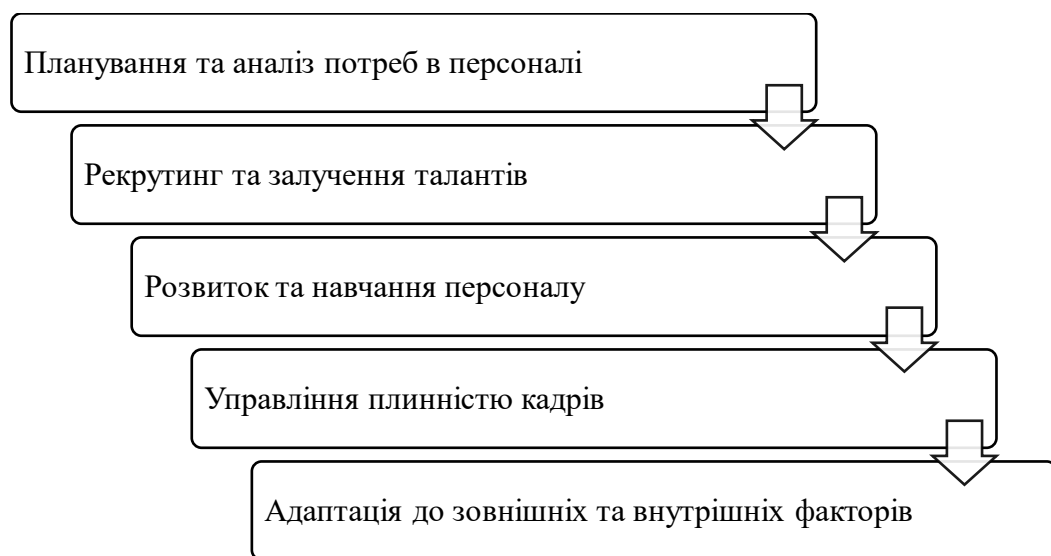


Рис. 1.4. Стратегічні напрямки управління кадровим потенціалом [50]

Аналізуючи рис. 1.4 зрозуміло, що Стратегічне управління кадровим потенціалом має забезпечити ефективне використання ресурсів і максимальний внесок працівників у досягнення загальних цілей підприємства. Це передбачає не тільки набір і збереження талановитих працівників, а й їхнє постійне навчання та розвиток, управління ефективністю, підтримка

корпоративної культури та мотивація до досягнення результатів. Проаналізуємо кожен з напрямків детально:

– планування та аналіз потреб в персоналі – це ключовий етап управління кадровим потенціалом, який дозволяє організації забезпечити необхідну кількість працівників з відповідними кваліфікаціями для досягнення стратегічних цілей. Цей процес включає в себе оцінку майбутніх потреб у персоналі, визначення чисельності, кваліфікацій, навичок та досвіду, а також оптимізацію структури організації [53, с. 381–385]. Перед плануванням майбутніх потреб у персоналі важливо здійснити оцінку поточного складу кадрів. Це допоможе зрозуміти, які є наявні ресурси і як вони використовуються;

– рекрутинг та залучення талантів – це важливі складові стратегії управління персоналом, які забезпечують організацію необхідними кадрами, здатними ефективно працювати і реалізовувати її стратегію. Рекрутинг охоплює весь процес залучення, відбору та прийому на роботу співробітників, а залучення талантів є стратегічною частиною цього процесу, зосереджуючи увагу на пошуку і залученні висококваліфікованих спеціалістів;

– розвиток та навчання персоналу є одним з основних компонентів ефективної кадрової політики, оскільки безперервне підвищення кваліфікації та розвитку співробітників дозволяє організаціям підтримувати конкурентоспроможність, адаптуватися до змін в ринку та забезпечити високу продуктивність [56, с. 429–435]. Оцінка існуючих знань і умінь працівників, а також виявлення прогалин, що можуть бути заповнені шляхом навчання. Ці процеси сприяють не тільки підвищенню професіоналізму працівників, але й формуванню лояльності до організації, поліпшенню корпоративної культури та забезпеченню сталого росту компанії;

– управління плинністю кадрів є важливою складовою кадрової політики, оскільки плинність кадрів – це постійний процес змін у складі працівників компанії, що включає як звільнення, так і прийом нових співробітників. Низька плинність кадрів свідчить про стабільність в

організації, лояльність працівників і хорошу корпоративну культуру, а висока плинність може свідчити про проблеми в управлінні персоналом, недостатній рівень задоволеності працівників або невідповідність корпоративних цінностей і політик;

– адаптація до зовнішніх та внутрішніх факторів є важливим етапом у процесі управління кадровим потенціалом організації. Вона охоплює здатність компанії швидко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, зберігаючи при цьому ефективність і конкурентоспроможність.

Це включає адаптацію до змін на ринку праці, технологічних інновацій, економічних коливань, а також до змін всередині організації – таких як корпоративна культура, внутрішні процеси та стратегії розвитку [58, с. 192–196].

Зовнішні фактори є результатом змін, що відбуваються поза межами організації, але які мають прямий чи непрямий вплив на її діяльність. Вони можуть бути економічними, соціальними, політичними, технологічними, правовими або екологічними [59, с. 231–236].

Внутрішні фактори, які впливають на організацію, зазвичай залежать від її стратегії, корпоративної культури, структури, управлінських практик і внутрішніх процесів. Адаптація до зовнішніх та внутрішніх факторів є критично важливою для довгострокового успіху компанії. Вона дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною, гнучкою і здатною до інновацій гнучкість, адаптивність і орієнтацію на розвиток ключових компетенцій. Вони націлені на забезпечення стійкості, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію організацій до змін у зовнішньому середовищі. Ретельне стратегічне планування, розвиток корпоративної культури і увага до потреб працівників допомагають створити конкурентоспроможне підприємство [60, с. 231–236]. Сучасні підходи до формування та управління кадровим потенціалом підприємства відображають зміни, що відбуваються в економічному, технологічному та соціальному середовищі. Підприємства зіштовхуються з новими викликами, такими як

швидкий розвиток технологій, зростаюча потреба в гнучкості та адаптивності організацій, зміни у культурі праці та соціальних взаємодіях. Це вимагає оновлення та вдосконалення існуючих підходів до управління персоналом.

Висновки до розділу 1

Отже, підводячи підсумок теоретичних основ управління кадровим потенціалом підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища було визначено, що важливою складовою ефективного управління є застосування сучасних підходів управління кадровим потенціалом, що вимагає постійної адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін.

Сучасні підприємства зіштовхуються з численними викликами, такими як швидкі зміни в технологіях, економіці, політиці, а також підвищена конкуренція на ринку праці. Для ефективного функціонування організації в цих умовах необхідно ефективну систему управління її кадровим потенціалом, що включає в себе як внутрішні ресурси (розвиток, мотивація), так і здатність швидко адаптуватися до зовнішніх змін.

В умовах постійних змін, глобалізації та розвитку технологій управління кадровим потенціалом має бути орієнтованим на гнучкість, адаптивність та інновації. Стратегічні напрямки управління кадровим потенціалом є ключовими аспектами, які допомагають організаціям розвивати, використовувати та підтримувати свій кадровий ресурс у відповідності до стратегічних цілей і вимог бізнесу. Управління кадровим потенціалом включає не тільки підбір і утримання талановитих працівників, але й забезпечення їх розвитку та максимальної віддачі для досягнення конкурентних переваг.

Визначено, що адаптивність і гнучкість кадрової політики є ключовими аспектами управління персоналом, які дозволяють організації ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, внутрішніх процесах або на вимоги працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕ-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство, яке є об'єктом даного дослідження територіально знаходиться в Полтавській області. Свою господарську діяльність підприємство здійснює шляхом вирощування зернових культур, олійних культур, переробкою продукції тваринництва, оптовою та роздрібною торгівлею та вирощуванням великої рогатої худоби з метою подальшої реалізації в власних продуктових мережах магазинів.

Товариство виробляє натуральні продукти з власної сировини на власних переробних підприємствах та реалізує їх через мережу магазинів та магазини партнерів. Підприємство у своїй діяльності керується Конституцією України, Законами України, нормативними актами та статутом підприємства. Головною метою діяльності підприємства є отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницької, комерційної та інших видів діяльності в сільськогосподарській галузі господарювання та задоволення на цій основі громадських соціально-економічних потреб.

Основою сільськогосподарського виробництва є розміри та ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства. Поліпшення функціонального стану, оптимізація та підвищення ефективності використання основних і оборотних засобів – одне з важливих завдань сільськогосподарських підприємств.

