

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 кадровим потенціалом підприємства в
умовах динамічних змін»**

Виконала: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Барбуца В. В.
Керівник: Зось-Кіор М. В.
Рецензент: Писаренко В. В.

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
Барбуци Валерії Вікторівни

1. Тема роботи: «Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах динамічних змін», керівник роботи д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Зось-Кіор М. В.

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 кадровим потенціалом підприємства в умовах динамічних змін

Розділ 2. Діагностика системи управління кадровим потенціалом підприємства

Розділ 3. Напрями вдосконалення управління кадровим потен 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

Валерія БАРБУЦА

Керівник роботи

Микола ЗОСЬ-КІОР

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН..	9
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	16
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства.....	16
2.2. Актуальна система управління кадровим потенціалом підприємства...	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	30
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена глибинними трансформаціями сучасного соціально-економічного середовища, що характеризується високою динамічністю, невизначеністю та зростанням ролі людського капіталу як ключового ресурсу забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В умовах цифровізації, глобалізації ринків, посилення інноваційної конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища саме кадровий потенціал стає визначальним фактором ефективності функціонування і стратегічного розвитку суб'єктів господарювання. Сучасні підприємства стикаються з необхідністю не лише раціонального використання наявних трудових ресурсів, а й формування гнучких систем оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, здатних швидко адаптуватися до змін. Традиційні підходи до управління персоналом втрачають ефективність, поступаючись місцем стратегічним, компетентнісним та інноваційно орієнтованим моделям управління кадровим потенціалом. Особливої актуальності набуває впровадження сучасних методів оцінки персоналу, що дозволяють об'єктивно визначати рівень професійних, інтелектуальних та креативних здібностей працівників, а також їх готовність до інноваційної діяльності.

Даними питаннями займалися багато вчених, таких як Барабаш В. О., Білорус Т. В., Бондаревська К. В., Дашко І. М., Дячков Д. В., Гнатенко І. А., Дячков Д. В., Застрожнікова І. В., Зось–Кіор М. В., Лебедева І. Ю., Лютфалієва Л. С., Меленчук І. І., Плотнікова М. Ф., Торбич А. В., Чернікова Н. М., Ahmić A., Bartram T., Gong Q., Krainik O. M., Yang B. та інші, але в сучасних умовах теоретичні питання дещо відстають від практичних аспектів. Таким чином, актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає у необхідності розроблення теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо оцінки та управління кадровим потенціалом підприємства, спрямованих на підвищення ефективності його діяльності та забезпечення

сталого розвитку в умовах динамічних змін.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційної 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.); «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 даної тематики обґрунтовувалася система оцінки та управління кадровим потенціалом підприємства в умовах динамічних змін.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико–методичних основ і актуалізація практичних рекомендацій щодо управління кадровим потенціалом підприємства в умовах динамічних змін.

Для досягнення даної мети кваліфікаційної роботи визначено наступні **завдання:**

дослідити теоретичні засади управління кадровим потенціалом підприємства в умовах динамічних змін;

охарактеризувати організаційно–економічні особливості підприємства;
провести аналіз актуальної системи управління кадровим потенціалом підприємства;

запропонувати напрями вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління кадровим потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є особливості управління кадровим

потенціалом підприємства в умовах динамічних змін.

Методи наукових досліджень. Для досягнення поставлених цілей у дослідженні застосовано як загальноекономічні, так і спеціальні методи економічного аналізу. Зокрема, метод теоретичного узагальнення та системного аналізу застосовано при дослідженні сутності кадрового потенціалу, сучасних форм зайнятості, цифровізації та трансформації системи управління персоналом. Метод порівняльного аналізу використано під час зіставлення традиційної та сучасної моделей управління кадровим потенціалом, а також при оцінці HR-метрик підприємства у співвідношенні із загальнодержавними показниками. Економіко-статистичний метод застосовано для аналізу виробничо-економічних показників діяльності підприємства, оцінки ресурсного потенціалу, фінансового стану та HR-метрик у динаміці. Графічний метод використано для візуалізації динаміки основних показників діяльності підприємства, рентабельності та HR-метрик. Економіко-математичні методи використано для оцінювання впливу HR-метрик на результати діяльності підприємства. Зокрема, багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз застосовано для побудови виробничої моделі рентабельності підприємства та визначення впливу факторів управління персоналом. Метод рангової кореляції та коефіцієнт конкордації використано для оцінки щільності взаємозв'язку між HR-метриками. Метод прогнозування із застосуванням статистичної функції TREND використано для визначення прогнозних значень HR-показників і рентабельності підприємства.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи представлена у вигляді багатьох вітчизняних і закордонних літературних, у тому числі електронних джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних видань. Статистичну основу дослідження становлять дані річних звітів підприємства за 2023–2025 роки.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у прикладній спрямованості розробок і визначається впровадженням на підприємстві комплексної моделі управління кадровим потенціалом підприємства в умовах

динамічних змін.

Апробація результатів дослідження. Основні положення й результати дослідження по темі кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією на міжнародних науково–практичних конференціях [6; 9]:

1. Гнатенко І. А., Дудка Г. О., Барбуца В. В. Кадровий потенціал як основа формування системи стимулювання інноваційної діяльності підприємства в умовах змін. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава: ПДАУ, 2026. С. 63-65.

2. Дудка Г. О., Барбуца В. В. Управління кадровим потенціалом підприємства як основа формування системи стимулювання інноваційної діяльності. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ. 2026. С. 57-58.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 48 сторінок. Містить 10 таблиць, 10 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН

Оцінка та управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах набувають стратегічного значення, оскільки саме людський капітал виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості бізнесу [1, с. 110]. У класичному розумінні кадровий потенціал охоплює не лише кількісні характеристики персоналу, а й рівень його кваліфікації, продуктивність праці, мотивацію, здатність до інновацій та швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища [18, с. 47]. Важливе місце у формуванні та реалізації кадрового потенціалу займає система мотивації, яка безпосередньо впливає на ефективність використання трудових ресурсів, рівень залученості працівників і результативність їх діяльності [21, с. 168]. Відповідно, ефективне управління кадровим потенціалом передбачає поєднання інструментів оцінювання, розвитку, мотивації та оптимального використання трудових ресурсів у довгостроковій перспективі [34].

Особливості формування кадрового потенціалу в Україні визначаються впливом низки системних кризових чинників, що мають хвилеподібний і кумулятивний характер [13, с. 560]. Починаючи з 2014 року, економіка функціонує в умовах військово-політичної нестабільності, що супроводжується структурними зрушеннями на ринку праці, міграційними процесами та скороченням зайнятості в окремих секторах [8]. Додатковим викликом стала пандемія COVID-19 у 2020–2021 рр., яка спричинила трансформацію форматів зайнятості, поширення дистанційної роботи та підвищення рівня невизначеності для суб'єктів господарювання [40]. Найбільш суттєвий вплив на кадровий потенціал здійснила повномасштабна війна з 2022 року, яка призвела до втрати частини трудових ресурсів, їх вимушеного переміщення, мобілізації та зміни структури попиту на робочу силу [28].

За таких умов управління персоналом трансформується від традиційних підходів до більш гнучких і адаптивних моделей, орієнтованих на збереження ключових компетенцій, підвищення продуктивності праці та оптимізацію витрат на персонал [2, с. 169; 23]. Це зумовлює зростання ролі аналітичного забезпечення управлінських рішень, зокрема через системну оцінку кадрового потенціалу підприємства [25, с. 60].

Оцінка кадрового потенціалу виступає ключовим елементом управління, оскільки дозволяє визначити реальний стан, можливості та резерви розвитку трудових ресурсів [20, с. 79]. Як зазначає О. Посвалюк, її ефективність безпосередньо впливає на здатність підприємства до адаптації, інновацій та забезпечення конкурентоспроможності [10, с. 10; 26]. У сучасних умовах така оцінка має комплексний характер і передбачає поєднання кількісних та якісних підходів [19, с. 251].

З одного боку, оцінюються об'єктивні показники – чисельність персоналу, структура зайнятості, рівень витрат на персонал [8]. З іншого – враховуються компетентності працівників, їх продуктивність, адаптивність та інноваційна спроможність [22, с. 95]. У цьому контексті, як підкреслюють Т. Ларіна та А. Гацько, доцільним є використання таких інструментів, як KPI, атестація персоналу, 360-градусний зворотний зв'язок і оцінка професійних та психологічних характеристик працівників [19, с. 251].

Водночас оцінка кадрового потенціалу не може бути статичною, оскільки соціально-економічна турбулентність вимагає адаптивних методик, здатних враховувати швидкі зміни у складі та якості трудових ресурсів [1, с. 110]. У цьому аспекті М. Семикіна обґрунтовує необхідність розвитку методології оцінювання з урахуванням демографічних змін, цифровізації та нових вимог до компетенцій персоналу [28].

Таким чином, оцінка кадрового потенціалу є комплексним процесом, який поєднує аналіз кількісних і якісних характеристик персоналу та виступає основою для прийняття ефективних управлінських рішень [15, с. 80; 26]. При цьому базовим етапом є аналіз кількісних параметрів, що дозволяють оцінити

масштаби та динаміку трансформації трудових ресурсів [8; 16] (Додаток А).

Скорочення чисельності працівників у поєднанні зі зростанням витрат на персонал свідчить не лише про підвищення вартості робочої сили, а й про глибоку трансформацію форм зайнятості на підприємствах. У зв'язку з цим виникає необхідність систематизації сучасних форм зайнятості, їх характеристик та впливу на формування кадрового потенціалу підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сучасні форми зайнятості та їх вплив на кадровий потенціал підприємства [сформовано автором на основі 5, с. 165; 14; 24, с. 145]

Форма зайнятості	Суть	Переваги для підприємства	Вплив на кадровий потенціал
Дистанційна робота	Виконання трудових функцій поза межами підприємства	Зниження витрат, доступ до ширшого ринку праці	Підвищення гнучкості та цифрових компетенцій
Гібридна зайнятість	Поєднання офлайн і онлайн роботи	Баланс між контролем і гнучкістю	Формування адаптивності персоналу
Проектна робота	Залучення працівників під конкретні завдання	Оптимізація витрат, швидке залучення експертів	Орієнтація на результат та компетентності
Аутсорсинг	Передача функцій стороннім виконавцям	Зниження витрат і концентрація на основній діяльності	Зменшення постійного персоналу
ФОП (контрактна форма)	Залучення працівників як підприємців	Гнучкість, податкова оптимізація	Зміна структури зайнятості
Гіг-зайнятість	Короткострокові завдання через платформи	Висока гнучкість і швидкість	Формування нестабільної, але мобільної робочої сили
Аутстафінг	Оформлення персоналу через іншу компанію	Зменшення адміністративного навантаження	Формальне скорочення штату

Поширення дистанційної та гібридної роботи відображає зростання ролі цифрових технологій і дозволяє підприємствам розширювати географію залучення працівників без збільшення витрат на інфраструктуру [29, с. 250; 40]. Водночас активізація проектної зайнятості, аутсорсингу та гіг-економіки

свідчить про перехід від стабільних трудових відносин до більш гнучких моделей, орієнтованих на результат і тимчасове залучення компетенцій [13, с. 560]. Особливого значення набуває використання праці через фізичних осіб-підприємців, що підтверджується їх стабільною часткою на рівні близько 13–15% у загальній структурі зайнятості [8]. Це вказує на формування альтернативного сегмента ринку праці, який забезпечує підприємствам гнучкість, але водночас змінює підходи до управління персоналом [36, с. 211]. Таким чином, сучасні форми зайнятості сприяють підвищенню адаптивності підприємств до динамічних змін, однак водночас ускладнюють процес управління кадровим потенціалом, оскільки вимагають нових інструментів координації, мотивації та контролю ефективності працівників [1, с. 110].

