

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
09 червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Управління кадровим потенціалом підприємства»**

виконала здобувач вищої освіти денної форми здобуття освіти

Чуприна Назар Олександрович

Керівник
кваліфікаційної роботи

Яна РАДІОНОВА

Полтава – 2025 року

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки та постійних змін у ринковому середовищі особливої важливості набуває ефективне управління кадровим потенціалом підприємства. Саме персонал є ключовим ресурсом, від якого залежить успішність функціонування та розвиток підприємства. Здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, впроваджувати інновації, підвищувати продуктивність та якість надання послуг значною мірою визначається рівнем кваліфікації, мотивації та зацікавленості його працівників. Тому дослідження процесів формування, використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства є важливим як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

Існує багато підходів до даної проблематики, які відображені в працях як вітчизняних та і зарубіжних дослідників, а саме: А. В. Бессонова [1, с. 9], Н. В. Грищенко [3, с. 105], І. М. Дашко [6, с. 68], А. А. Дискіна [8, с. 71], Н. В. Зачосова, О. В. Коваль, М. В. Байкер [12, с. 66] та інші.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U201560).

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ системи кадрового потенціалу підприємства та впровадження пропозицій щодо удосконалення системи кадрового потенціалу на досліджуваному підприємстві. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи у роботі поставлені такі **завдання**:

- розглянути теоретичні основи системи кадрового потенціалу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;

– провести аналіз складових існуючої системи кадрового потенціалу підприємства та дослідити його ефективність;

– запропонувати шляхи удосконалення системи кадрового потенціалу підприємства;

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес удосконалення системи кадрового потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти системи кадрового потенціалу підприємства та їх удосконалення.

Методи дослідження. Для досягнення мети даної роботи, використані загальнонаукові методи та підходи до сучасних досліджень. В загальнонаукових методах дослідження використано діалектичний метод пізнання; застосовано системний підхід тощо.

Інформаційну базу дослідження склали статистичні дані, наукові праці вітчизняний та зарубіжних дослідників, офіційні дані аналізованого підприємства взяті за останні три роки.

Практична значущість дослідження полягає в реалізації та практичному застосуванні рекомендацій викладених у дослідженні, пов’язаних із удосконаленням системи кадрового потенціалу підприємства.

1. Радіонова Я.В., Безпалько А.О., Чуприна Н.О. Управління маркетинговою стратегією підприємства. *IX Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»*. Полтава. 15.05.2025. С. 579–581.

2. Дудка Є.Ю., Чуприна Н.О.. Управління документообігом та інформаційним забезпеченням підприємства. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик*. Полтава. 10.04.2025. С. 33–34.

Структура роботи. Загальний обсяг роботи викладений на 45 сторінках і складається зі вступу, 3 розділів, висновків, а також 520 найменувань літературних джерел. Робота містить 6 таблиць, 13 рисунків та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне управління кадровим потенціалом підприємства дозволяє забезпечити досягнення значних конкурентних переваг на ринку та досягти високої продуктивності й результативності праці персоналу [5, с. 21].

В теорії та практиці досліджено різні фактори, що впливають на вибір кадрової стратегії та її структуру. Однак, незважаючи на значну кількість проведених досліджень, уточнення потребують підходи до формування кадрової стратегії, що відповідає особливостям виробничої діяльності та стратегічного розвитку підприємства в сучасних умовах [3, с. 5].

Особливості розвитку кадрової стратегії знайшли своє відображення у працях багатьох вітчизняних вчених, тому провівши критичний аналіз наукових підходів до визначення поняття «розвиток кадрового потенціалу», можна дійти висновку, що найдоцільніше розглядати його з двох основних позицій.

З боку працівника розвиток є проявом важливих змін у професійній діяльності, які відбуваються як результат управлінських рішень або особистої ініціативи, з метою адаптації до умов праці та реалізації власного потенціалу. Для підприємства розвиток кадрового потенціалу виступає ключовим елементом системи управління персоналом, що охоплює різні методи й процеси, спрямовані на підвищення професійного рівня співробітників. Це, своєю чергою, сприяє зростанню ефективності підприємства та досягненню його стратегічних цілей.

Дослідженню сутності поняття «кадровий потенціал» присвячена низка наукових праць, але й до сьогодні у науці не існує єдиного підходу до трактування сутності поняття «кадровий потенціал підприємства».

Отож, доцільно розглянути сучасні підходи науковців до розуміння сутності досліджуваного поняття, що відображені в (табл. 1.1).