Види діяльності товариства:

– виробництво м'ясних продуктів; виробництво фруктових і овочевих соків; інші види перероблення та консервування фруктів і овочів;

– виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, а саме хліба та хлібобулочних виробів; кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання; сухарів і сухого печива; борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання; макаронних виробів та інших кондитерських виробів.

Основними видами діяльності суб'єктів господарювання є діяльність у сфері сільського господарства (рослинництво і тваринництво) тощо. Підприємство є самостійним суб'єктом господарювання з правами та обов'язками юридичної особи і має право здійснювати господарську діяльність відповідно до своєї мети і завдань, укладати договори і нести відповідальність за своїми зобов'язаннями. Майно досліджуваного господарства складається з основних засобів, оборотних коштів та інших цінностей, вартість яких відображається на самостійному балансі суб'єкта господарювання, майно належить йому на праві власності.

Досліджуване підприємство агропродовольчого сектору здійснює самостійну, активну та систематичну господарську діяльність, спрямовану на отримання прибутку, подальший його розподіл між учасниками та досягнення економічних і соціальних результатів. Досліджуване підприємство самостійно планують і здійснюють господарсько-фінансову діяльність, розпоряджаються виробленою продукцією та отриманим прибутком.

За лінійно-функціонального управління керівники різних рівнів підприємства керують групою професіоналів, які об'єднані у відділи відповідно до їхніх функціональних функцій. Функціональні підрозділи (відділ кадрів, бухгалтерія, планово-економічний відділ) очолюють функціональні керівники, які приймають управлінські рішення та віддають розпорядження в межах підприємства.

Організаційна структура підприємства демонструє впорядковане розташування елементів управління та форм взаємозв'язку, що перетворює існуючу структуру в систему (додаток А).

Для сільськогосподарського підприємства ключовою метою є ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства. Від характеру і рівня ефективності використання земельних ресурсів залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальний добробут господарства. Одним із основних джерел агроформування є земельні ресурси. Вони відіграють пріоритетну роль в сільському господарстві. Тому доцільно провести дослідження забезпеченості господарства, що нами аналізується, земельними ресурсами та ефективність використання земельних ресурсів, що має велике значення для аграрних підприємств, адже їх можна використовувати як природний ресурс, так і засіб виробництва. Отож, в табл. 2.1 показана динаміка складу і структури земельного фонду підприємства.

Таблиця 2.1

Склад земельного фонду підприємства, 2019–2023 рр., га

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	11237	11230	11192	10828	10825	-412	96,3
в т.ч. рілля	11198	11193	11162	10792	10792	-406	96,3
пасовища	7	7	5	5	5	-2	71,4
багаторічні насадження	32	30	25	31	28	-4	87,5

Проаналізувавши дані табл. 2.1 зрозуміло, що територія землекористування досліджуваного підприємства досить масивна та станом на 2023 рік становить 10825 га та є власністю господарства. Порівнюючи звітній 2023 р. з 2019 р. сільськогосподарські угіддя підприємства зменшилися на 412 га (96,3%) за рахунок скорочення ріллі, яка помітно зменшилася на 406 га (96,3%) так як і багаторічні насадження, показники яких впали всього на 4 га (21,1 %).

Для досліджуваного підприємства завжди залишалося передовою метою забезпечення виконання завдань підприємства, а це відповідно отримання прибутку та надання робочих місць в громаді де розташоване господарство, тому постає необхідність забезпечити товариство кваліфікованими працівниками, які будуть зацікавлені в розвитку та процвітанні підприємства.

Тому виходячи з цього ми проаналізували динаміку чисельності трудових ресурсів підприємства в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності персоналу підприємства, 2019–2023 рр., осіб

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	505	498	488	420	345	-160	68,3
В т.ч. керівники та адміністративний персонал – всього, осіб	12	12	10	9	8	-4	66,6
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	493	486	478	411	337	-156	68,3
у т. ч.: в рослинництві	121	119	121	117	110	-11	90,9
в тваринництві	372	367	357	294	227	-145	61,2

Порівнявши динаміку чисельності персоналу досліджуваного підприємства за звітні 2019 – 2023 рр. можна зробити висновок, що підприємство достатньо забезпечене працівниками, але має тенденцію до зниження його чисельності, так порівнюючи 2019 – 2023 рр. було виявлено, що середньорічна кількість працівників зменшилася на 160 осіб (68,3%), та станом на 2023 рік становить 345 осіб, з них керівники та адміністративний персонал налічує 8 осіб, що на 4 особи (66,6%) менше в порівнянні з 2019 роком. Персонал, що задіяний в сільськогосподарському виробництві налічується 337 осіб, що на 156 особи (68,3%) менше ніж в 2019 році. Дані показники свідчать, що чисельність персоналу на підприємстві помітно скоротилася. Аналіз вікової структури є важливим елементом управління

персоналом, оскільки допомагає виявити потенційні ризики та можливості, пов'язані з продуктивністю, компетенціями та мотивацією співробітників.

Динаміка вікової структури персоналу відображає зміни у складі працівників організації за віковими категоріями протягом 2019-2023 рр. Отож проведемо аналіз вікової структури досліджуваного підприємства за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу
підприємства, 2019–2023 рр.**

Вікові категорії	Роки										Відхилення (+; -) у % 2023 р. від 2019 р.	
	2019		2020		2021		2022		2023		Відносне	Абсолютне
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %		
Молодь віком 15-24 років	7	1,4	9	1,8	9	1,8	9	2,1	7	2,0	0	100
29-40 років	198	39,2	208	41,8	208	41,8	181	43,1	161	46,7	-37	81,3
41-50 років	199	39,4	225	45,2	225	45,2	179	42,6	149	43,2	-50	74,8
Передпенсійні роки	89	17,6	47	9,4	47	9,4	42	10,0	23	6,7	-66	25,8
Пенсійні роки	12	2,4	9	1,8	8	1,6	9	2,1	5	1,4	-7	41,6
Разом	505	100	498	100	488	100	420	100	345	100	-160	x

Отже, проаналізувавши вікову структуру персоналу досліджуваного підприємства слід відмітити, що переважну більшість складають працівники 29–40 та 41–50 років.

Так, кількість працівників віком 29–40 років в 2023 році складала 161 особа, що становило 46,7% від усієї кількості працюючих. В 2019 році їх кількість складала 198 осіб – 39,2% в загальній структурі персоналу підприємства, тоді як персонал вікової категорії 41-50 років переважав в 2019 році та становив 199 осіб це – 39,4 % від усієї кількості персоналу. Найменшу чисельність у віковій структурі персоналу становлять працівники категорії

«молодь віком 15-24 років» – 7 осіб у 2019 році, що є незмінною аж до 2023 року.

Спеціалізація господарства залежить від структури його грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину нетоварної продукції, воно характеризується додатковими показниками: загальною структурою виробництва, витратами виробництва і праці, основними фондами. Визначимо за допомогою табл. 2.4. основний виробничий напрямок товарної продукції досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.4

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2019–2023 рр.

Показники	Роки					У середньому за п'ять років, тис. грн	Питома вага до загального підсумку, %	Місце продукції за питомою вагою
	2019	2020	2021	2022	2023			
Пшениця озима	4553	5765	47026	33281	47084	27541,8	7,9	4
Ячмінь	3064	2975	22228	17705	17581	12710,6	3,6	6
Гречка	18	23	405	1044	4995	1297	0,3	12
Кукурудза на зерно	8832	12765	127365	154948	173665	95515	27,5	2
Соняшник	14295	15918	61102	24764	65805	36376,8	10,4	5
Просо	1625	2294	828	274	1774	1359	0,3	11
Цукрові буряки	42870	44225	46690	40422	94866	58814,6	16,9	3
Велика рогата худоба	1615	1465	8536	6882	7092	5118	1,4	7
Свині	746	897	5183	4804	4706	3267,2	0,9	10
Птиця	743	791	805	1004	1286	925,8	0,2	13
Яйця птиці	4863	4759	5550	5765	5869	5361,2	1,5	8
Молоко	21958	20376	149763	143313	164699	100021,8	28,8	1
Мед	2897	2563	4323	4327	4215	3665	1,5	9
Всього	108079	114816	479804	438533	593637	346973,8	100,0	x

Аналізуючи дані табл. 2.4 було визначено, що виробничий напрямок діяльності досліджуваного господарства – молочно-технічний. Найбільшу вартість товарної продукції серед рослинництва займає кукурудза на зерно питома вага, якої становить 27,5 %. Серед продукції тваринництва передові позиції займає молоко, питома вага, якого становить 28,8 %. В середньому за

звітні 2019-2023 рр., питома вага надходжень від реалізації пшениці озимої досягає 7,9 %, вирощення великої рогатої худоби – 1,4 %, соняшнику – 10,4 % від загального обсягу грошових надходжень. Підвищення якості управління пов'язане з опануванням сучасних методів оцінювання стану основних виробничих засобів, аналізу та планування їхнього розвитку, формуванням комплексного підходу до оцінювання взаємовпливу показників фінансово-господарської діяльності підприємств та показників використання основних виробничих засобів.