Подальший розвиток кадрового потенціалу підприємств безпосередньо пов'язаний із процесами цифровізації, які суттєво трансформують як зміст праці, так і підходи до управління персоналом [14]. Сьогодні цифровізація виступає не лише технологічним трендом, а й ключовим інструментом забезпечення гнучкості, адаптивності та стійкості організацій в умовах кризових змін [41]. Зокрема, як зазначає Н. Поливанчук, цифровізація процесів формування персоналу дозволяє суттєво скоротити терміни рекрутингу, підвищити якість добору кадрів та забезпечити персоналізоване навчання працівників [25, с. 60]. Використання сучасних HR-технологій, таких як ATS-системи, People Analytics, цифрові платформи навчання та моделі Digital Twin, забезпечує перехід до управління людським капіталом на основі даних, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень [25, с. 61].

Цифрові інструменти трансформують усі ключові HR-процеси – від підбору персоналу до оцінки ефективності та розвитку працівників [25, с. 59]. Автоматизація рутинних операцій дозволяє зменшити трудомісткість кадрових процедур, підвищити точність обробки інформації та мінімізувати людський фактор [38; 42, с. 115]. Наприклад, впровадження електронного кадрового документообігу дозволяє скоротити час обробки кадрових операцій у декілька разів: на практиці українських підприємств час оформлення

відпусток зменшився з одного дня до 10 хвилин, що свідчить про суттєве підвищення ефективності управління персоналом [38].

Водночас цифровізація змінює і структуру попиту на робочу силу. Як підкреслює І. Застрожнікова, впровадження цифрових технологій супроводжується скороченням частини традиційних робочих місць та одночасним зростанням попиту на працівників із високим рівнем цифрових компетенцій [14]. Це зумовлює необхідність безперервного навчання персоналу, розвитку нових навичок та адаптації кадрової політики до вимог цифрової економіки [18, с. 47]. У свою чергу, цифровізація суттєво трансформує систему управління кадровим потенціалом. Як зазначає О. Чернецький, ефективне управління в умовах цифровізації потребує переходу до адаптивних, децентралізованих і мережевих моделей, що базуються на інтеграції інформаційних систем, використанні цифрових платформ та забезпеченні швидкої взаємодії між підрозділами [36, с. 211]. Традиційні ієрархічні структури поступово поступаються місцем більш гнучким організаційним формам, орієнтованим на швидке прийняття рішень і координацію в цифровому середовищі [23].

Разом із перевагами цифрова трансформація супроводжується і певними ризиками, серед яких технологічна вразливість, кіберзагрози, недостатній рівень цифрової грамотності персоналу та опір змінам в організаційній культурі [25, с. 60]. Це вимагає від підприємств формування комплексних цифрових HR-стратегій, спрямованих не лише на впровадження технологій, а й на розвиток людського капіталу [28].

У таких умовах цифровізації та трансформації форм зайнятості відбуваються суттєві зміни у підходах до управління кадровим потенціалом підприємства [1, с. 110]. Традиційна система управління персоналом, орієнтована на стабільну зайнятість, ієрархічну підпорядкованість та стандартизовані процедури, поступово втрачає ефективність [33]. Натомість формується нова управлінська парадигма, що базується на гнучкості, швидкості прийняття рішень, використанні цифрових інструментів і розвитку

людського капіталу [23]. Сучасне управління кадровим потенціалом орієнтується на інтеграцію аналітики даних, автоматизацію HR-процесів, персоналізацію підходів до працівників та формування адаптивної організаційної культури [25, с. 60]. При цьому змінюється роль керівника – від адміністратора до лідера змін, який забезпечує координацію, розвиток і мотивацію персоналу в умовах невизначеності [22; 46, с. 230]. З метою систематизації трансформацій у підходах до управління кадровим потенціалом доцільно порівняти традиційну та сучасну моделі управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Трансформація системи управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифровізації та динамічних змін [сформовано автором на основі 6, с. 64; 9, с. 57; 27, с. 460; 35; 39; 43, с. 110; 45, с. 205]

Напрямок трансформації	Традиційна модель управління	Сучасна цифрова модель управління	Практичний ефект для підприємства
1	2	3	4
Організаційна структура	Жорстка ієрархія	Гнучкі, мережеві, проєктні структури	Підвищення адаптивності до змін
Формат зайнятості	Повна зайнятість, штат	Гібридна, дистанційна, гіг-формати	Оптимізація витрат і гнучкість
Прийняття рішень	Централізоване, повільне	Децентралізоване, швидке, data-driven	Оперативність реагування
Роль керівника	Контролер, адміністратор	Лідер, фасилітатор, коуч	Розвиток персоналу та команд
Роль працівника	Виконавець функцій	Носій компетенцій і знань	Підвищення продуктивності
HR-функція	Облік і контроль кадрів	Стратегічне управління талантами	Формування конкурентних переваг
Інструменти HR	Паперовий документообіг	HRIS, ATS, People Analytics, AI	Автоматизація та точність
Рекрутинг	Тривалий, офлайн	Онлайн-платформи, цифровий добір	Скорочення часу підбору
Оцінка персоналу	Періодична, формальна	Безперервна, KPI, 360°, аналітика	Об'єктивність оцінювання
Навчання і розвиток	Епізодичний	Безперервний, e-learning, LMS	Підвищення кваліфікації

Продовж. табл. 1.2

1	2	3	4
Мотивація	Переважно матеріальна	Комплексна (гнучкість, розвиток, баланс)	Зростання залученості
Управління знаннями	Не систематизоване	Knowledge management системи	Збереження досвіду
Комунікації	Вертикальні	Горизонтальні, цифрові платформи	Швидкість взаємодії
Контроль	Жорсткий, прямий	Цифровий, через KPI та аналітику	Підвищення ефективності
Використання даних	Обмежене	Data-driven управління	Обґрунтованість рішень
Ризики	Низька гнучкість	Кіберризики, цифровий розрив	Потреба в нових підходах
Кадрова стратегія	Короткострокова	Довгострокова, адаптивна	Стійкий розвиток
Культура організації	Формалізована	Інноваційна, адаптивна	Підтримка змін

Аналіз наведених підходів свідчить, що управління кадровим потенціалом у сучасних умовах переходить від адміністративно-контрольної моделі до стратегічно-орієнтованої, заснованої на використанні цифрових технологій та аналітики даних. Особливого значення набуває гнучкість організаційних структур і здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас основним ресурсом стає не чисельність персоналу, а його якісні характеристики – компетентності, здатність до навчання, інноваційність та адаптивність. Це зумовлює необхідність переходу до нових підходів управління, орієнтованих на розвиток людського капіталу та ефективне використання кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки.

Отже, трансформація системи управління кадровим потенціалом є закономірною відповіддю на виклики динамічного середовища та цифровізації, що вимагає від підприємств не лише впровадження сучасних технологій, а й формування адаптивної кадрової політики, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і стійкий розвиток.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Об'єктом аналізу є підприємство Полтавської області. Це сучасне вітчизняне борошномельне підприємство, розташоване в смт. Диканька, де зосереджені його виробнича база та основні потужності. Компанія має власну ТМ, історію (засновано в 2012 р.), статутний капітал складає 5 млн. грн. Продукція експортується у понад 12 країн світу. Підприємство закуповує пшеницю 1-6 класів по всій Україні та забезпечує її доставку власним автотранспортом. Виробництво оснащене сучасним обладнанням турецького походження та має власну сертифіковану лабораторію для контролю якості [30].

Місія підприємства полягає у виробництві продукції, що задовольняє потреби ринку, з одночасним отриманням максимально можливого прибутку. Згідно зі статутом, підприємство спеціалізується на виробництві продуктів борошномельно-круп'яної промисловості КВЕД 10.61 (додаток Б).

Розглянемо динаміку обсягів виробництва валової продукції підприємства (табл. 2.1). У 2023–2025 рр. підприємство забезпечило зростання обсягів валової продукції: з 245147,4 тис. грн у 2023 р. до 296871,1 тис. грн у 2025 р. Максимальний обсяг виробництва зафіксовано у 2024 р. – 310240,5 тис. грн. Основну частку у структурі продукції займало борошно пшеничне чи пшенично-житнє, середній обсяг виробництва якого становив 220502,7 тис. грн. Виробництво круп і борошна грубого помелу також зросло порівняно з 2023 р. Найвищі темпи приросту спостерігалися у виробництві висівків та відходів переробки пшениці, обсяг яких у 2025 р. збільшився більш ніж у 2,5 раза порівняно з 2023 р. Це свідчить про підвищення ефективності використання сировини та розширення напрямів переробки.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва валової продукції підприємства (по вартості реалізованої продукції, виробленої із власної сировини), 2023–2025 рр., тис. грн [складено автором]

Продукція	Роки			В середньому за 2023–2025 рр.
	2023	2024	2025	
Борошно пшеничне чи пшенично-житнє	201667,2	247546,4	212294,6	220502,7
Крупи та борошно грубого помелу з м'якої пшениці та полби	22035,6	29894,7	28410,4	26780,2
Висівки, відходи та інші залишки від просіювання, помелу або інших способів перероблення пшениці	21444,6	32799,4	56166,1	36803,4
Разом по підприємству	245147,4	310240,5	296871,1	284086,3

Підприємство має достатнє забезпечення основними та оборотними засобами для здійснення своєї господарської діяльності. Ефективність їх використання зменшилася протягом 2023-2025 років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства, 2023–2025 рр. [розраховано автором]

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+, –)	відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід, тис. грн	254357	312048	298985	44628	17,5
Операційний прибуток, тис. грн	23389	31935	5993	-17396	-74,4
Чистий прибуток, тис. грн	18930	25414	3022	-15908	-84,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	254357	261649	278380	24023	9,4
Середня кількість працівників, осіб	101	95	89	-12	-11,9
Вартість основних засобів, тис. грн	23506	23739	21630	-1876	-8,0
Знос, тис. грн	9284	11677	14227	4943	53,2
Рівень зносу, %	28,3	33,0	39,7	11,4	x

1	2	3	4	5	6
Залишки оборотних засобів, тис. грн	82917	106142	99234	16317	19,7
Дебіторська заборгованість, тис. грн	26713	47480	26439	-274	-1,0
Кредиторська заборгованість, тис. грн	18964	23492	20514	1550	8,2
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей, грн	1,41	2,02	1,29	-0,12	-8,5
Фондоозброєність праці, тис. грн./чол	232,72	259,47	289,83	57,11	24,5
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	3,53	4,47	4,59	1,06	30,0
Фондовіддача, грн.	10,82	13,14	13,82	3	27,7
Фондомісткість, грн	0,092	0,076	0,072	-0,02	-21,7
Одержано на 100 грн. вартості основних засобів, грн					
чистого доходу	1082	1314	1382	300	27,7
операційного прибутку	100	135	28	-72	-72,0
чистого прибутку	81	107	14	-67	-82,7
Рівень рентабельності, %	9,2	12,2	2,2	-7	x

Аналіз показників ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства у 2023–2025 рр. свідчить про суперечливі тенденції розвитку. Ілюстративно отримані результати представляємо блоком рис. 2.1-2.5.