**Підходи науковців до розуміння сутності поняття
«кадровий потенціал»**

Науковець	Визначення
Долга Г. В., Хитрова О. А. [12, с. 38]	Сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики.
Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. [14, с. 62]	Вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту
В. О. Овчиннікова, Г. Є. Островерх, Я. В. Пасіч [28, с. 178]	Сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.
Смачило І. І. [40, с. 29]	Трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок.
Парій Л.В., Черній В.В. [32, с. 69]	Кадровий потенціал є персоніфікованою робочою силою, взятою в сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих у певних соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умовах виробництва.
Марченко В.М., Хондока В.А. [24, с. 440]	Прийняття системи управлінських та організаційних рішень з питань управління кадрами, що спрямовані на реалізацію місії, цілей і задач підприємства
Павликівська О. І., Галиняк Л. О. [31, с. 103]	Існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства.

Аналізуючи дані табл. 1.1 можна зробити висновок, що існують різноманітні підходи науковців до поняття «кадровий потенціал», які мають спільні характеристики, проте відрізняються між собою. Зазначене можна пояснити багатоаспектністю поняття «кадровий потенціал» [31, с. 103].

Виходячи з опрацьованих наукових джерел було сформовано власну думку, щодо визначення кадровий потенціал. Кадровий потенціал підприємства – це сукупність кількісних і якісних характеристик працівників, які визначають здатність підприємства ефективно досягати своїх цілей та забезпечувати сталий розвиток. Це один із ключових ресурсів підприємства,

від якого безпосередньо залежить його конкурентоспроможність, інноваційний та стабільний розвиток [28, с. 178].

Дослідження значної кількості літератури та інтернет-ресурсів показали, що підприємства України працюють в умовах нестабільності, зіштовхуються з багатьма проблемами, які пов'язані з формування та використанням кадрового потенціалу. Найбільш поширені з них відображені на рис 1.1.



Рис. 1.1. Проблеми розвитку кадрового потенціалу підприємства [36]

Аналізуючи рис. 1.1 можна побачити, що на сучасному етапі більшість підприємств зіштовхується з рядом труднощів, пов'язаних з формуванням та розвитком кадрового потенціалу. Однією з головних проблем розвитку кадрового потенціалу є нестача працівників, які мають необхідні професійні знання, навички та досвід для виконання певних видів робіт. Значна частина працівників не володіє необхідними знаннями та навичками, особливо в умовах впровадження новітніх технологій і цифровізації виробничих процесів.

Також один із чинників, що негативно впливає на розвиток і реалізацію кадрового потенціалу підприємства – це низький рівень заробітної плати. Невідповідність оплати праці реальному внеску працівника у виробничий процес призводить до зниження мотивації, зростання плинності кадрів і втрати кваліфікованих фахівців [36, с. 39].

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства важливо, щоб процес управління кадровим потенціалом був не лише узгоджений із загальними цілями підприємства, а й враховував особливості відповідних етапів його життєвого циклу. Отож, на рис. 1.2 зображена схема управління кадровим потенціалом, яка спрямована на досягнення цілей підприємства.