2.2. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства

Управління в умовах нестабільного бізнес-середовища стало основою сучасного менеджменту товариства. Підприємство розуміє, що єдиним способом досягнення бізнес-цілей є задоволення потреб споживачів. Ефективна маркетингова стратегія у цьому процесі відіграє особливу роль: він допомагає координувати інші сфери діяльності підприємства – управління виробництвом, персоналом, фінансами, логістикою. Аналіз активів підприємства є важливою складовою фінансового аналізу, що дозволяє оцінити структуру, динаміку і ефективність використання ресурсів. Він забезпечує розуміння фінансової стійкості підприємства та його здатності генерувати доходи. Аналіз активів досліджуваного підприємства подано у табл. 2.5.

З наведених показників в табл. 2.5 помітно, що за весь досліджуваний період в підприємстві переважають оборотні активи, але спостерігається поступовий ріст відсоткової частки з 54,2 % у 2019 році до 54,4 % у 2023 році.

Причинами збільшення оборотних активів можуть бути приріст власних засобів, збільшення заборгованості за кредитами і позиками, збільшення зобов'язань з кредиторської заборгованості. Необоротні активи становлять 45,6 % у 2023 році, що на 48440 тис. грн більше, ніж у 2019 році.

Дане явище можна пояснити збільшенням вартості нематеріальних активів та основних засобів.

Таблиця 2.5

**Аналіз ефективності складу і розміщення активів
підприємства, 2019-2023 рр., тис. грн**

Активи	Роки										Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
	2019		2020		2021		2022		2023		(+,-)	(%)
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Оборотні активи	284177	54,2	280069	49,5	305583	52,5	346298	56,3	344813	54,4	60636	121,3
Необоротні активи	240307	45,8	286183	50,5	276982	47,5	268616	43,7	288747	45,6	48440	120,1
Разом	524484	100,0	566252	100	582565	100	614914	100	633560	100	109073	x

Засоби виробництва, які можна контролювати і виражати у формі вартості, є засобами виробництва підприємства. Виробничі фонди поділяються на основні та оборотні. Основною характеристикою оборотного капіталу підприємства є специфічний характер перенесення вартості на продукт.

Основні засоби поступово переносять свою вартість на витрати виробництва за рахунок амортизаційних відрахувань. Другою ознакою основних засобів є те, що вони використовуються у виробництві в незмінному натуральному вигляді.

Розглянемо детальніше умови господарювання підприємства агропродовольчої сфери за досліджуваний період та з'ясуємо які з них здійснюють значний вплив на результативність господарювання в умовах динамічного бізнес-середовища.

Аналіз забезпеченості підприємства основними виробничими засобами і оцінка ефективності їх використання є важливими складовими економічного аналізу. Основні виробничі засоби – це матеріальні активи, які безпосередньо беруть участь у процесі виробництва і забезпечують його функціонування.

За призначенням основні засоби поділяються на дві категорії: основні засоби та необоротні активи. Проаналізуємо наявність основних засобів за допомогою табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка складу і забезпеченості підприємства, основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2019–2023 рр., тис. грн

Показники	Роки					2023 р. до 2020 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та передавальні пристрої	192449	211475	214361	217247	220133	27684	114,3
Машини та обладнання	146791	164412	179022	193632	208242	61451	141,8
Транспортні засоби	22850	26705	28071	29437	30803	7953	134,8
Інструменти, прилади	10521	11281	12088	12895	13702	3181	130,2
Разом	372611	413873	433542	453211	472880	100269	126,9
Фондозабезпеченість	22,5	21,1	19,7	20,5	15,8	-6,7	70,2
Фондоозброєність праці	502,7	477,8	456,6	467,7	498,5	-4,2	99,1

Аналізуючи дані табл. 2.6 спостерігається динаміка зростання основних виробничих засобів у підприємстві на 100269 тис. грн, або на 26,9 %, у тому числі: машин та обладнання на 41,8 %, транспортних засобів – на 34,8 %, інструментів і приладів – на 30,2 % та будинків і споруд – на 14,3 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2021 р. складають 220133 тис. грн, значну частку займають машини та обладнання – 208242 тис. грн, транспортні засоби – 30803 тис. грн.

У 2023 р. порівняно з 2019 р. знизилися такі показники як фондозабезпеченість та фондоозброєність праці на -6,7 % та -4,2 % відповідно, що свідчить про збільшення якості матеріально-технічної бази. Таким чином, фондозабезпеченість допомагає оцінити забезпечення підприємства основними засобами в прив'язці до території або інших базових ресурсів.

Фондоозброєність праці визначає, наскільки ефективно працівники забезпечені основними засобами для підвищення продуктивності праці.

Обидва показники є важливими для управління ресурсами, але вони відповідають на різні управлінські питання та використовуються для різних аспектів планування та аналізу. Так як показники знижуються то можливою причиною є те, що основні засоби втрачають свою вартість через амортизацію, а нові інвестиції не компенсують цю втрату, або застаріле обладнання чи технології, які потребують оновлення.

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства є критично важливою для його фінансової стабільності та стійкості. Аналіз змін цих показників допомагає оцінити стабільність фінансового стану підприємства та вчасно виявити можливі проблеми, що можуть виникнути у майбутньому. Проаналізуємо динаміку ліквідності та платоспроможності підприємства агропродовольчої сфери у табл. 2.7

Таблиця 2.7

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства,
2019-2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., (+,-)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,005	0,002	0,019	0,033	0,031	0,026
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,718	0,774	0,919	0,619	0,848	0,13
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,045	2,078	2,134	2,256	1,996	-0,794
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	-0,538	-0,437	-0,359	-0,336	-0,420	-0,118

Проаналізувавши дані табл. 2.7 можна зробити висновок, що розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності було виявлено, що він становить 0,031, що на 0,026 більше ніж в 2019 році та вказує на здатність підприємства покривати

свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як грошові кошти та еквіваленти.

Аналізуючи загальний коефіцієнт ліквідності то в 2023 році даний показник становив 1,996, що на -0,794 менше ніж в 2019 році коли даний показник становив 2,045. Дані коефіцієнти свідчать, що підприємство має достатньо оборотних активів, яких вистачає, щоб майже вдвічі покрити свої короткострокові зобов'язання. Товариство завдяки цілеспрямованій діяльності досягло значних економічних показників та має доцільні засоби та вагомні можливості для зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі. Загалом важливі показники економічної діяльності у 2023 році підвищилися відносно з 2019 роком. Це свідчить про постійний економічний розвиток об'єкта дослідження, а також підтверджує основні фінансові показники діяльності підприємства.

Ефективність сільськогосподарського виробництва досліджуваного підприємства залежить від низки показників та умов його ведення. Рациональне використання коштів і ресурсів, використання нових технологій дозволяє досягти високої вигоди у виробництві сільськогосподарської продукції, знизити собівартість, безпосередньо впливає на зростання прибутку підприємства. В табл. 2.8 показані розрахунки фінансових результатів діяльності підприємства.

Дані табл. 2.8 свідчать про те, що протягом 2019 – 2023 рр. фінансові результати діяльності підприємства підвищилися. Зокрема показник виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс на 125231 тис. грн. в порівнянні з 2019 роком.

Показники чистого прибутку також зросли на 17714 тис. грн., що доводить про ефективність управління фінансовими ресурсами. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 99794 тис. грн. Дані результати свідчать про те, що підприємство нарощує свої потужності, та постійно удосконалює бізнес–процеси, що дозволяє виготовляти якісну продукцію.

Таблиця 2.8

**Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства,
2019-2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки					Відносне відхилення 2023 р. від 2019 р., +/-	Абсолютне відхилення 2023 р. від 2019 р., +/-
	2019	2020	2021	2022	2023		
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	334841	371499	389448	320000	460072	125231	137,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	280235	319095	320731	276350	380029	99794	135,6
Валовий прибуток	54606	52404	68717	43650	80043	25 437	146,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	28684	25238	41534	14779	41910	13 226	146,1
Чистий прибуток	22074	17120	37103	8671	39788	17 714	180,2

Отже, досліджуване підприємство завдяки цілеспрямованій діяльності досягло значних економічних показників та має доцільні засоби та вагомі можливості для зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі. Загалом важливі показники економічної діяльності у 2023 році підвищилися відносно з 2019 роком. Це свідчить про постійний економічний розвиток об'єкта дослідження, а також підтверджує основні фінансові показники діяльності підприємства.