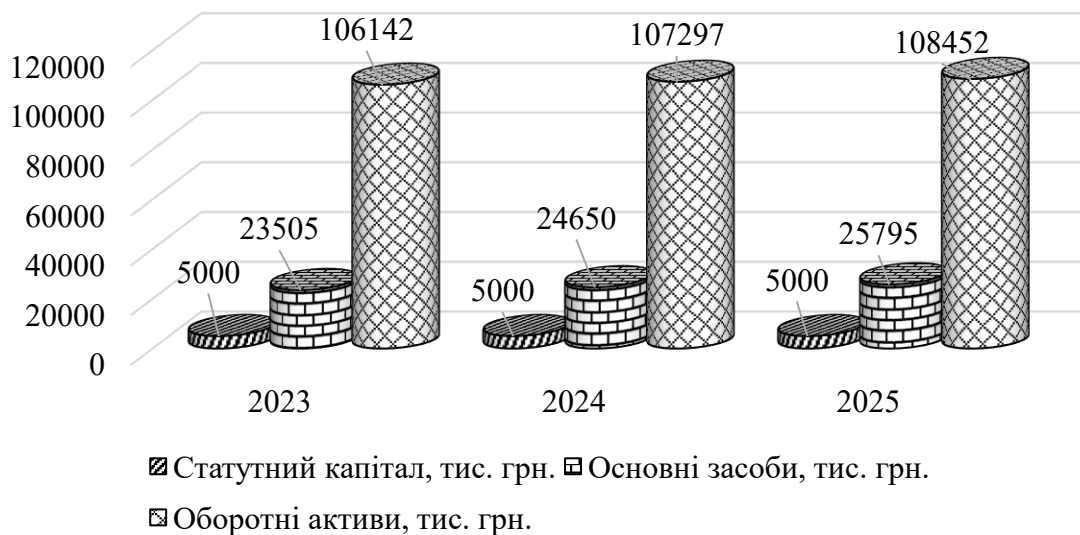


Рис. 2.1. Динаміка ресурсного потенціалу підприємства, 2023-2025 рр.
[побудовано автором]

З одного боку, підприємство забезпечило зростання чистого доходу на 44628 тис. грн, або на 17,5 %, що свідчить про збереження обсягів реалізації

продукції та достатньо стабільний попит. З іншого боку, фінансові результати діяльності суттєво погіршилися: операційний прибуток скоротився на 74,4 %, а чистий прибуток – на 84,0 %. Така ситуація свідчить про випереджаюче зростання собівартості продукції, збільшення виробничих витрат та зниження прибутковості діяльності підприємства.

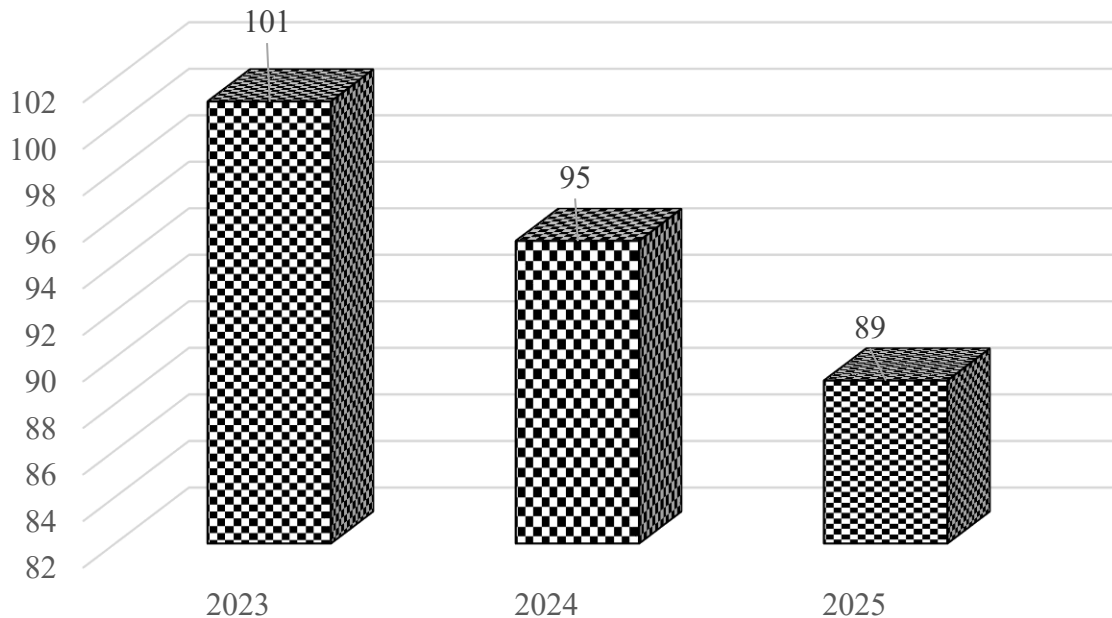


Рис. 2.2. Динаміка середньорічної кількості працівників підприємства, 2023-2025 рр. [побудовано автором]

Собівартість реалізованої продукції за досліджуваний період зросла на 9,4 %, що негативно вплинуло на рівень рентабельності, який знизився з 9,2 % у 2023 р. до 2,2 % у 2025 р. Це вказує на погіршення економічної ефективності функціонування підприємства та зменшення віддачі від використання ресурсів. Водночас підприємство демонструвало підвищення ефективності використання основних засобів. Фондовіддача зросла з 10,82 грн до 13,82 грн, або на 27,7 %, а фондомісткість зменшилася на 21,7 %, що свідчить про більш результативне використання виробничих потужностей. Позитивною тенденцією також є зростання фондоозброєності праці на 24,5 %, що відбулося в умовах скорочення середньої кількості працівників на 11,9 %. Це може свідчити про оптимізацію трудових ресурсів та часткове підвищення продуктивності праці.

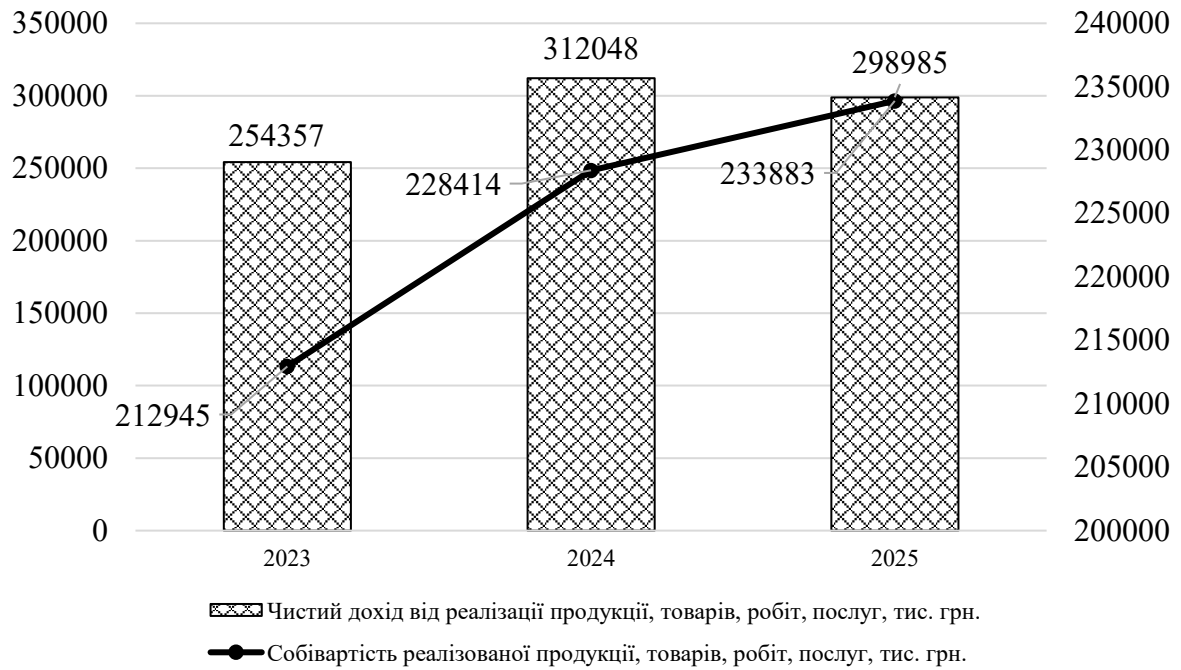


Рис. 2.3. Динаміка вартісних показників діяльності та результативності підприємства, 2023-2025 рр. [побудовано автором]

Разом із тим негативним фактором є зростання рівня зносу основних засобів із 28,3 % до 39,7 %.

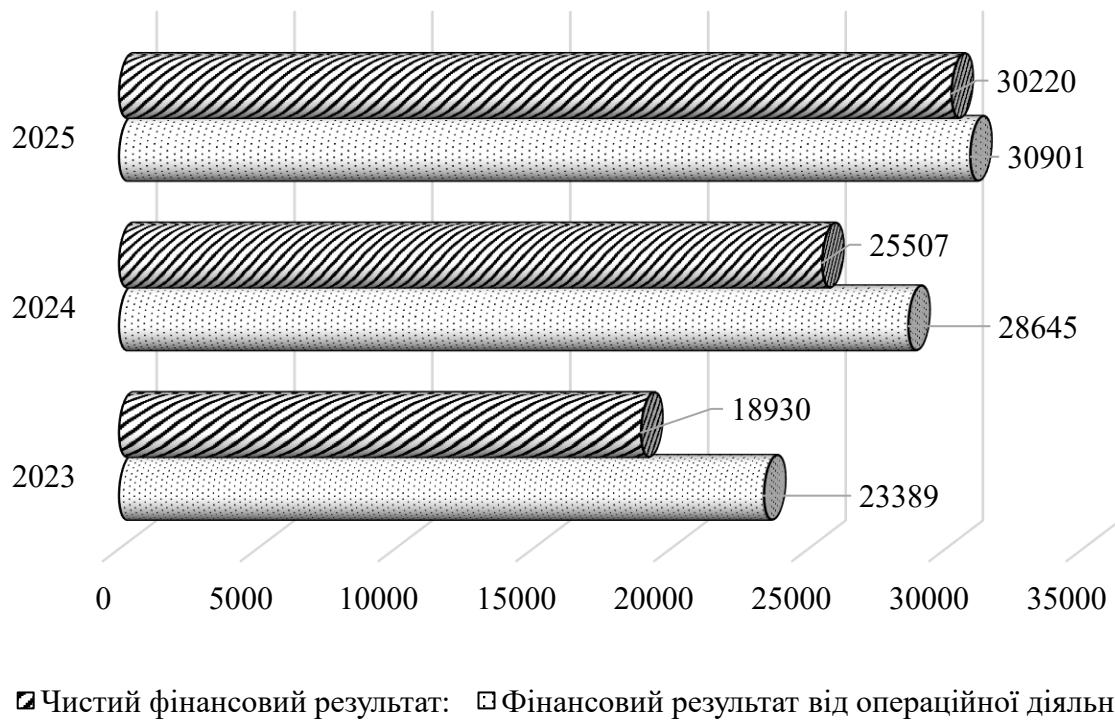


Рис. 2.4. Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства, 2023-2025 рр. [побудовано автором]

Підвищення ступеня фізичного та морального зносу свідчить про недостатні темпи оновлення матеріально-технічної бази, що у перспективі може призвести до збільшення витрат на обслуговування обладнання та зниження виробничої ефективності. Показники оборотних засобів і заборгованості свідчать про відносно стабільний фінансовий стан підприємства. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей у 2025 р. становило 1,29 грн, що вказує на збереження платоспроможності та контрольованого рівня фінансових зобов'язань.

У цілому результати аналізу свідчать, що підприємство зберігає виробничий потенціал та підвищує ефективність використання окремих ресурсів, однак стикається зі значним зниженням прибутковості діяльності, зростанням зносу основних засобів і посиленням витратного навантаження, що потребує впровадження заходів щодо технічного оновлення, оптимізації витрат та підвищення рентабельності виробництва.