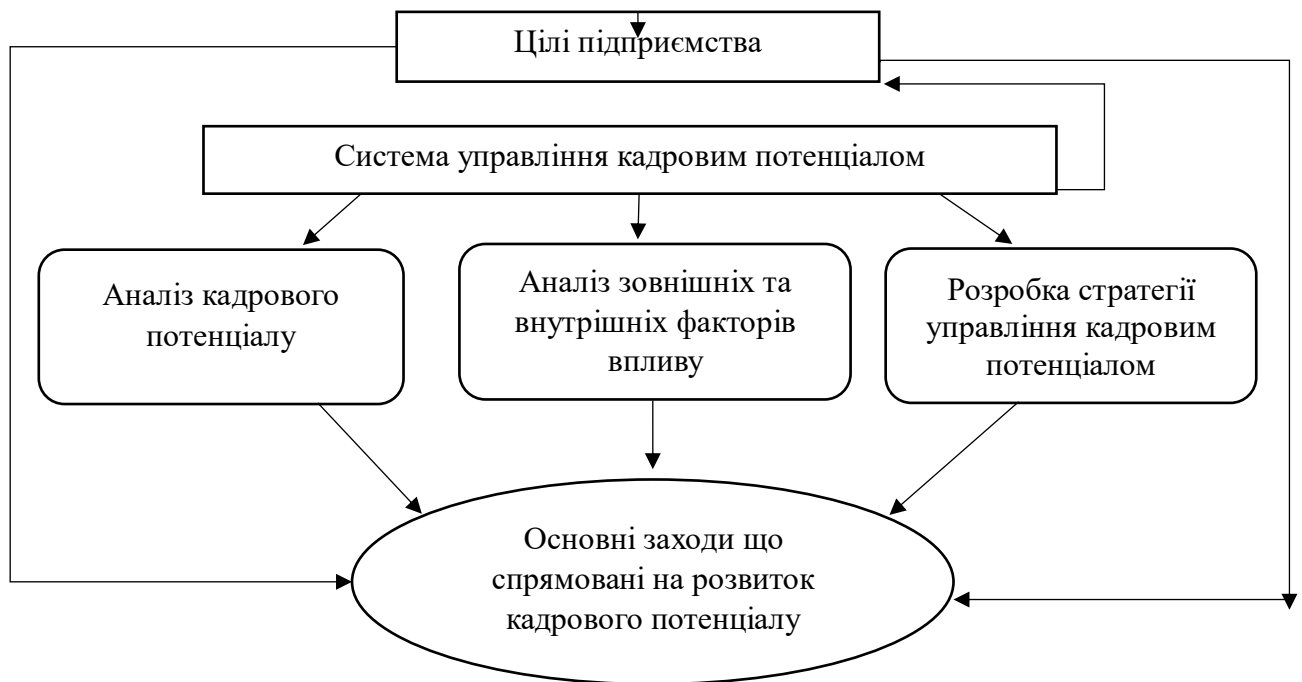


Рис. 1.2. Управління кадровим потенціалом у контексті досягнення цілей підприємства [35, с. 145]

На рисунку 1.2 показано взаємозв'язок між системою управління кадровим потенціалом та досягненням стратегічних цілей підприємства. Ефективне управління персоналом виступає ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності організації на сучасному ринку.

Однак для досягнення високих результатів недостатньо лише орієнтувати кадрову політику на цілі підприємства [38, с. 83]. Необхідно також враховувати, на якій стадії життєвого циклу перебуває підприємство чи це етап становлення, зростання, стабілізації чи спаду. На кожному з цих етапів змінюються вимоги до персоналу, пріоритети в управлінні людськими ресурсами та підходи до їх розвитку й мотивації [41, с. 9].

Кадровий потенціал підприємства – це багатогранна система, що охоплює не лише кількісні показники трудових ресурсів, але й якісні характеристики персоналу, які визначають його здатність ефективно виконувати виробничі й управлінські завдання. Для повного розуміння можливостей підприємства важливо проаналізувати структуру його кадрового потенціалу, що зображена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Структура кадрового потенціалу підприємства [23, с. 19]

Аналізуючи рис. 1.3 можна побачити, що структура кадрового потенціалу підприємства є комплексною системою, яка включає як об'єктивні показники такі як кількість персоналу його кваліфікація та досвід роботи, так і суб'єктивні, а саме мотивація та здатність до інновацій [23, с. 19].

Формування ефективного кадрового потенціалу є одним із найважливіших завдань управління персоналом. Цей процес передбачає не лише найм працівників, а й їх професійний розвиток, адаптацію до змін,

мотивацію та раціональне використання. Щоб забезпечити цілісність і результативність управлінських рішень у цій сфері, необхідно дотримуватись низки принципів, що лежать в основі формування кадрового потенціалу.

Таблиця 1.2

Принципи формування кадрового потенціалу [46, с. 231; 49, с. 277]

Назва	Характеристика
Принцип відповідності персоналу цілям підприємства	Формування кадрів повинно базуватись на стратегічних цілях та напрямках розвитку підприємства. Підбір, навчання та просування персоналу мають бути узгоджені з потребами виробництва та інноваційними планами.
Принцип професіоналізму та компетентності	Працівники повинні мати необхідну освіту, досвід і фахові знання. Важливо враховувати рівень кваліфікації та здатність до безперервного навчання.
Принцип соціального партнерства	У процесі формування кадрового потенціалу необхідно дотримуватись балансу інтересів роботодавця та працівника, забезпечуючи взаємну відповідальність, повагу і правовий захист.
Принцип безперервного розвитку	Кадровий потенціал повинен розвиватися постійно, відповідно до змін у зовнішньому середовищі, технологіях, вимогах ринку. Освіта, перекваліфікація та набуття нових компетенцій мають бути регулярними.
Принцип мотиваційної привабливості	Формування потенціалу неможливе без створення сприятливих умов праці, конкурентної заробітної плати, можливості кар'єрного росту та визнання досягнень.
Принцип економічної доцільності	Інвестиції в розвиток персоналу мають бути виправданими з точки зору окупності та очікуваної ефективності. Розвиток кадрів – це стратегічна, але економічно обґрунтована діяльність.

Аналізуючи дані табл. 1.2 було виявлено, що формування кадрового потенціалу є основою для ефективного управління персоналом на підприємстві. Вони визначають логіку, послідовність і цілеспрямованість дій щодо підбору, розвитку, утримання й мотивації працівників. Дотримання цих принципів дозволяє створити гнучку, компетентну та конкурентоспроможну команду, здатну забезпечити стійке зростання підприємства у динамічному ринковому середовищі [46, с. 231].