Проведені розрахунки показують, що суб'єкт господарювання знаходиться на такому рівні, коли зможе адаптуватися до зовнішніх умов середовища та конкурувати з іншими виробниками аграрної продукції, тим самим покращуючи свою стратегічну управлінську діяльність у динамічному бізнес-середовищі.

Отож, наведені дані свідчать про те, що у досліджуваному агроформуванні є фактичні можливості підвищення результативності господарювання у довгостроковій перспективі.

Разом з тим, адаптація маркетингової діяльності та всієї системи управління до мінливих зовнішніх і внутрішніх економічних умов може здійснюватися шляхом підвищення агресивності маркетингової діяльності, прискорення темпів освоєння нових видів продукції тощо; підвищення надійності ринкових прогнозів; переходу до стратегій сегментації, від маркетингу разових угод до маркетингу довгострокових відносин; пошуку інформації про нові запити споживачів і відповідне коригування маркетингових стратегій тощо.

2.3 Аналіз кадрового потенціалу підприємства

Попри важливість людських ресурсів для сільськогосподарської діяльності, кадрові проблеми часто є одним з основних бар'єрів для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Можливість розвитку кадрового потенціалу залежить від складу та якості професійної підготовки усіх робітників, від існуючої системи мотивації, організаційної структури та організації використання потенціалу кожного працівника в трудовому процесі.

На сучасному етапі постійно змінюються та розширюються вимоги до професійної підготовки робітників, їхніх навичок та вмінь, виникає необхідність у підготовці персоналу до роботи в складних умовах та майбутніх змін. В умовах жорсткої конкуренції на аграрних ринках, зростання вимог до якості продукції та впровадження сталих підходів до ведення бізнесу, необхідність розвитку кадрового потенціалу стає особливо важливою для аграрних підприємств.

Вирішення кадрових проблем дозволить підвищити продуктивність праці, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити впровадження новітніх технологій, що суттєво вплине на ефективність діяльності підприємств.

Для детального ознайомлення з досліджуваним підприємством проведемо SWOT-аналіз кадрового потенціалу табл. 2.9, що допоможе виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз кадрового потенціалу підприємства, 2019-2023 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Кваліфіковані спеціалісти	Недостатньо кваліфіковані кадри на окремих посадах
Наявність інноваційних працівників	Неоптимізовані кадрові процеси
Стабільний персонал	Відсутність системи оцінки та розвитку персоналу
Високий рівень адаптації до сезонних змін	Низький рівень мотивації працівників
Гнучкість та адаптивність	Відсутність чіткої кадрової стратегії
Диверсифікація навичок і досвіду	Низький рівень комунікацій та координації
Розвинена корпоративна культура	
Можливості	Загрози
Розвиток нових технологій	Зростання конкуренції на ринку праці
Зростання ринку праці	Економічні кризові ситуації
Співпраця з навчальними закладами	Дефіцит кваліфікованих спеціалістів
Інвестиції в навчання та розвиток	Ризик втрати працівників через відтік за кордон
Міжнародна мобільність кадрів	Економічні кризи
Зміни в законодавстві	Конкуренція на ринку праці
Розвиток програм лояльності для працівників	Недостатня кваліфікація працівників для нових вимог
Державні програми підтримки освіти та навчання	Конфлікти у колективі
Розвиток гнучких форм зайнятості	Зростання рівня стресу серед працівників
	Зміни у демографічній ситуації
	Нестабільність політичної ситуації

Проаналізувавши SWOT-аналіз кадрового потенціалу досліджуваного підприємства було виявлені його сильні та слабкі сторони, а також його переваги та можливості. Слід виділити сильні сторони досліджуваного підприємства, а саме:

- наявність висококваліфікованих спеціалістів, які мають необхідні знання та навички для виконання складних завдань;
- низький рівень плинності кадрів, що забезпечує збереження досвіду та знижує витрати на набір та навчання нових співробітників;
- наявність культури взаємодії, співпраці та командної роботи, яка сприяє високій ефективності праці;
- підготовка кадрового резерву для забезпечення майбутнього розвитку організації.

Слабкі сторони досліджуваного підприємства:

- працівники не мають необхідної кваліфікації для виконання складних завдань, що призводить до зниження ефективності роботи;
- відсутність спеціалістів з ключових навичок або знань, необхідних для виконання завдань, може створити дефіцит в критичних ділянках роботи;
- відсутність чіткої системи оцінки результативності праці, що призводить до відсутності зворотного зв'язку для працівників та не дає можливості оцінити їхні сильні та слабкі сторони.

Можливості досліджуваного підприємства:

- розширення ринку праці або поява нових галузей може сприяти залученню більшої кількості талановитих працівників, що дозволяє підприємству збільшити свою команду і забезпечити кращу спеціалізацію в певних напрямках;
- впровадження нових технологій і автоматизації процесів дозволяє зменшити потребу в певних видах ручної праці та підвищити ефективність роботи, що може призвести до скорочення витрат та підвищення продуктивності;
- укладання двохсторонніх договорів з університетами, професійними школами та іншими навчальними закладами, що може забезпечити підприємство доступом до молодих, талановитих спеціалістів, які готові до навчання та адаптації;

- зростання міжнародної мобільності дозволяє залучати талановитих працівників з інших країн, що підвищує культурну і професійну різноманітність організації;

- законодавчі зміни, що стимулюють гнучкіші умови праці;

Загрози для досліджуваного підприємства:

- спад в економіці може призвести до скорочення бюджету підприємства на оплату праці, що, в свою чергу, може спричинити зниження зарплат, скорочення кількості робочих місць або навіть масові звільнення;

- якщо працівники не встигають адаптуватися до нових технологій або вимог, які виникають через зміни на ринку або технологічні інновації, це може знизити їхню ефективність і збільшити залежність від зовнішніх консультантів чи фахівців;

- висока плинність кадрів є серйозною загрозою, оскільки призводить до додаткових витрат на набір нових працівників, їхнє навчання та адаптацію, що також може спричиняти зниження морального клімату серед працівників та втрату важливих знань та досвіду;

- конкуренція за кваліфіковані кадри може спричинити труднощі в наймі та утриманні працівників, так як інші підприємства можуть запропонувати кращі умови праці, вищі зарплати або додаткові бонуси.

Отже як бачимо, що загрози для трудових ресурсів можуть значно вплинути на діяльність підприємства, але їх можна мінімізувати за допомогою правильної стратегії управління персоналом. Важливо вчасно виявляти загрози, планувати відповідні дії і бути готовими до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі для забезпечення стабільності та зростання організації.

Формування розвитку кадрового потенціалу на досліджуваному підприємстві має міцне підґрунтя у вигляді чітких принципів, на основі яких можливий різносторонній розвиток ділових якостей працівників, впровадження дієвої стратегії управління персоналом, розробка системи

корпоративних цінностей, вдосконалення та покращення організаційної культури.

Технологічний ланцюг управління кадровим потенціалом дозволяє підприємству ефективно використовувати людські ресурси через поетапну організацію всіх процесів, які пов'язані з підбором, розвитком, мотивацією, оцінкою та звільненням працівників.

Даний ланцюг допомагає створити сприятливі умови для продуктивної праці, покращує взаємовідносини в колективі та підтримує організаційний розвиток через оптимальне використання кадрового потенціалу, що показано на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Технологічний ланцюг управління кадровим потенціалом, підприємства 2019–2023 рр.