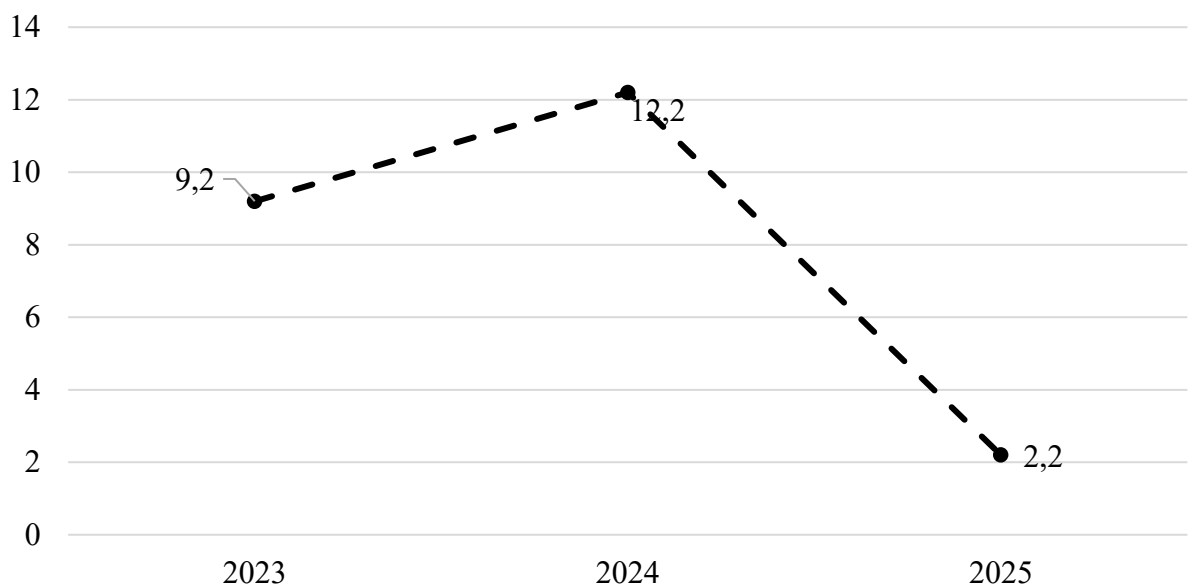


Рис. 2.5. Динамічний ряд рентабельності підприємства, 2023-2025 рр.
[побудовано автором]

Динамічний ряд коефіцієнтних індикаторів фінансового стану підприємства за останні три роки представлено табл. 2.3.

**Динаміка коефіцієнтних індикаторів фінансового стану підприємства,
2023-2025 рр. [складено автором]**

Показники фінансового стану підприємства		2023	2024	2025
Оцінка рентабельності	Рівень рентабельності, %	9,2	12,2	2,2
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства, %	21,95	17,61	15,18
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	5,65	6,05	4,84
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	0,18	0,17	1,22
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	3,79	4,63	4,10

Аналізуючи основні індикатори фінансового стану підприємства за останні три роки відмічаємо значне зниження рентабельності продукції на 7 в.п., зниження частки основних засобів в активах підприємства на 6,77 в.п. Коефіцієнт поточної ліквідності зменшився на 0,81 в.п., враховуючи, що нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності (загального покриття) зазвичай становить 1,5-2,5, хоча прийнятним часто вважається діапазон 1-2, а показник < 1 свідчить про ризик неплатоспроможності, Коефіцієнт поточної ліквідності > 3 може вказувати на неефективне використання коштів, що в даному випадку спостерігаємо. Коефіцієнт фінансової залежності за означений період зростає до 1,22 в.п., на 1,04 в.п. Нормативне значення зазвичай становить 1,4-2,0, а зростання в динаміці свідчить про зниження незалежності. В нашому дослідженні коефіцієнт фінансової залежності зростає і свідчить про високий рівень власного капіталу та низьку залежність. Отже, підприємство зберігає достатній рівень фінансової стійкості та платоспроможності, однак демонструє погіршення показників рентабельності й ефективності використання ресурсів. Це свідчить про необхідність підвищення прибутковості діяльності та оптимізації структури активів і витрат.

2.2. Актуальна система управління кадровим потенціалом підприємства

Для ефективного управління кадровим потенціалом підприємства аграрної сфери зростає важливість систематизації інструментарію дослідження, оцінки й управління кадровим ресурсом, підвищення ефективності зайнятості кадрових ресурсів. Управлінська діяльність в аграрній сфері, особливо в галузях рослинництва та тваринництва, здійснюється в умовах дефіциту ресурсів, що ускладнює досягнення певних цілей і завдань [4, с. 141].

Однією з основних проблем кадрового потенціалу підприємства аграрної сфери є недостатня чисельність кваліфікованого персоналу. В цей час виділяють дві основні причини ситуації, що склалася: по-перше, це відсутність належного матеріальної винагороди за працю в вигляді заробітної плати; по-друге, професії працівників підприємства аграрної сфери сьогодні є непрестижними та користуються недостатньою повагою у населення. Негативний вплив обох факторів призводить небажання молоді здобувати освіту за відповідними спеціальностями, а також тягне відтік персоналу в інші галузі [7, с. 66].

Важливим кроком у подоланні проблеми відтворення людських ресурсів має стати підготовка балансових розрахунків додаткових потреб у персоналі за професіями та джерелами їх (потреб) змісту (на регіональному рівні та рівні підприємства) та привернення уваги компетентних органів влади.

Важливість розробки таких балансів як на рівні підприємства, так і на рівні міст, районів, областей безперечна. Це дало б можливість на всіх рівнях планувати своєчасну підготовку кадрів за професіями та спеціальностями як безпосередньо на виробництві, так і в навчальних закладах.

Основними напрямками вдосконалення системи управління відтворенням кадрового потенціалу підприємства аграрної сфери можуть стати:

вдосконалення системи підготовки кадрів підприємства аграрної сфери шляхом домінуючої ролі бюджетного фінансування;

підвищення заробітної плати для працівників підприємства без стажу і досвіду роботи;

підвищення престижу робітничих професій підприємства сільськогосподарської сфери;

вдосконалення системи підготовки та перепідготовки апарату органів управління підприємства.

В цілому, система мотивації праці кадрового потенціалу підприємства аграрної сфери відображена на рис. 2.6.

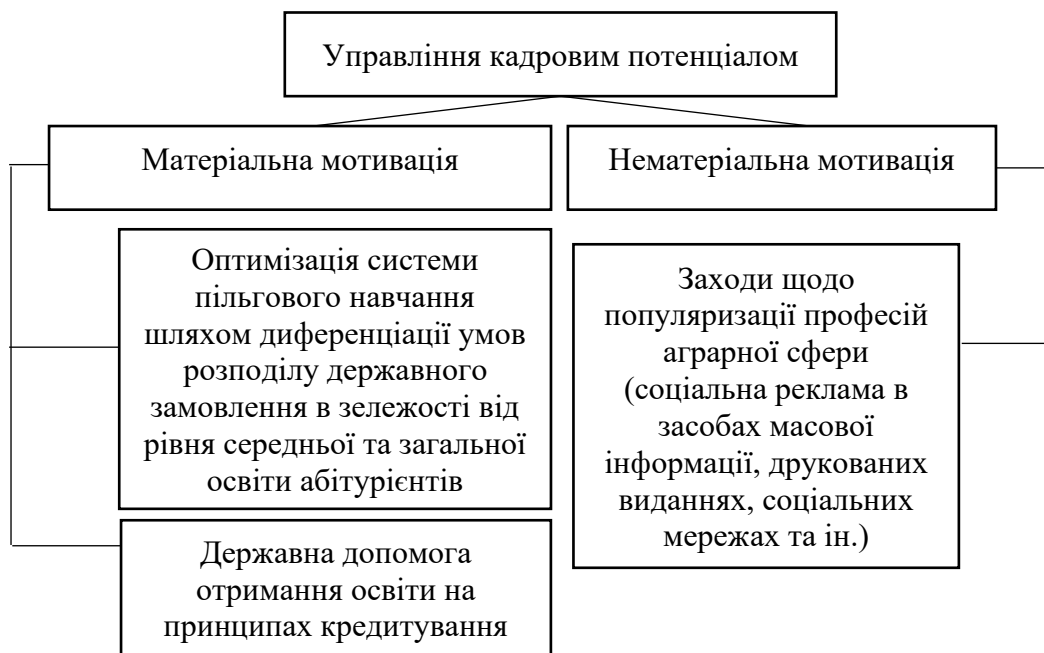


Рис. 2.6. Формування кадрового потенціалу підприємства, 2023-2025 рр.
[складено автором на основі 8; 11, с. 21; 37, с. 5]

Основною метою формування персоналу є забезпечення підприємства необхідними людськими ресурсами для розв’язання проблем та досягнення поточних та стратегічних цілей [3, с. 124].

Тоді як, управління кадровим потенціалом підприємства повинна сприяти упорядкуванню, збереженню якісної специфіки, вдосконалення і

розвитку персоналу. Основні заходи із збереження кадрового потенціалу підприємства зображено на рис. 2.7.

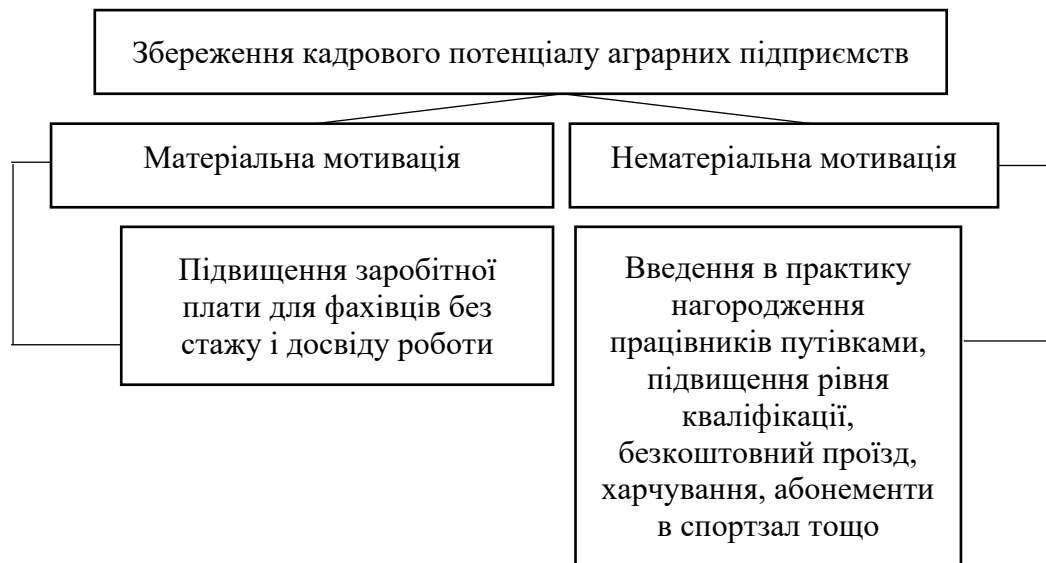


Рис. 2.7. Заходи збереження кадрового потенціалу підприємства, 2023-2025 рр. [складено автором на основі 3]

Саме тому для досягнення даної мети, необхідно враховувати ключові фактори впливу на формування і розвиток кадрового потенціалу підприємства аграрної сфери по об'єкту їх розвитку (працівник – підприємство – галузь) і проводити кількісну оцінку кадрового потенціалу на основі сукупності якісних параметрів індивідуальних потенціалів в їх взаємозв'язку.

Тому, дослідження, оцінка розвитку та управління кадровим потенціалом підприємства, особливості його та можливості для ефективного функціонування і діяльності підприємства агропродовольчої сфери в системі менеджменту в умовах динамічних змін є актуальною, потрібною та нагальною.

Для оцінки та управління кадровим потенціалом підприємства в умовах динамічних змін використовуються HR-метрики. HR-метрики – кількісні показники, які допомагають виміряти ефективність роботи з персоналом: від рекрутингу і адаптації до залученості та навчання. HR-метрики ще називають показниками людського капіталу (human capital metrics), адже вони дають

змогу оцінити реальний внесок людей у розвиток підприємства.