Аналізуючи технологічний ланцюг управління кадровим потенціалом досліджуваного підприємства 2019–2023 рр. було виявлено, що кожен з етапів взаємопов'язаний. Ланцюг управління кадровим потенціалом допомагає

створити сприятливі умови для продуктивної праці, покращує взаємовідносини в колективі та підтримує організаційний розвиток через оптимальне використання кадрового потенціалу. Надамо характеристику кожному з його етапів:

- планування та прогнозування трудових ресурсів це важливий етап в управлінні персоналом, який включає в себе визначення потреб підприємства у працівниках і спрямування зусиль на забезпечення їх наявності в необхідний час і з необхідною кваліфікацією. Це дозволяє організації ефективно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі і забезпечує підтримку стратегічних цілей;

- критичні етапи в процесі управління трудовими ресурсами це відбір і наймання працівників, які забезпечують організацію кваліфікованими та мотивованими кадрами, здатними ефективно виконувати поставлені завдання та досягати стратегічних цілей. Відбір і наймання включають цілий набір процедур, які допомагають залучити правильних кандидатів, оцінити їх здібності та забезпечити відповідність їхнього досвіду та навичок потребам компанії;

- визначення винагороди й адаптація – це два важливих етапи в управлінні персоналом, які безпосередньо впливають на мотивацію працівників, їх задоволеність роботою та ефективність діяльності організації. Ці процеси допомагають забезпечити залучення і утримання кваліфікованих кадрів, а також сприяють їх успішній інтеграції в компанію та досягненню стратегічних цілей організації;

- винагорода працівників – це система матеріальних та нематеріальних стимулів, яку організація надає своїм працівникам за виконання професійних обов'язків. Вона складається з кількох елементів і відіграє важливу роль у мотивації працівників, підвищенні їх ефективності та лояльності до компанії;

- процес інтеграції нового співробітника в організацію, який передбачає ознайомлення з робочим середовищем, корпоративною культурою

та основними принципами діяльності компанії. Ефективна адаптація допомагає новим працівникам швидше влитися в колектив, знизити стрес та невизначеність, а також підвищити їх продуктивність і задоволеність роботою;

- процес розвитку, спрямований на підвищення професійних і особистісних компетенцій працівників через навчання, підвищення кваліфікації та створення умов для їхнього кар'єрного зростання. Це ключовий елемент стратегії управління персоналом, оскільки він сприяє підвищенню продуктивності праці, мотивації співробітників, а також допомагає організації досягати своїх стратегічних цілей. Розвиток працівників включає як формальне навчання, так і неформальне – через досвід та взаємодію з колегами;

- процес оцінки кадрового потенціалу це аналізу якості та ефективності використання працівників в організації. Оцінка трудових ресурсів дозволяє визначити, чи є у компанії достатньо кваліфікованих кадрів для досягнення її стратегічних цілей, а також виявити слабкі місця в управлінні персоналом, що потребують коригування;

- процес визначення цілей кар'єрного розвитку працівника та розробка стратегії для їх досягнення є важливим елементом управління персоналом, який дозволяє працівникам не лише досягати своїх професійних амбіцій, але й сприяє стратегічним цілям організації, оскільки мотивовані та розвитку працівники можуть сприяти успіху компанії;

- завершальний етап ланцюга управління кадром потенціалом на досліджуваному підприємстві залежить тільки від самого працівника, так як в залежності від його професійних умінь та навичок залежать його подальші посадові переміщення на досліджуваному підприємстві. Якщо працівник не справляється з покладеними на нього обов'язками, пониження може бути способом знизити навантаження і дати йому шанс показати себе в іншій ролі.

Підвищення зазвичай базується на результатах роботи працівника, зокрема його продуктивності, компетенціях та лідерських якостях.

Переведення може бути використане для оптимізації робочого процесу, щоб співробітник працював на посаді, де він зможе проявити свої сильні сторони.

Висновки до розділу 2

Отже, після проведення аналізу кадрового потенціалу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища було виявлено, що досліджуване підприємство, яке є об'єктом даного дослідження територіально знаходиться в Полтавській області. Підприємство засноване у 2003 році та продовжує працювати по теперішній час. Свою господарську діяльність підприємство здійснює шляхом вирощуванням зернових культур, олійних культур, переробкою продукції тваринництва, оптовою та роздрібною торгівлею та вирощуванням великої рогатої худоби з метою подальшої реалізації в власних продуктивних мережах магазинів. Було порівняно динаміку чисельності персоналу досліджуваного підприємства за звітні 2019 – 2023 рр. можна зробити висновок, що підприємство достатньо забезпечене працівниками, але має тенденцію до зниження його чисельності, так порівнюючи 2019 – 2023 рр. було прораховано, що середньорічна кількість працівників зменшилася на 160 осіб (68,3%), та станом на 2023 рік становить 345 осіб.

Після проведення SWOT- аналізу кадрового потенціалу підприємства були виокремлені загрози для трудових ресурсів, що можуть значно вплинути на діяльність підприємства, але їх можна мінімізувати за допомогою правильної стратегії управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Удосконалення кадрового потенціалу підприємства

Удосконалення кадрового потенціалу підприємства – це процес розвитку та оптимізації людських ресурсів з метою підвищення ефективності організації. Кадровий потенціал визначається як сукупність знань, навичок, досвіду та інших характеристик працівників, що забезпечують успішну діяльність компанії. Удосконалення кадрового потенціалу включає комплекс заходів, які сприяють покращенню управління персоналом, розвитку організаційної культури та підвищенню мотивації працівників.

Рекомендовано до впровадження 360-градусна оцінку персоналу, що передбачає метод оцінки ефективності працівника, який включає зворотний зв'язок з різних джерел: від керівника, колег, підлеглих, а іноді й від самих себе. Такий підхід дозволяє отримати більш об'єктивну та всебічну картину про працівника, оскільки враховуються різні аспекти його роботи та взаємодії з іншими людьми в організації.

Оцінку дають не лише керівники, але й колеги, підлегли, а також сам працівник. Це дозволяє зібрати відгуки з різних перспектив і забезпечує більш повне розуміння поведінки та результатів працівника в організації. Для забезпечення чесності та відкритості процесу оцінки часто використовується анонімність зворотного зв'язку.

Це дозволяє працівникам давати більш об'єктивні та неупереджені відгуки. Працівник оцінює власні дії та ефективність, що дозволяє йому порівняти свою власну думку з думкою колег та керівництва.

Однак для досягнення максимального ефекту цей метод потребує правильної організації, чіткої постановки цілей та забезпечення конфіденційності і відкритості процесу.

На рис. 3.1 зображено рекомендовані етапи проведення 360-градусної оцінки персоналу підприємства.

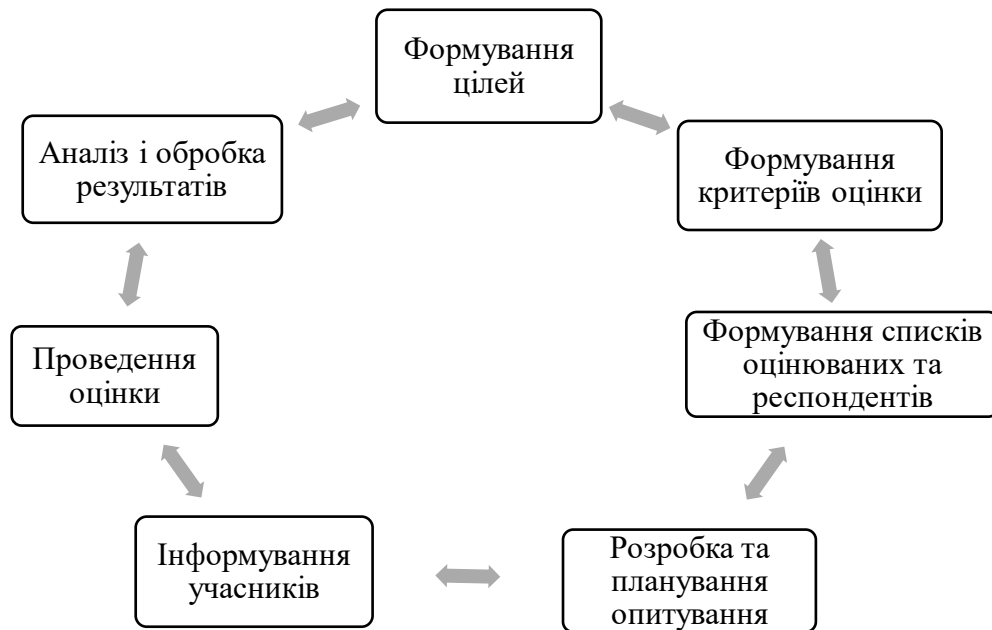


Рис. 3.1. Рекомендовані етапи проведення 360-градусної оцінки персоналу підприємства, 2025–2029 рр.

Аналізуючи рис. 3.1 було визначено основні етапи проведення 360-градусної оцінки персоналу підприємства на 2025–2029 рр. Важливим етапом проведення даної оцінки є формування цілей, що включає всебічний огляд і аналіз усіх аспектів життя та діяльності підприємства. Її основні цілі полягають у тому, щоб отримати всебічний зворотний зв'язок, ідентифікувати області для покращення, допомогти в розвитку професійних навичок і підвищити взаєморозуміння в команді. Такий підхід дозволяє зробити процес оцінки більш об'єктивним, збалансованим і орієнтованим на розвиток.

Впровадження методики 360 градусів допомагає створити атмосферу відкритості та прозорості в організації. Всі учасники процесу розуміють, що їх оцінюють не тільки керівники, але й колеги та підлеглі, що стимулює їх бути більш відповідальними і працювати над покращенням своїх навичок.