HR-метрики перетворюють HR на аналітичного партнера бізнесу; дозволяють планувати та оцінювати зміни – з цифрами, а не інтуїцією; допомагають знайти проблеми та прогалини в HR-процесах до того, як вони стануть критичними. HR-метрики поділяються на кілька основних груп залежно від цілей вимірювання. Основні HR-метрики в управлінні персоналом підприємства: плинність кадрів, лояльність і залученість, відсутність та прогули та продуктивність праці персоналу [44].

Динаміка основних показників та коефіцієнтів управління персоналом (HR-метрики) підприємства за останній період представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники та коефіцієнти управління персоналом (HR-метрики)
підприємства, 2023-2025 рр. [розраховано автором]**

Показники	2023	2024	2025	Відхи- лення, +, -	Відхи- лення,%
1	2	3	4	5	6
Середня кількість працівників, осіб	101	95	89	-12	88,1
Середня кількість працівників зі стажем +3 роки, осіб	90	84	80	-10	88,9
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,95	6,32	6,74	1,79	X
Операційні витрати, тис. грн	231663	281734	298337	66674	28,8
Адміністративні витрати, тис. грн.	6350	6992	7034	684,00	110,8
Витрати на оплату праці, тис. грн	10689	10206	18113	7424	69,5
Питома вага витрат на оплату праці в операційних витратах, %	4,6	3,6	6,1	1,5	X
Середній рівень заробітної плати одного працівника в місяць, грн: підприємства	8819	8953	16960	8141	92,3
по Україні	17442	21473	26499	9057	51,9
Співвідношення заробітної плати одного працівника підприємства в місяць із середнім по Україні	0,506	0,417	0,640	0,134	X
Фондоозброєність праці, тис. грн./особу	232,72	259,47	289,83	57,11	124,5
Продуктивність праці, тис. грн./особу					

1	2	3	4	5	6
на підприємстві	2518,39	3284,72	3359,38	840,99	133,4
по Україні	1698,9	3342,7	...	-	-
Співвідношення продуктивності праці на підприємстві із середнім по Україні	1,48	0,98	-	-	X
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	89,11	88,42	89,89	0,78	X
Коефіцієнт абсентеїзму, %	2,32	2,28	1,98	-0,34	X
Рентабельність персоналу, %	2,98	3,65	4,32	1,34	X

Слід відмітити зростання коефіцієнта плинності кадрів на 1,79 в.п., що може бути викликано зовнішніми факторами та сезонністю виробництва. Зросли адміністративні витрати на 10,77%, фондоозброєність праці на 24,54%, що характеризує ступінь забезпеченості працівників підприємства основними виробничими фондами, а їх вартість, як зазначалось попередньо зросла на 9,74%.

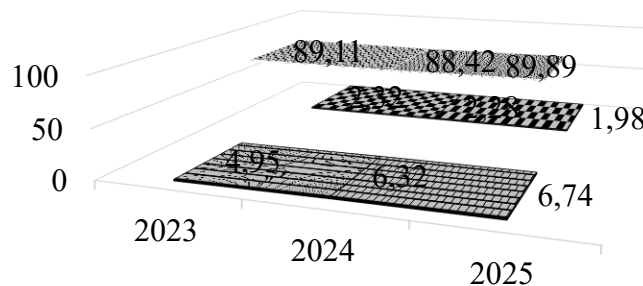
Продуктивність праці, як одна їх основних HR-метрик зросла в досліджуваному періоді на 840,99 тис. грн або 33,39%. Також, відмічаємо зростання коефіцієнта стабільності кадрів на 0,78 в.п., що характеризує постійність працівників, щодо підприємства.

Коефіцієнт абсентеїзму характеризує відсоток робочого часу, втраченого через відсутність персоналу (хвороби, прогули, запізнення, відпустки власним коштом) відносно загального запланованого робочого часу за певний період, в даному дослідженні ця HR-метрика незначно зменшується на 0,34 в.п. Високий коефіцієнт свідчить про низьку мотивацію, незадоволеність роботою, вигорання або погане управління. Цей показник дозволяє HR-фахівцям оцінити, наскільки ефективно використовується робочий час та чи є необхідність вживати заходів для зниження рівня неявок. Нормативним коефіцієнтом абсентеїзму зазвичай вважається рівень до 3-5% від загального робочого часу, хоча в деяких галузях прийнятним є рівень до 7-8%. Показник понад 20% у середньому по підприємству вважається критичним, а 50% і вище – ознакою серйозних проблем. У випадку вивчення обраної теми

коефіцієнт абсентеїзму підприємства знаходиться в нормативних межах до 3-5% від загального робочого часу.

Рентабельність персоналу, вагомий показник HR-метрики теж зростає на 1,34 тис. грн. Рентабельність персоналу (ROL–Return on Labor/Personnel) характеризує ефективність використання трудових ресурсів компанії. Вона показує, який обсяг чистого прибутку припадає на одного співробітника або на одну гривню витрат на персонал (зарплати, навчання тощо), демонструючи економічну доцільність інвестицій у робочу силу, в даному разі інвестиції в працівників підприємства є доцільними [30-32; 44].

Візуалізація основних коефіцієнтів управління персоналом (HR-метрики) підприємства за останній період представлена на рис. 2.8.



	2023	2024	2025
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,95	6,32	6,74
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	89,11	88,42	89,89
Коефіцієнт абсентеїзму, %	2,32	2,28	1,98

Рис. 2.8. Основні коефіцієнти управління персоналом (HR-метрики) підприємства, 2023-2025 рр. [побудовано автором]

Графічний динамічний ряд рентабельності персоналу підприємства представлено рис. 2.9. Аналіз HR-метрик підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про наявність суттєвого дисбалансу між рівнем оплати праці та продуктивністю праці порівняно із загальнодержавними показниками.

Рівень заробітної плати на підприємстві протягом усього періоду залишався нижчим за середній по Україні. Якщо у 2023 році співвідношення

заробітної плати підприємства до середньодержавного рівня становило 0,506, то у 2024 році воно знизилося до 0,417.

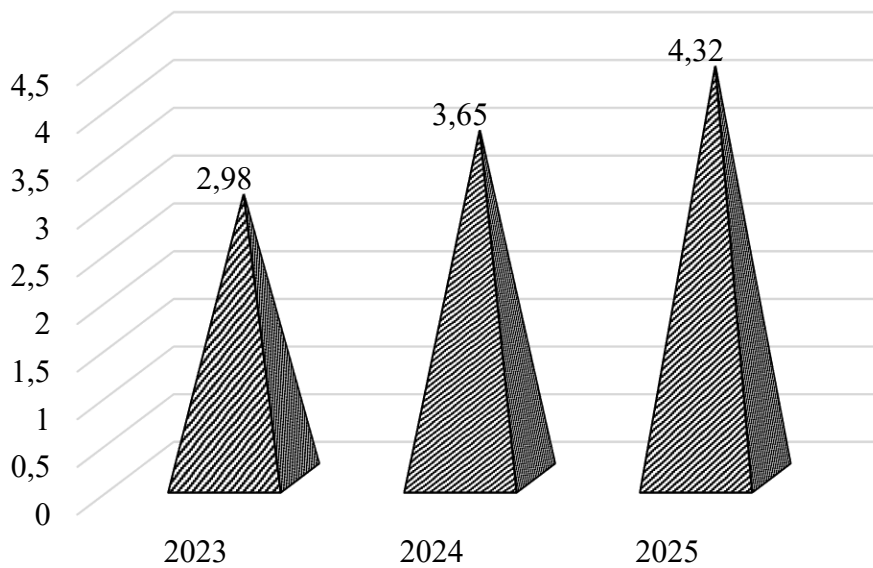


Рис. 2.9. Динаміка рентабельності персоналу підприємства, 2023-2025 рр.
[побудовано автором]

У 2025 році ситуація частково покращилася – показник зріс до 0,640, однак заробітна плата працівників підприємства все ще становила лише 64 % від середньої по Україні. Це свідчить про недостатню конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та потенційні ризики втрати кваліфікованого персоналу.

Водночас продуктивність праці підприємства у 2023 році перевищувала середній рівень по Україні у 1,48 раза, що характеризувало високу ефективність використання трудових ресурсів. Проте вже у 2024 році співвідношення скоротилося до 0,98, тобто підприємство фактично втратило перевагу над середньодержавним показником продуктивності праці.

Таким чином, підприємство демонструє нижчий рівень оплати праці при майже середньому рівні продуктивності, що в умовах дефіциту кадрів та повоєнного відновлення України потребує перегляду кадрової та мотиваційної політики.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Далі, продовжуємо оцінювання системи управління кадровим потенціалом підприємства в умовах динамічних змін підприємства з економіко-математичного ракурсу. У ринкових умовах господарювання економіко-математичні методи стають важливим інструментом отримання більш глибоких і повних знань про кількісні та якісні сторони економічного механізму тих чи інших процесів і явищ [12, с. 12].

Економіко-математичні моделі є концентрованим виразом існуючих взаємозв'язків і закономірностей процесу функціонування економічної системи в математичній формі і складається із сукупності пов'язаних між собою математичних залежностей у вигляді формул, рівнянь, нерівностей, логічних умов та факторних величин, всі або частина яких має економічний зміст. За своїм призначенням в економіко-математичних моделях ці фактори доцільно поділити на параметри та характеристики.

Щодо математичного моделювання з використанням економіко-математичних моделей – універсальний та ефективний інструментарій дослідження і вивчення внутрішніх закономірностей, властивих явищам та процесам у всіх видах діяльності. Воно дає можливість вивчити кількісні взаємозв'язки, взаємозалежності моделюючої системи та вдосконалити її подальший розвиток і функціонування з допомогою математичної моделі.

Моделювання служить передумовою та інструментом аналізу економіки і процесів, які функціонують у ній, а також як засіб обґрунтування прийняття рішень, прогнозування, бізнес-планування та керування економічними об'єктами. Економіко-математичне моделювання є одним із ефективних методів опису функціонування складних соціально-економічних об'єктів та процесів у вигляді математичних моделей, об'єднуючи тим самим в єдине економіку, статистику, математику, економетрію. В структурі економіко-

математичних методів можна виділити складники теоретичної основи математичного моделювання:

економічна кібернетика (системний аналіз економіки, теорія економічної інформації, теорія керуючих систем);

економетрія (дисперсійний аналіз, кореляційний аналіз, регресійний аналіз, багатомірний аналіз, факторний аналіз, кластерний аналіз);

математична економіка (теорія економічного росту, теорія виробничих функцій, міжгалузеві баланси, національні рахунки, аналіз попиту та пропозицій, регіональний та просторовий аналіз, глобальне моделювання);

методи дослідження операцій (математичне програмування, сіткове моделювання, теорія масового обслуговування, методи керування запасами, теорію ігор та методи прийняття рішень);

експертні методи економіки (математичні методи аналізу і планування економічних експериментів, імітаційне моделювання, ділові ігри, методи експертних оцінок);

методи прогнозування.

Розглянемо один із економіко-математичних методів та моделей – виробничу модель багатфакторного аналізу економічного процесу та метод рангової кореляції. Багатфакторний кореляційно-регресійний аналіз дає змогу оцінити міру впливу на досліджуваний результативний показник кожного із введених у модель факторів при фіксованому положенні на середньому рівні інших факторів.

З практичного досвіду відомо, що залежності такого виду можуть бути описані багатфакторною лінійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n. \quad (3.1)$$

Основна задача багатфакторної виробничої регресії – це дослідження впливу основних економічних факторів на результат діяльності підприємства [17].

Для початку обираємо необхідні фактори та результативний показник, ними будуть основні показники та коефіцієнти управління персоналом (HR-метрики), як фактори та рентабельність підприємства, як результативний чинник діяльності, які були розраховані попередньо.

В результаті обробки даних отримані основні параметри та коефіцієнти виробничої регресії впливу ключових факторних ознак управління персоналом та результат діяльності підприємства – рентабельність.

Виробнича регресія рентабельності обраного підприємства має вигляд:

$$Y_p = 42,77 + 0,0005X_1 - 0,261X_2 + 0,01X_3 + 0,001X_4 + 0,0011X_5 + 0,0005X_6$$

Слід прокоментувати, що коефіцієнти та параметри виробничої регресії рентабельності обчислені методом найменших квадратів та з використанням вбудованої статистичної функції LINEST, кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактора на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактора на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Визначені парні коефіцієнти кореляції характеризують зв'язок між окремим фактором та показником та ступінь впливу цього фактора на результат – рентабельність. Парні коефіцієнти кореляції є досить високими, кожен із вибраних факторів відповідно впливає на результативний показник.

Таблиця 3.1

Парні коефіцієнти кореляції показників з рівнем рентабельності підприємства, 2023-2025 рр. [розраховано автором]

Показники	Коефіцієнти кореляції	Вплив
Коефіцієнт плинності кадрів	0,61	прямий зв'язок середній вплив
Фондоозброєність праці	0,84	прямий, тісний зв'язок суттєвий вплив
Продуктивність праці	0,49	прямий зв'язок середній вплив
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,92	прямий, тісний зв'язок суттєвий вплив
Коефіцієнт абсентеїзму	0,98	прямий, тісний зв'язок найбільший вплив
Рентабельність персоналу	0,82	прямий, тісний зв'язок суттєвий вплив

Із обраних факторів управління персоналом (HR-метрики) найбільший вплив на рентабельність досліджуваного підприємства справляють коефіцієнт абсентеїзму, коефіцієнт стабільності кадрів та фондоозбросність праці, їх коефіцієнти залежності найбільші та найближчі до 1.

В даному дослідженні неможливо визначити та провести аналіз F-критерію Фішера, так як період дослідження невеликий – 3 роки, а факторів управління персоналом (HR-метрики) 6.

Далі визначаємо загальний коефіцієнт детермінації, який свідчить про тісноту зв'язку між досліджуваними факторами і показником та варіацію показника. Загальний коефіцієнт детермінації говорить про практично-функціональний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація рентабельності на 100% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Вибрані фактори вибрані вдало та суттєво впливають на досліджуваний показник. Проведені обчислення свідчать, що виробнича модель рентабельності досліджуваного підприємства якісна, що дозволяє в подальшому проводити прогнозування, як факторних ознак, так і результативного показника [17; 30-32; 44].

Взаємозв'язок між ознаками, які можна ранжувати, передусім на основі бальних оцінок, вимірюється методами рангової кореляції. Рангами називають числа натурального ряду, які згідно зі значеннями ознаки надаються елементам сукупності і певним чином упорядковують її [12].

Якщо досліджується щільність зв'язків між більше, ніж двома факторами, то для її кількісної оцінки можна використати коефіцієнт конкордації (множинний коефіцієнт рангової кореляції):

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (3.2)$$

де m – кількість факторів (ознак);

n – кількість спостережень;

S – сума квадратів відхилень суми n рангів від їх середньої величини:

$$S = \sum_{i=1}^n (\sum_{j=1}^m R_{ij})^2 - \frac{(\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m R_{ij})^2}{n} \quad (3.3)$$

Формулу (3.2) застосовують, якщо ранги для кожної ознаки не повторюються. Якщо зустрічаються пов'язані ранги (ранги, що повторюються), то коефіцієнт конкордації розраховують з врахуванням кількості таких пов'язаних рангів по кожному фактору:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3-n) - m \sum_{k=1}^m (k^3-k)}, \quad (3.4)$$

де k – кількість однакових рангів за кожною ознакою.

Подальший аналіз та дослідження системи управління кадровим потенціалом підприємства, як попередньо заявлено, використовуємо метод рангової кореляції.

В даному випадку досліджується щільність зв'язків між більше, ніж двома факторами, то для її кількісної оцінки використовуємо коефіцієнт конкордації (множинний коефіцієнт рангової кореляції) (3.2).

Як і попередньо, розрахунки та обробку даних проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, математичних функцій та вбудованої статистичної функції RANK.

В ході проведеного ранжування та обчислень отримано сума рангів та квадрат суми рангів для подальшого дослідження, характеристики та визначення величини S – сума квадратів відхилень суми n рангів від їх середньої величини (3.3) та визначення коефіцієнта конкордації (3.3) досліджуваного підприємства за останній період. Слід відмітити, що коефіцієнт конкордації може набувати значень від 0 до 1, чим ближче значення коефіцієнта до 1, тим щільніший зв'язок між досліджуваними факторами.

Відмічаємо, що значення коефіцієнта конкордації 0,85, що свідчить про

наявність значної щільності зв'язку між факторами, тому щільність зв'язку між факторами управління персоналом (HR-метрики) існує, фактори вибрані вдало і вони якісні. Проте, щоб твердження не було помилковим, коефіцієнт конкордації перевіряємо на істотність. Для цього використовуємо критерій χ^2 , його розраховують за формулою:

$$\chi^2 = \frac{12S}{mn(n+1)}, \quad (3.5)$$

Фактичне (розраховане) значення χ^2 порівнюємо з його табличним значенням, користуючись таблицею χ^2 – критерію або вбудованою статистичною функцією ХІ2ОБР електронних таблиць Microsoft Excel у відповідності з рівнем значущості α , в даному дослідженні $\alpha=0,05$, та параметром v ($v=n-1=11-1=10$). Якщо $\chi^2 > \chi_{\text{табл.}}$, то коефіцієнт конкордації (множинний коефіцієнт рангової кореляції) W є істотним.

Перевіряємо розрахований коефіцієнт конкордації (множинний коефіцієнт рангової кореляції) W на істотність: $\chi^2 > \chi_{\text{табл.}}$, коефіцієнт конкордації (множинний коефіцієнт рангової кореляції) W є істотним.

Тобто, ще раз наголошено, фактори для вивчення та оцінки системи управління персоналом обраного підприємства вибрані вдало і вони якісні.

Далі запропоновано порівняти та охарактеризувати визначений попередньо коефіцієнт детермінації та коефіцієнт конкордації підприємства за останній період (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняння та характеристика коефіцієнта детермінації та коефіцієнта конкордації підприємства, 2023-2025 рр. [складено автором]

Коефіцієнт детермінації, R^2	Характеристика	Коефіцієнт конкордації, W	Характеристика
1	2	3	4
1,00	Загальний коефіцієнт детермінації говорить про	0,85	Коефіцієнт конкордації дає

1	2	3	4
	практично-функціональний зв'язок між досліджуваними факторами та показником, варіація рентабельності на 100% зумовлюється досліджуваними факторами, введенними в кореляційну модель. Фактори суттєво впливають на досліджуваній показник. Модель якісна		змогу зробити висновок про наявність значної щільності зв'язку між факторами

Власною доробкою та пропозицією щодо вивчення та оцінки системи управління персоналом обраного підприємства є прогнозування коефіцієнта конкордації щодо збільшення щільності зв'язку між факторами управління персоналом (HR-метрики).

Перед цим слід провести прогнозування цих факторів на наступний короткостроковий період. Прогнозування цих чинників проводилося з використанням вбудованої статистичної функції TREND, яка точно розраховує факторні ознаки в динаміці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогнозування факторів управління персоналом (HR-метрики)
підприємства, 2027 рр. [складено автором]**

Для моделі	2023	2024	2025	Можливий прогноз, 2027	Відхилення, +, -, 2027 р. до 2023 р.	Характеристика	Відхилення, +, -, 2027 р. до 2025 р.	Характеристика
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,95	6,32	6,74	5,11	0,16	зроста ння	-1,63	зниже ння
Фондоозброєніс ть праці, тис. грн./чол	232,72	259,47	289,83	346,34	113,62	зроста ння	56,51	зроста ння

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Продуктивність праці, тис. грн./чол	2518,39	3284,72	3359,38	4315,65	1797,26	зроста ння	956,27	зроста ння
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	89,11	88,42	89,89	90,31	1,20	зроста ння	0,42	зроста ння
Коефіцієнт абсентеїзму, %	2,32	2,28	1,98	2,02	-0,30	зниже ння	0,04	зроста ння
Рентабельність персоналу, %	2,98	3,65	4,32	5,66	2,68	зроста ння	1,34	зроста ння

Відмічаємо зростання факторів фондоозброєності праці, продуктивності праці, коефіцієнта стабільності кадрів та рентабельності персоналу. В той же час за прогнозом очікується зниження коефіцієнта плинності кадрів. Прогнозний коефіцієнт конкордації на 2027 р., він може становити 0,91, що на 0,06 в.п. вище ніж за період 2023-2025 рр. і вказує на тісний зв'язок між факторами управління персоналом (HR-метрики) обраного підприємства.

Далі, використовуючи побудовану раніше виробничу лінійну модель рентабельності з урахуванням основних факторів управління персоналом (HR-метрики) проведемо прогнозування цього результативного показника, також спрогнозуємо рентабельність в часовому вимірі з використанням вбудованої статистичної функції TREND та порівняємо отримані результати (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Фактичні, теоретичні та прогнозні значення рентабельності з урахуванням основних факторів управління персоналом (HR-метрики) підприємства, 2023-2025, 2027 рр. [складено автором]

Роки	Рентабельність, % (фактичне значення)	Рентабельність, % (теоретичне значення)	Рентабельність, % (прогнозне значення), за вбудованою функцією TREND	Рентабельність, % (прогнозне значення) за багаторфакторною виробничою регресією
2023	7,44	7,44		
2024	8,17	8,17		
2025	1,01	1,01		
2027			5,54	6,09

Спостерігаємо зростання рентабельності обраного підприємства, як за вбудованою функцією TREND, так і за багафакторною виробничою регресією. Різниця між двома методами прогнозування становить 0,55 в.п. і на думку автора прогнозування рентабельності за багафакторною виробничою регресією з урахуванням факторів управління персоналом (HR-метрики) є більш точним, ніж в часовому вимірі. Графічне представлення фактичних, теоретичних та прогнозних значень рентабельності з урахуванням основних факторів управління персоналом та визначених за вбудованою функцією TREND і за багафакторною виробничою регресією. показано на рис. 3.1.