Формування критеріїв оцінки є основою для проведення ефективної 360-градусної оцінки. Чітко визначені критерії дозволяють учасникам зворотного зв'язку надавати об'єктивні і конструктивні оцінки, що сприяє розвитку особистості, покращенню командної роботи і досягненню організаційних цілей. Наступним етапом проведення 360-градусної оцінки є формування списків оцінюваних та респондентів, що важливим етапом у процесі проведення 360-градусної оцінки, оскільки від цього залежить об'єктивність, точність зворотного зв'язку. Правильний підхід до вибору осіб для оцінки дозволяє забезпечити різнобічний погляд на діяльність оцінюваної особи та сприяє ефективному розвитку.

Розробка та планування опитування для 360-градусної оцінки включає кілька важливих етапів, таких як визначення цілей, критеріїв оцінки, створення шкали оцінок і типів запитань, тестування анкети та організація процесу збору даних. Все це разом допомагає забезпечити точність, об'єктивність і ефективність збору зворотного зв'язку, що в подальшому сприяє розвитку оцінюваних осіб і поліпшенню ефективності організації.

Інформування учасників 360-градусної оцінки є важливим кроком для забезпечення прозорості процесу, а також для того, щоб респонденти та оцінювані особи розуміли, як оцінка буде проходити і яку користь вона принесе. Надання чіткої, зрозумілої та детальної інформації дозволить забезпечити участь і активну співпрацю учасників, що сприятиме ефективності оцінки та її результатам.

Проведення оцінки 360 градусів – це багатоступеневий процес, який включає збір відгуків, аналіз результатів і надання зворотного зв'язку. Цей процес дає можливість оцінити професійні навички та поведінку оцінюваної особи з різних точок зору, що забезпечує більш об'єктивну та детальну картину.

Важливо, щоб усі етапи проводилися правильно і відповідно до встановлених термінів для забезпечення ефективності оцінки та розвитку підприємства.

Завершальний етап 360-градусної оцінки включає узагальнення результатів, надання зворотного зв'язку та визначення подальших кроків для розвитку оцінюваного персоналу. В кожному методі оцінки є свої переваги та недоліки на, які необхідно звернути увагу при впровадженні в діяльність підприємства. Головні переваги та недоліки методу 360 градусів зображені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Переваги та недоліки методу 360 градусів для підприємства на 2025-2029 рр.

Аналізуючи рис. 3.2 було проведено оцінку переваг та недоліків запровадження методу 360 градусів в діяльність підприємства. Було виявлено, що процес 360-градусної оцінки сприятиме кращому розумінню між співробітниками різних рівнів організації. Оцінка взаємодії між колегами може допомогти виявити проблеми в командній роботі, що в подальшому дозволяє їх коригувати. Завдяки залученню великої кількості респондентів, метод допомагає знизити ймовірність особистої упередженості або пристрасті в оцінках, що може бути присутнім, якщо оцінка йде лише від одного респондента, наприклад, керівника.

Оскільки 360-градусна оцінка вказує на конкретні сфери для покращення, співробітники отримують чітке розуміння того, над чим їм слід працювати. Це може бути стимулом для професійного розвитку, а також для покращення взаємин у команді.

Даний метод не позбавлений недоліків, а саме:

- процес збору і обробки зворотного зв'язку може бути довготривалим, оскільки потребує збору великої кількості даних від різних учасників, аналізу результатів і підготовки звітів;

- якщо метод оцінки не забезпечує повної анонімності, респонденти можуть не дати чесних відгуків, боячись негативних наслідків для себе. Це може знизити точність результатів;

- враховуючи, що оцінка може здійснюватися не тільки керівником, але й колегами або підлеглими, інколи виникає ситуація, коли респонденти оцінюють не завжди об'єктивно через особисті уподобання або внутрішні конфлікти в колективі;

- реалізація процесу 360-градусної оцінки може вимагати значних ресурсів, включаючи час на навчання респондентів, організацію процесу збору

даних, аналіз результатів, а також витрати на оплату відповідних консультантів або програмного забезпечення;

– залучення великої кількості респондентів до процесу оцінки може створити додаткове навантаження на співробітників, як з боку респондентів, так і з боку самого оцінюваного співробітника, особливо коли є багато респондентів або процес оцінки повторюється регулярно.

Метод оцінки 360 градусів має значний потенціал для розвитку організацій, оскільки дає багатогранну та об'єктивну оцінку діяльності співробітника. Однак він потребує уважної організації, ефективного управління процесом і врахування можливих труднощів, таких як конфлікти між респондентами чи часова витратність. Тому важливо грамотно впроваджувати цю методику, щоб максимізувати її переваги та мінімізувати недоліки. Прогнозована вартість впровадження методу оцінки 360 градусів на підприємстві може варіюватися. В таблиці 3.1 показані прогнозовані витрати на реалізацію даної пропозиції в роботу підприємства.

Таблиця 3.1

Прогнозовані витрати на реалізацію методу оцінки 360 градусів для підприємства, 2025-2029 рр.

Показники	Вартість, тис. грн
Програмне забезпечення для збору та обробки даних	300
Навчання та підготовка персоналу	300
Консалтинг та залучення зовнішніх фахівців	200
Навчання персоналу	150
Розробка звітів і аналіз результатів	4
Витрати на підтримку та оновлення	20
Всього	974

Аналізуючи табл. 3.1 зрозуміло, що сумарна кількість коштів на впровадження даної пропозиції становить 974 тис. грн. Важливо враховувати, що методика 360 градусів є інвестицією в розвиток персоналу та може забезпечити значний довгостроковий ефект у вигляді покращення ефективності роботи, взаємодії в колективі та розвитку лідерських якостей.

Розвиток якості кадрового потенціалу є ключовим чинником успішності підприємства. Ефективні заходи спрямовані на підвищення кваліфікації, мотивації та залученості працівників, що забезпечує їхню продуктивність та відповідність стратегічним цілям підприємства.

3.2. Напрями підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства

За сучасних умов кадровий потенціал підприємства стає обов'язковою умовою для стійкого розвитку та передових позицій на ринку. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства і є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг. В Україні, на жаль, не на всіх підприємствах розуміють значущість розвитку кадрового потенціалу, але розвинуті країни вже визнали, що єдина стійка конкурентна перевага, яку підприємство буде мати в майбутньому – це її люди.

Рекомендовано впровадити на досліджуваному підприємстві – ERP-систему планування ресурсів підприємства, а саме програмне забезпечення «SAP S/4HANA» – програмне забезпечення допомагає здійснювати управління бізнес-процесами та ресурсами організації та охоплює такі сфери, як бухгалтерія, логістика, управління запасами, продажі, виробництво, кадри та інші.

«SAP S/4HANA» інтегрує різні аспекти діяльності підприємства, такі як бухгалтерський облік, управління персоналом, логістика, виробництво, продажі тощо, в єдину систему. Основна мета «SAP S/4HANA» – підвищення ефективності роботи підприємства, автоматизація праці, що дозволить значно розвантажити персонал, забезпечення точності даних та покращення координації між підрозділами.

Цілі і завдання проекту: збільшити рівень ефективності та прозорості процесу управління персоналом, оцифрувати й автоматизувати процес управління персоналом, скоротити час на табелювання, зробити процес оперативним і прозорим, налагодити процес підбору та найму більш зручним,

налаштувати більш зручним обслуговування і супровід програми. На рис. 3.3 зображені рекомендовані модулі програмного забезпечення «SAP S/4HANA».

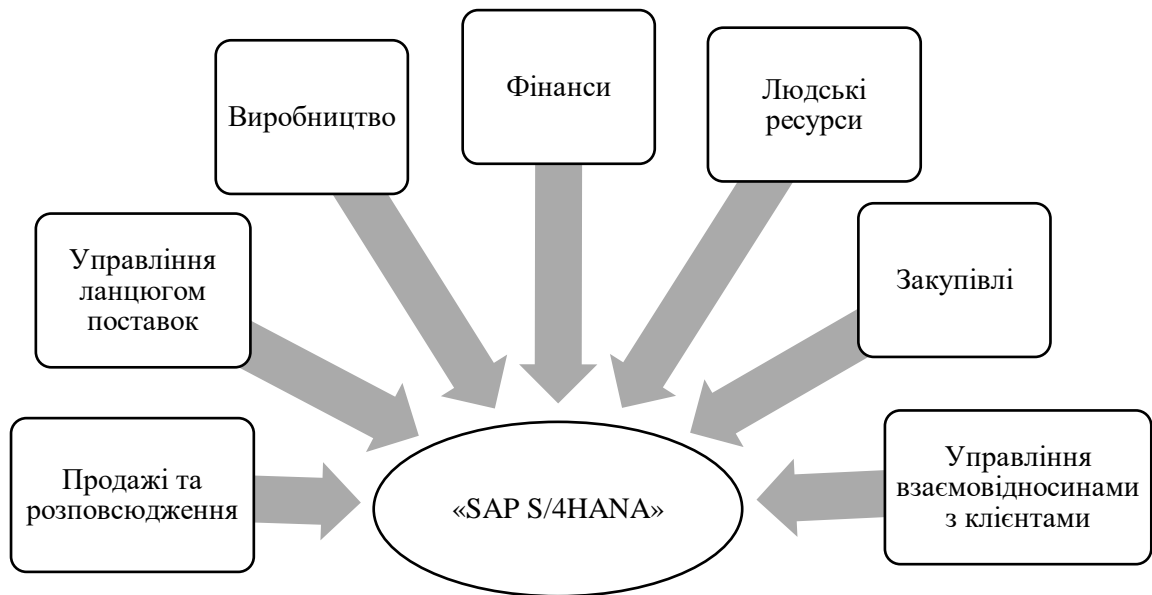


Рис. 3.3. Рекомендовані модулі програмного забезпечення «SAP S/4HANA» для підприємства, 2025 – 2029 рр.

Аналізуючи рис. 3.3 на якому зображені рекомендовані модулі, які рекомендовано використовувати досліджуваному підприємству. Кожен модуль передбачає автоматизацію процесів підприємства та покращує взаємодію між відділами. Охарактеризуємо кожен з них:

- фінансовий модуль програмного забезпечення охоплює широкий спектр функцій і процесів для моделювання і формування податкових звітів, планування бюджету, фінансової звітності, обробки та аналізу фінансової інформації, здійснює автоматизацію процесів платежів та розрахунків з постачальниками і замовниками;

- управління ланцюгом поставок це важливий аспект бізнес-процесів, що допомагає організаціям ефективно управляти постачаннями, інвентарем, логістикою та іншими аспектами ланцюга поставок. SAP S/4HANA пропонує потужні інструменти для інтеграції всіх етапів

ланцюга поставок та забезпечення високої продуктивності, швидкості обробки даних та ефективності бізнесу;

– управління людськими ресурсами це одна з ключових функцій, яка охоплює всі аспекти роботи з персоналом, включаючи набір, управління, розвиток, оцінку та утримання співробітників. Програма забезпечує інтегровану платформу для ефективного керування персоналом у межах організації, що сприяє покращенню продуктивності та задоволеності працівників, а також зниженню витрат на адміністрування. SAP S/4HANA дозволяє автоматизувати процеси набору співробітників, від створення вакансій до підбору кандидатів. Інтерфейс на основі аналітики дає змогу ефективно управляти кандидатами, оцінювати їх відповідність вимогам та обирати найкращих для конкретних посад. Система дозволяє зберігати та керувати всіма даними про співробітників у єдиній базі: особисті дані, історія роботи, винагороди, відпустки та інші важливі аспекти;

– модуль управління взаємовідносинами з клієнтами дозволяє автоматизувати процеси від створення замовлення до його виконання, включаючи надання цінкових пропозицій, підтвердження замовлень, виставлення рахунків та контроль за доставкою. Вбудовані інструменти для моніторингу та аналізу угод дозволяють співробітникам відслідковувати етапи продажів, що допомагає виявити проблеми на ранніх стадіях. Запропоноване програмне забезпечення використовує аналітичні дані для точного прогнозування продажів, що дозволить підприємству ефективно планувати стратегії продажів і управління запасами;

– управління виробництвом це ключовий компонент ERP-системи, який допомагає автоматизувати та оптимізувати всі аспекти виробничих процесів, від планування і проектування до виконання та контролю. Програмне забезпечення надає потужні інструменти для підвищення ефективності виробництва, зменшення витрат, покращення якості продукції та забезпечення гнучкості в управлінні виробничими операціями. Відстеження

кожного етапу виробничого процесу забезпечує точність у виконанні замовлень і дозволяє вести повний облік продукції та її компонентів.

– управління продажами та розповсюдженням це важлива частина ERP-системи, яка автоматизує і оптимізує всі аспекти процесів продажу та доставки товарів і послуг. Модулі для управління продажами та розповсюдженням допомагають підприємству забезпечити ефективну взаємодію з клієнтами, знижувати витрати та покращувати обслуговування клієнтів.

Завдяки інтегрованим інструментам для прогнозування попиту та аналізу тенденцій, підприємство має можливість точніше планувати продажі та покращувати ефективність управління запасами. Як і кожен продукт, SAP S/4HANA програма має свої переваги та недоліки, які зображені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки програми «SAP S/4HANA» для підприємства, 2025-2029 рр.

Переваги	Недоліки
Прискорення обробки даних;	Висока вартість впровадження;
Автоматизація усіх бізнес-процесів, що знижує ризик помилок, дозволяє підрозділам якісно взаємодіяти, поліпшує роботу працівників	Складність впровадження та налаштування
Робота з даними різного типу	Необхідність навчання працівників, які повинні чітко розуміти, як працювати з системою, вчасно вносити дані
Швидке оновлення й техпідтримка	Зміна бізнес-процесів
Можливість адаптувати інтерфейс користувача під свій смак	Потреба в потужних ІТ-ресурсах
Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс	Перехід з попередніх версій SAP
Інтеграція з іншими системами	
Масштабованість	
Вбудована аналітика та звітність	
Автоматизація та інновації	
Гнучкість налаштування, що дозволяє налаштувати систему під потреби замовника	
Підтримка мобільності	

Отже, «SAP S/4HANA» є потужною і високопродуктивною ERP-системою, яка пропонує багато переваг, таких як швидка обробка даних,

інтеграція з новітніми технологіями та покращена аналітика. Запропоноване програмне забезпечення допоможе підприємству автоматизувати, оптимізувати та інтегрувати основні бізнес-процеси, зокрема фінанси, ланцюг постачання, виробництво, продажі тощо. В свою чергу дана програма зменшить навантаження на персонал підприємства та допоможе швидше виконувати поставлені завдання. Однак вона також має свої недоліки, зокрема високу вартість впровадження, складність налаштування та необхідність наявності кваліфікованих кадрів.

Прогнозований бюджет на впровадження програмного забезпечення «SAP S/4HANA» для підприємства показаний в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Прогнозовані витрати на встановлення та функціонування
«SAP S/4HANA» на 2025-2029 рр.**

Показники	Вартість, тис. грн
Ліцензії на програмне забезпечення	500
Інфраструктура/хмара	20
Впровадження та налаштування	500
Навчання персоналу	150
Технічна підтримка	80
Всього	1250

Аналізуючи табл. 3.3 в якій показані прогнозовані витрати на встановлення та функціонування програмного забезпечення, що становить 1250 млн.грн. Так найбільшу суму витрат займає ліцензія на програмне забезпечення та впровадження програмного забезпечення на підприємство. Процес впровадження також включає налаштування, інтеграцію, перенесення даних і навчання персоналу.

Після впровадження пропозицій щодо програмного забезпечення «SAP S/4HANA» чистий прибуток підприємства матиме динаміку зростання. Для прогнозування рівня чистого прибутку підприємства в майбутньому доцільно використовувати економіко-статистичний підхід, зокрема трендові

моделі. Для аналізу лінії регресії необхідно побудувати діаграму на основі даних таблиці 3.4 за допомогою MS Excel і додати до неї лінію тренду.

Таблиця 3.4

**Динаміка чистого прибутку підприємства витрат валової
продукції підприємства, 2019-2023 рр.**

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий прибуток, тис. грн	22074	17120	37103	8671	39788

Проаналізувавши отримані оцінки параметрів рівняння лінійного тренду (додаток Б), можна зробити висновок, що найбільш точно моделює рівняння поліноміальна функція $R^2=0,1609$ при умові, що:

$$y = 1694,8 x^2 - 7470,8 x + 28721, \quad (3.1)$$

Порівнюючи загальний рівень чистого прибутку, спрогнозуємо приблизну їх кількість на короткостроковий період:

$$y = 1694,8 \cdot 25 - 7470,8 \cdot 5 + 28721, \quad (3.2)$$

Отже, найбільш відповідною для аналізу моделей тренду є поліноміальна функція. Згідно з прогнозом, в результаті впровадження програмного забезпечення чистий прибуток підприємства в майбутньому зросте на 33737 тис. грн, що вказує на позитивну тенденцію для діяльності підприємства. Підвищення ефективності кадрового потенціалу підприємства є важливим елементом для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та росту підприємства. Удосконалення кадрового потенціалу підприємства вимагає комплексного підходу, що включає розвиток навичок, мотивацію, оптимізацію організаційних процесів, управління ефективністю, розвиток корпоративної культури, а також впровадження сучасних технологій. Отже, як

бачимо всі ці напрямки взаємодіють і доповнюють один одного, сприяючи створенню високопродуктивного і задоволеного колективу, що здатна досягати стратегічних цілей підприємства. Ефективне управління кадрами дозволяє не лише забезпечити досягнення поточних цілей, але й створити стратегічну основу для успіху на довгострокову перспективу.