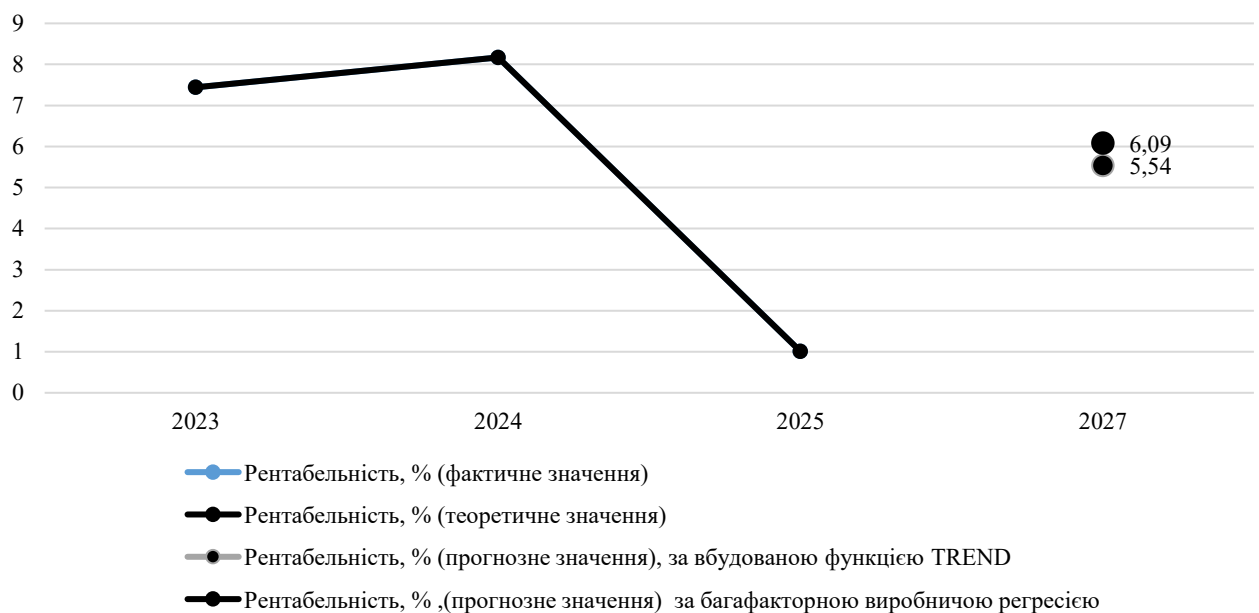


Рис. 3.1. Фактичні, теоретичні та прогнозні значення рентабельності з урахуванням основних факторів управління персоналом (HR-метрики), визначених за вбудованою функцією TREND і за багафакторною виробничою регресією підприємства, 2023-2025, 2027 рр. [побудовано автором]

Отже, наостанок, застосування економіко-математичного моделювання в дослідженні системи управління кадровим потенціалом підприємства в умовах динамічних змін, зокрема лінійної виробничої моделі багатофакторного аналізу економічного процесу та методу рангової кореляції, дозволяє раціоналізувати, оптимізувати процеси діяльності паралельно з реальними умовами підприємства.

ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційної роботу за темою «Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах динамічних змін» доцільно зробити такі висновки:

1. Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що кадровий потенціал підприємства в умовах динамічних змін виступає ключовим фактором забезпечення його стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. Проведений аналіз засвідчив суттєве скорочення чисельності найманих працівників на фоні одночасного зростання витрат на персонал, що свідчить про підвищення вартості робочої сили та перехід до інтенсивної моделі використання трудових ресурсів. Встановлено, що трансформація ринку праці супроводжується поширенням гнучких форм зайнятості, які забезпечують підприємствам адаптивність, але водночас ускладнюють процеси управління персоналом. Доведено, що цифровізація є визначальним чинником змін, оскільки трансформує зміст праці, підвищує роль цифрових компетенцій та сприяє впровадженню інноваційних HR-рішень. Визначено, що сучасна система управління кадровим потенціалом набуває рис гнучкості, децентралізації та орієнтації на дані, що забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень. Разом із тим, цифрова трансформація супроводжується новими ризиками, зокрема кіберзагрозами та потребою розвитку цифрової грамотності персоналу. У цілому ефективне управління кадровим потенціалом вимагає комплексного підходу, спрямованого на інтеграцію цифрових технологій, розвиток компетенцій працівників та формування адаптивної кадрової політики.

2. Отже, проведений аналіз показав, що підприємство є сучасним борошномельним виробництвом із достатнім ресурсним потенціалом, сформованою матеріально-технічною базою та стабільними позиціями на ринку. У 2023–2025 рр. підприємство забезпечило зростання обсягів валової продукції та чистого доходу, що свідчить про стабільність виробничої

діяльності та збереження попиту на продукцію. Основну частку у структурі виробництва займає борошно пшеничне чи пшенично-житнє, при цьому підприємство підвищує ефективність використання сировини та розширює напрями переробки. Водночас встановлено погіршення фінансових результатів діяльності: скорочення операційного та чистого прибутку, зниження рівня рентабельності та зростання собівартості продукції. Негативним фактором є також підвищення рівня зносу основних засобів, що свідчить про необхідність оновлення матеріально-технічної бази. Позитивними тенденціями є зростання фондівіддачі, фондоозброєності праці та збереження достатнього рівня ліквідності й фінансової стійкості підприємства. У цілому підприємство має стабільний виробничий потенціал, однак потребує оптимізації витрат, технічного оновлення та підвищення ефективності управління ресурсами.

3. Впродовж 2023–2025 рр. підприємство характеризувалося зростанням продуктивності праці на 33,39 %, фондоозброєності праці – на 24,54 % та рентабельності персоналу – на 1,34 в.п., що свідчить про підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Водночас виявлено негативні тенденції, зокрема зростання коефіцієнта плинності кадрів на 1,79 в.п. та збереження низького рівня оплати праці порівняно із середнім по Україні, де співвідношення заробітної плати у 2025 році становило лише 0,64 від загальнодержавного рівня. Дослідження також підтвердило, що коефіцієнт абсентеїзму підприємства перебуває у нормативних межах, а загалом система управління кадровим потенціалом потребує подальшого вдосконалення мотиваційної політики, підвищення престижності праці та зміцнення кадрової стабільності підприємства.

4. У результаті побудови багатofакторної виробничої регресії та використання методу рангової кореляції встановлено тісний взаємозв'язок між HR-метриками та рентабельністю підприємства, про що свідчить коефіцієнт детермінації $R^2=1,00$ та коефіцієнт конкордації $W=0,85$. Найбільший вплив на результативність діяльності підприємства має коефіцієнт абсентеїзму (0,98),

що підтверджує важливість ефективної організації праці та кадрової стабільності. Проведене прогнозування засвідчило позитивні тенденції розвитку кадрового потенціалу, зростання результативності праці та покращення прогностичної рентабельності підприємства, що підтверджує доцільність використання економіко-математичного моделювання як інструменту обґрунтування управлінських рішень і підвищення ефективності діяльності підприємства.

Отже, результати дослідження підтвердили, що ефективне управління кадровим потенціалом є важливою умовою забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та результативності діяльності підприємства в умовах динамічних змін. Проведений аналіз дозволив виявити основні проблеми та тенденції розвитку підприємства, а також обґрунтувати необхідність удосконалення кадрової політики, підвищення мотивації працівників і впровадження сучасних інструментів управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барабаш В. О. Кадровий потенціал як основа ефективності й адаптивності підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 106–115. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330860> (дата звернення: 02.04.2026).
2. Баган Н. В., Гнидюк В. С., Шубан М. В. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління ресурсами інноваційно орієнтованих аграрних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 165-177. DOI: https://eco-science.net/wpcontent/uploads/2024/09/9.24._topic_Nadiia-Bahan-Volodymyr-HnydiukMykhailo-Shuban-165-177.pdf (дата звернення: 09.04.2026).
3. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: [монографія]. Ірпінь: НАДПСУ, 2015. 174 с.
4. Бондаревська К.В. Ефективність використання персоналу аграрних підприємств: [монографія]. Дніпропетровськ: ДДФА, 2017. 165 с.
5. Гацько А., Руденко С., Мельничук Д. Кадровий потенціал підприємства: шляхи вдосконалення та ефективного використання. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 162–167.
6. Гнатенко І. А., Дудка Г. О., Барбуца В. В. Кадровий потенціал як основа формування системи стимулювання інноваційної діяльності підприємства в умовах змін. *Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики*: матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава: ПДАУ, 2026. С. 63-65.
7. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.
8. Державна служба статистики України. Економічна статистика. *Діяльність підприємств*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 08.04.2026).
9. Дудка Г. О., Барбуца В. В. Управління кадровим потенціалом

підприємства як основа формування системи стимулювання інноваційної діяльності. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ. 2026. С. 57-58.

10. Дячков Д. В., Безніщенко А. В., Сісюк М. О. Мотивація персоналу як стратегічний інструмент управління підприємством в умовах сучасних організаційних трансформацій. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2025. Випуск 4. С. 9-15.

11. Дячков Д. В., Ткаченко В. І., Пальчук О. Розробка організаційно-функціональної моделі управління кадровим потенціалом підприємства на основі застосування ІТ-інструментів. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2025. Випуск 3. С. 19-26.

12. Економіко-математичне моделювання: Навчальний посібник / За ред. О. Т. Іващука. Тернопіль: ТНЕУ «Економічна думка», 2008. 704 с.

13. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 1 (338). С. 555–563. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82> (дата звернення: 05.04.2026).

14. Застрожнікова І. В. Вплив digital-технологій на формування кадрового потенціалу аграрного сектору. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.100> (дата звернення: 09.04.2026).

15. Зось–Кіор М. В., Гнатенко І. А., Ільїн В.Ю., Прокопенко О. В. Особливості формування кадрової безпеки в системі управління аграрних підприємств в умовах сучасних ризиків. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 12(259). С. 77–83. URL: http://dndiime.org/wp-content/uploads/2023/02/11_2022.pdf (дата звернення: 02.04.2026).

16. Зось-Кіор М., Ісай О. В., Співак С. І., Лесюк В.С. Організаційно-економічний механізм управління потенціалом конкурентоспроможного підприємства. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2021. Випуск 1. С. 25-34.
17. Калініченко А.В. Економіко-математичні методи та моделі. Полтава: ПДАА, 2021. 24 с.
18. Кучинський В., Гуцан О. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. № 4. С. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.45> (дата звернення: 10.04.2026).
19. Ларіна Т., Гацько А., Руденко С. Методи оцінки та розвитку кадрового потенціалу в умовах кризи. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 1. С. 249–255. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-33> (дата звернення: 12.04.2026).
20. Лебедєва І. Ю., Томашевська В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75–81. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2018/16.pdf (дата звернення: 22.04.2026).
21. Лютфалієва Л. С., Беженар К. Д., Кротик Л. І. Роль функції мотивації в підвищенні ефективності управління персоналом. *Abstracts of VIII International Scientific and Practical Conference*. Munich, Germany. С. 166–170. URL: <https://eu-conf.com/en/events/information-technologies-and-automation-of-learning-in-modern-conditions/> (дата звернення: 06.04.2026).
22. Меленчук І. І. Підвищення мотивації персоналу як чинника ефективності діяльності організації. *Grail of Science*. 2022. № 17. С. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.07.2022.013> (дата звернення: 02.04.2026).
23. Михайліченко Л. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 197. DOI:

<https://doi.org/10.30838/EP.197.86-92> (дата звернення: 12.04.2026).

24. Плотнікова М. Ф., Андрієвич В. М. Кадрові аспекти формування економічного потенціалу підприємств в умовах цифрової трансформації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 143–148.

25. Поливанчук Н. Аналіз стану цифровізації процесів формування персоналу організації в умовах суспільної нестабільності. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 2. С. 57–63. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.057> (дата звернення: 11.04.2026).

26. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119> (дата звернення: 13.04.2026).

27. Сазонова Т., Смолянська В., Якубовський І. Управління соціальним розвитком колективу як важлива складова системи управління кадровим потенціалом підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 4. С. 457–463.

28. Семикіна М., Дмитришин Б., Журило І., Запірченко Л. Кадровий потенціал підприємства: методологія дослідження формування, оцінки та нарощування конкурентних переваг. *Академічні візії*. 2025. № 39. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1683> (дата звернення: 02.12.2025).

29. Слатвінський М., Фоменко Н. Модернізація інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 248–255.

30. ТМ «Диканське». URL: <https://dykanske.ua> (дата звернення: 10.04.2026).

31. ТОВ «ДиканькаМлин». URL: <https://opendatabot.ua/c/38029555> (дата звернення: 10.04.2026).

32. ТОВ «ДиканькаМлин». URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/38029555/> (дата звернення: 10.04.2026).