Висновки до розділу 3

Отже, підводячи підсумки можна стверджувати, що нами рекомендовано до впровадження 360-градусна оцінка персоналу, що передбачає метод оцінки ефективності працівника, який включає зворотний зв'язок з різних джерел: від керівника, колег, підлеглих, а іноді й від самих себе. Такий підхід дозволяє отримати більш об'єктивну та всебічну картину про працівника, оскільки враховуються різні аспекти його роботи та взаємодії з іншими людьми в організації.

Виявлено, що процес 360-градусної оцінки сприятиме кращому розумінню між співробітниками різних рівнів організації. Оцінка взаємодії між колегами може допомогти виявити проблеми в командній роботі, що в подальшому дозволяє їх коригувати. Завдяки залученню великої кількості респондентів, метод допомагає знизити ймовірність особистої упередженості або пристрасті в оцінках, що може бути присутнім, якщо оцінка йде лише від одного респондента, наприклад, керівника.

Рекомендовано впровадити на досліджуваному підприємстві – ERP-систему планування ресурсів підприємства, а саме програмне забезпечення «SAP S/4HANA» – програмне забезпечення допомагає здійснювати управління бізнес-процесами та ресурсами організації та охоплює такі сфери, як бухгалтерія, логістика, управління запасами, продажі, виробництво, кадри та інші. «SAP S/4HANA» інтегрує різні аспекти діяльності підприємства, такі як бухгалтерський облік, управління персоналом, логістика, виробництво,

продажі тощо, в єдину систему. Основна мета «SAP S/4HANA» – підвищення ефективності роботи підприємства, автоматизація праці, що дозволить значно розвантажити персонал, забезпечення точності даних та покращення координації між підрозділами. Отже, кадровий потенціал безпосередньо пов'язаний з можливостями для інновацій. Підприємство, що активно інвестує у розвиток своїх співробітників, забезпечує стійке зростання та здатне швидко реагувати на нові виклики.

ВИСНОВКИ

1. В результаті проведеного дослідження було виявлено, що кадровий потенціал підприємства є важливим ресурсом, який визначає ефективність роботи команди та здатність досягати високих результатів. Розвиток кадрового потенціалу включає не лише підвищення індивідуальних навичок членів колективу, але й створення сприятливої атмосфери для взаємодії, комунікації та спільної роботи над досягненням загальних цілей.

Сильний колектив здатний вирішувати складні завдання, генерувати інновації та ефективно адаптуватися до змін. Проблеми кадрового потенціалу є однією з ключових тем у сфері управління персоналом і організації праці. Вони стосуються ефективності використання людських ресурсів, їх професійного розвитку та адаптації до змін на ринку праці.

2. Виокремлено сучасні підходи щодо формування кадрового потенціалу підприємства, які полягають у комплексному підході до управління людськими ресурсами, орієнтованому на задоволення потреб підприємства та розвиток її працівників. В умовах постійних змін на ринку, високої конкуренції та технологічних інновацій, ефективне управління кадровим потенціалом є ключовим фактором успіху підприємства. Тому підхід до формування кадрового потенціалу має бути адаптивним, гнучким і заснованим на стратегічному, довгостроковому плануванні.

3. Обґрунтовано, що в умовах постійних змін, глобалізації та розвитку технологій управління кадровим потенціалом має бути орієнтованим на гнучкість, адаптивність та інновації. Стратегічні напрямки управління кадровим потенціалом є ключовими аспектами, які допомагають організаціям розвивати, використовувати та підтримувати свій кадровий ресурс у відповідності до стратегічних цілей і вимог бізнесу. Управління кадровим потенціалом включає не тільки підбір і утримання талановитих працівників, але й забезпечення їх розвитку та максимальної віддачі для досягнення конкурентних переваг.

4. Виявлено, що основними видами діяльності досліджуваного підприємства є діяльність у сфері сільського господарства (рослинництво і тваринництво) тощо. Підприємство є самостійним суб'єктом господарювання з правами та обов'язками юридичної особи і має право здійснювати господарську діяльність відповідно до своєї мети і завдань, укладати договори і нести відповідальність за своїми зобов'язаннями. Майно досліджуваного господарства складається з основних засобів, оборотних коштів та інших цінностей, вартість яких відображається на самостійному балансі суб'єкта господарювання, майно належить йому на праві власності.

5. Проаналізовано динаміку зростання основних виробничих засобів на підприємстві на 100269 тис. грн, або на 26,9 %, у тому числі: машин та обладнання на 41,8 %, транспортних засобів – на 34,8 %, інструментів і приладів – на 30,2 % та будинків і споруд – на 14,3 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2021 р. складають 220133 тис. грн, значну частку займають машини та обладнання – 208242 тис. грн, транспортні засоби – 30803 тис. грн.

6. Порівнявняно динаміку чисельності персоналу досліджуваного підприємства за звітні 2019 – 2023 рр. можна зробити висновок, що підприємство достатньо забезпечене працівниками, але має тенденцію до зниження його чисельності, так порівнюючи 2019 – 2023 рр. було виявлено, що середньорічна кількість працівників зменшилася на 160 осіб (68,3%), та станом на 2023 рік становить 345 осіб, з них керівники та адміністративний персонал налічує 8 осіб, що на 4 особи (66,6%) менше в порівнянні з 2019 роком. Персонал, що задіяний в сільськогосподарському виробництві налічується 337 осіб, що на 156 особи (68,3%) менше ніж в 2019 році.

7. Проведено SWOT – аналізу кадрового потенціалу підприємства та були виокремлені сильні, слабкі сторони досліджуваного підприємства його можливості та загрози для трудових ресурсів, що можуть значно вплинути на

діяльність підприємства, але їх можна мінімізувати за допомогою правильної стратегії управління персоналом.

8. Рекомендовано до впровадження 360-градусна оцінка персоналу, що передбачає метод оцінки ефективності працівника, який включає зворотний зв'язок з різних джерел: від керівника, колег, підлеглих, а іноді й від самих себе. Такий підхід дозволяє отримати більш об'єктивну та всебічну картину про працівника, оскільки враховуються різні аспекти його роботи та взаємодії з іншими людьми в організації.

9. Доведено, що метод оцінки 360 градусів має значний потенціал для розвитку підприємства, оскільки дає багатогранну та об'єктивну оцінку діяльності співробітника. Однак він потребує уважної організації, ефективного управління процесом і врахування можливих труднощів, таких як конфлікти між респондентами чи часова витратність. Тому важливо грамотно впроваджувати дану методику, щоб максимізувати її переваги та мінімізувати недоліки.

10. Проведено оцінку переваг та недоліків запровадження методу 360 градусів в діяльність підприємства. Було виявлено, що процес 360-градусної оцінки сприятиме кращому розумінню між співробітниками різних рівнів організації. Оцінка взаємодії між колегами може допомогти виявити проблеми в командній роботі, що в подальшому дозволяє їх коригувати. Завдяки залученню великої кількості респондентів, метод допомагає знизити ймовірність особистої упередженості або пристрасті в оцінках, що може бути присутнім, якщо оцінка йде лише від одного респондента, наприклад, керівника.

11. Рекомендовано впровадити на досліджуваному підприємстві – ERP-систему планування ресурсів підприємства, а саме програмне забезпечення «SAP S/4HANA» – програмне забезпечення допомагає здійснювати управління бізнес-процесами та ресурсами організації та охоплює такі сфери, як бухгалтерія, логістика, управління запасами, продажі, виробництво, кадри та інші.

«SAP S/4HANA» інтегрує різні аспекти діяльності підприємства, такі як бухгалтерський облік, управління персоналом, логістика, виробництво, продажі тощо, в єдину систему. Основна мета «SAP S/4HANA» – підвищення ефективності роботи підприємства, автоматизація праці, що дозволить значно розвантажити персонал, забезпечення точності даних та покращення координації між підрозділами.

12. Обґрунтовано, що програмне забезпечення «SAP S/4HANA» є потужною і високопродуктивною ERP-системою, яка пропонує багато переваг, таких як швидка обробка даних, інтеграція з новітніми технологіями та покращена аналітика. Запропоноване програмне забезпечення допоможе підприємству автоматизувати, оптимізувати та інтегрувати основні бізнес-процеси, зокрема фінанси, ланцюг постачання, виробництво, продажі тощо. Запропонована програма в свою чергу зменшить навантаження на персонал підприємства та допоможе швидше виконувати поставлені завдання.