33. Торбич А. В. Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. *Академічні візії*. 2024. № 36. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1440> (дата звернення: 10.11.2025).
34. Управління персоналом: підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/handle/123456789/4354> (дата звернення: 06.11.2026).
35. Федоришина Л., Вересюк К. Кадровий потенціал підприємства: підходи до трактування, фактори та методи формування. *Академічні візії*. 2026. № 51. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18595764> (дата звернення: 22.04.2026).
36. Чернецький О. Напрями формування ефективної системи управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. № 2 (78). С. 209–217. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-31](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-31) (дата звернення: 13.04.2026).
37. Чернікова Н. М., Жадан О. А., Пінченко О. С. Управління компетентностями персоналу підприємства в умовах цифрових змін. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2025. Випуск 3. С. 3-11.
38. Шерстюк О. Як цифровізація кадрів заощаджує час і гроші компаній? URL: <https://budni.robota.ua/hr/yak-tsifrovizatsiya-kadriv-zaoshhadzhuye-chas-i-groshi-kompaniy> (дата звернення: 07.04.2026).
39. Широбоков В. Еволюція концепцій управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-187> (дата звернення: 02.04.2026).
40. Як цифровізація впливає на HR-функцію? URL: <https://abate.liberty.cx.ua/ukraincyam/yak-cifrovizaciya-vplivaie-na-hr->

funkciyu.html (дата звернення: 21.04.2026).

41. Як цифровізація змінює бізнес і громади. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/yak-tsyfrovizatsiia-zminiuiie-biznes-i-hromady> (дата звернення: 20.04.2026).

42. Ahmić A., Ćosić M. Digital human resource management influence on the organizational resilience. *Organization Management Journal*. 2025. Vol. 22, № 2. С. 111–125.

43. Gong Q., Fan D., Bartram T. Integrating artificial intelligence and human resource management: a review and future research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. 2025. Vol. 36, № 1. С. 103–141.

44. HR-метрики: навіщо потрібні та що вимірюють + 28 прикладів. URL: <https://hurma.work/blog/hr-metriki-navishho-potribni-ta-shho-vimiryuyutbonus28-prikladiv/> (дата звернення: 23.04.2026).

45. Krainik O. M., Sergiienko T. I. Innovative approaches to human resource management as a strategy for enhancing enterprise competitiveness. *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*. 2025. № 1. С. 201–208.

46. Yang B., Shen Z. Knowledge graph construction and talent competency prediction for human resource management. *Alexandria Engineering Journal*. 2025. Vol. 121. С. 223–235.

Додатки

Оцінка масштабів та динаміки трансформації трудових ресурсів

З метою оцінки масштабів та динаміки трансформації трудових ресурсів доцільно розглянути динаміку кількості найманих працівників у суб'єктів господарювання України за 2013–2024 рр. [7] (рис. А.1).

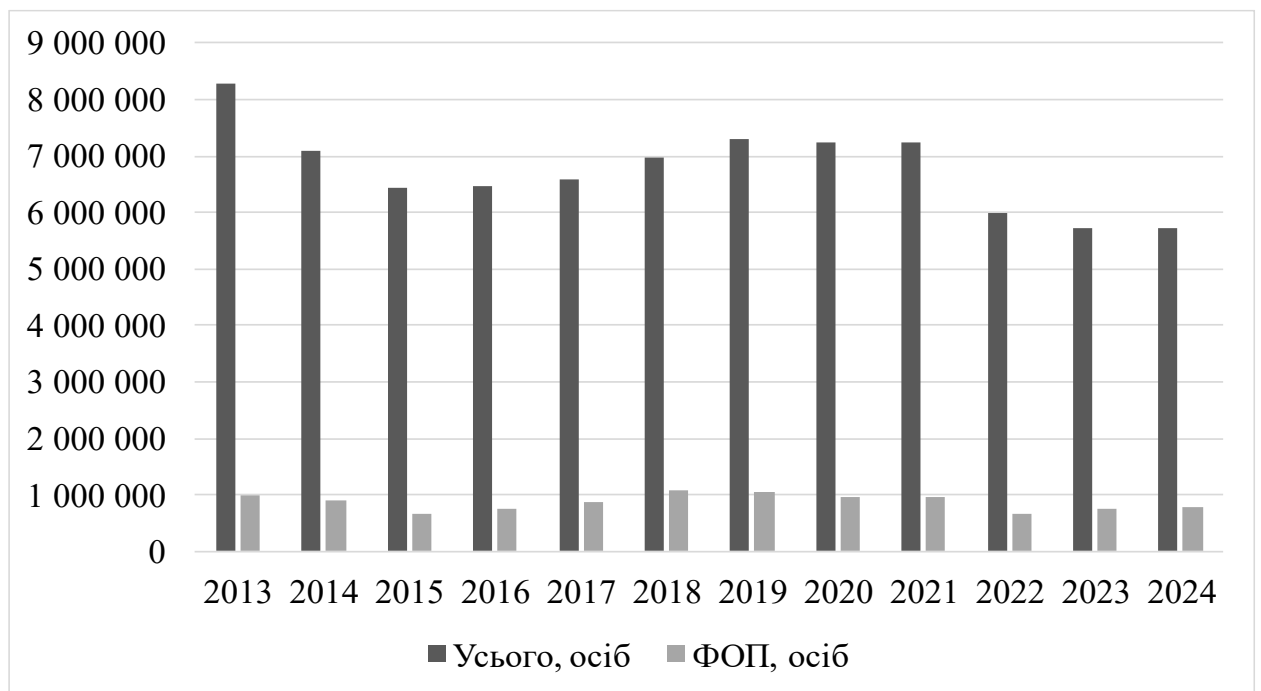


Рис. А.1. Динаміка кількості найманих працівників суб'єктів господарювання в Україні за 2013–2024 рр. [побудовано автором на основі 7; 8]

Аналіз даних свідчить про суттєве скорочення кадрового потенціалу підприємств у довгостроковій динаміці. Так, якщо у 2013 році чисельність найманих працівників становила 8,28 млн осіб, то у 2024 році вона зменшилась до 5,72 млн осіб, тобто скорочення склало понад 2,5 млн осіб або близько 31%. Найбільш різке падіння спостерігається у 2014–2015 рр. (з 8,28 до 6,44 млн осіб) та у 2022 році – до 5,98 млн осіб, що прямо корелює з кризовими та військовими подіями. У 2016–2019 рр. відбулося часткове відновлення

зайнятості до 7,29 млн осіб, однак цей рівень не був стійким, і вже після 2020 року динаміка знову набула спадного характеру. Водночас частка працівників у секторі фізичних осіб-підприємців демонструє коливання: від 12,0% у 2013 році до пікового значення 15,7% у 2018 році, після чого знижується до 10,9% у 2022 році та знову зростає до 13,4% у 2024 році.

Таким чином, спостерігається не лише загальне скорочення чисельності зайнятих, а й структурні зміни у формі зайнятості, що свідчить про підвищення ролі гнучких форм організації праці. Це підтверджує необхідність більш детального аналізу економічної складової кадрового потенціалу, зокрема через оцінку витрат на персонал (рис. А.2).

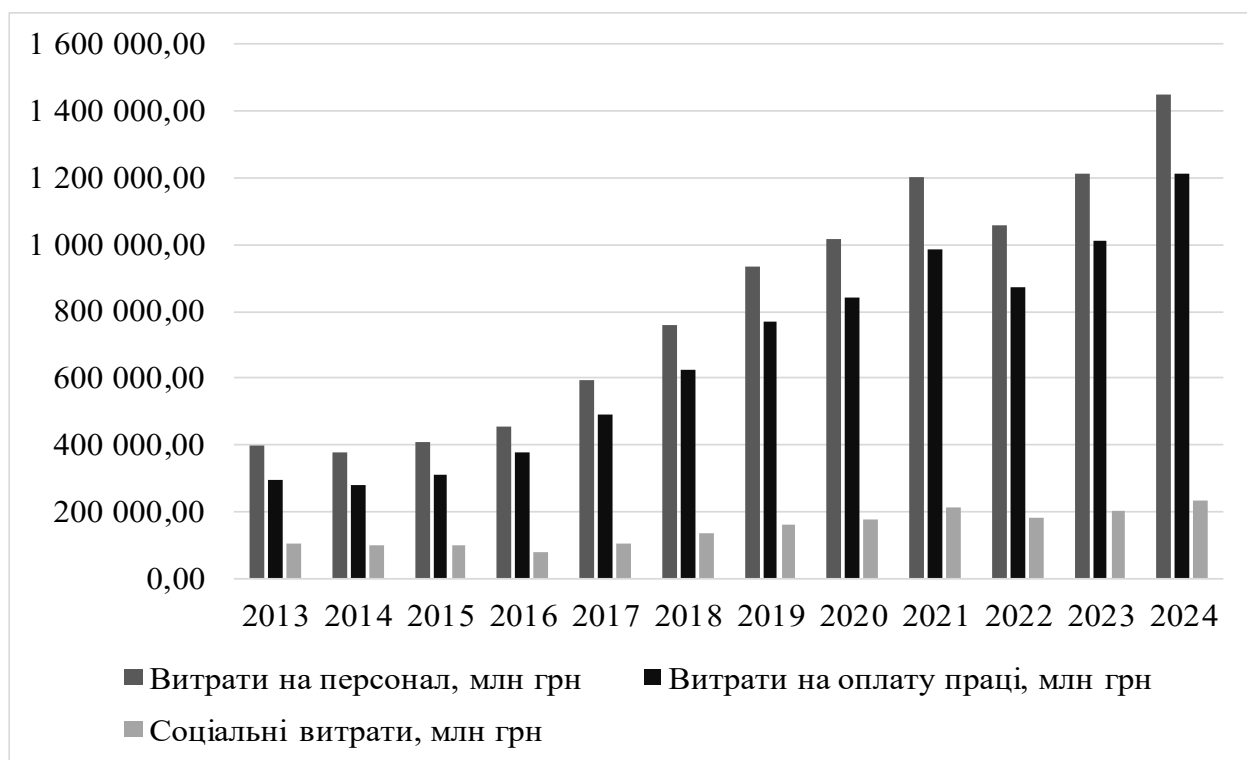


Рис. А.2. Динаміка витрат на персонал суб'єктів господарювання в Україні за 2013–2024 рр. [побудовано автором на основі 7; 8]

Візуалізація свідчить про стійке зростання витрат на персонал у довгостроковій динаміці, незважаючи на скорочення чисельності працівників. Так, загальний обсяг витрат на персонал зріс з 400,8 млрд грн у 2013 році до 1448,3 млрд грн у 2024 році, тобто більш ніж у 3,6 раза. При цьому після

незначного зниження у 2014 році (до 377,5 млрд грн) спостерігається стабільне зростання до 2021 року (1200,8 млрд грн), після чого у 2022 році відбулося скорочення до 1057,1 млрд грн, що пов'язано з кризовими умовами воєнного періоду. Водночас уже у 2023–2024 рр. витрати знову зростають, досягаючи максимального значення за досліджуваний період. Основну частку витрат стабільно формують витрати на оплату праці, які зросли з 294,7 млрд грн у 2013 році до 1212,5 млрд грн у 2024 році. Їх частка у структурі витрат на персонал коливається в межах 73–84%, що свідчить про домінування прямих виплат працівникам. Соціальні витрати також демонструють зростання: з 106,1 млрд грн у 2013 році до 235,8 млрд грн у 2024 році, хоча у 2016 році спостерігалось їх тимчасове зниження до 79,7 млрд грн.

Фінансова звітність [REDACTED],
2023–2025 рр.

Апробація результатів досліджень здобувача вищої освіти в наукових працях

АНОТАЦІЯ

Барбуца В. В. «Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах динамічних змін». Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні та прикладні питання управління кадровим потенціалом [REDACTED] в умовах динамічних змін.

Розкрито теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства в умовах динамічних змін. Проведено діагностику системи управління кадровим потенціалом підприємства. Апробовано напрямки ефективного забезпечення управління кадровим потенціалом підприємства в умовах динамічних змін.

Ключові слова: управління, кадровий потенціал, підприємство, зміни, ефективність, конкурентоспроможність.