Принцип відповідності персоналу цілям підприємства передбачає, що всі кадрові рішення – від підбору та найму до навчання і просування працівників – повинні узгоджуватись із стратегічними і тактичними завданнями організації. Це означає, що формування кадрового складу має

базуватись не лише на наявних вимогах до посад, а й на довгостроковому баченні розвитку підприємства [50, с. 198].

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств гнучкості, здатності до швидкої адаптації та впровадження інновацій. Відповідно, працівники повинні володіти не тільки професійною компетентністю, а й такими якостями, як ініціативність, готовність до змін, аналітичне мислення, вміння працювати в команді [48, с. 79].

Принцип професіоналізму та компетентності є фундаментальним у процесі формування кадрового потенціалу підприємства. Він полягає у тому, що працівники повинні володіти необхідними знаннями, навичками, досвідом та особистими якостями для якісного виконання своїх посадових обов'язків [47, с. 231].

У сучасних умовах, коли підприємства функціонують в умовах високої конкуренції та швидких технологічних змін, від працівників вимагається не лише фахова підготовка, а й здатність до постійного професійного зростання, навчання та адаптації. Компетентний персонал є ключовим чинником підвищення ефективності, якості продукції та послуг, інноваційності й загальної конкурентоспроможності підприємства [42, с. 147].

Принцип безперервного розвитку передбачає систематичне оновлення, удосконалення та розширення знань, умінь і навичок персоналу відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

У сучасних умовах стрімкого технологічного прогресу та високої конкуренції лише ті організації, які інвестують у розвиток людського капіталу, здатні зберігати конкурентоспроможність. Даний принцип базується на розумінні того, що жодна кваліфікація не є сталою – ринок праці та потреби підприємств постійно змінюються, отже, працівники мають регулярно оновлювати свої компетенції [40, с. 29].

Принцип відкритості й об'єктивності у відборі персоналу означає забезпечення прозорих, справедливих і неупереджених процедур при прийнятті рішень щодо підбору, призначення, просування або звільнення

працівників. Цей принцип сприяє зміцненню довіри до кадрової політики підприємства, підвищує мотивацію персоналу та дозволяє сформувати команду, орієнтовану на досягнення результатів [35, с. 35].

Об'єктивність у відборі означає, що основними критеріями прийняття рішень є професійна придатність, рівень кваліфікації, компетентності, а не особисті зв'язки, суб'єктивні враження або дискримінаційні чинники. Відкритість – це доступність інформації про вакансії, вимоги до кандидатів та процедури відбору для всіх зацікавлених осіб [34, с. 142].

Принцип економічної доцільності забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства у сфері управління персоналом. Його дотримання дозволяє зменшити витрати на підбір, навчання та утримання працівників, підвищити ефективність роботи персоналу та покращити загальні фінансові результати підприємства. Кадрові рішення мають бути не лише правильними з управлінської точки зору, а й виправданими з економічної [32, с. 70].

Таким чином, концепція кадрового потенціалу охоплює багато аспектів, але в основному її роль полягає в створенні та підтримці такого управління персоналом, яке сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Тому управління кадровим потенціалом має бути динамічним, адаптивним і тісно інтегрованим не лише з цільовими орієнтирами підприємства, а й з особливостями його еволюційного розвитку [28, с. 185].

Такий підхід дозволяє забезпечити ефективну реалізацію стратегій підприємства та зміцнити його позиції у конкурентному середовищі. Принципи кадрової стратегії є основними орієнтирами для прийняття рішень щодо управління персоналом в організації. Вони забезпечують ефективність кадрової політики та допомагають реалізувати стратегічні цілі підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом даного дослідження є приватна агрофірма, що виступає самостійним суб'єктом господарювання, яка здійснює свою діяльність на основі права власності та господарського розрахунку. Підприємство має статус юридичної особи, укладає договори, несе відповідальність за виконання своїх зобов'язань відповідно до чинного законодавства. Досліджуване підприємство забезпечує робочі місця для місцевого населення, сплачує податки та бере участь у розвитку сільської інфраструктури. Діяльність підприємства спрямована на отримання економічних результатів при дотриманні вимог екологічної безпеки та раціонального використання природних ресурсів.

Досліджуване підприємство є самостійним суб'єктом господарювання з правами юридичної особи, що здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України. Основною метою діяльності підприємства є виробництво сільськогосподарської продукції, зокрема зернових та технічних культур, з подальшою її реалізацією.

Основні види діяльності підприємства:

- вирощування зернових культур (пшениця, ячмінь, кукурудза);
- вирощування технічних культур (соняшник, ріпак, соя);
- продаж продукції рослинництва;
- оренда сільськогосподарської техніки та послуги з обробітку ґрунту (в окремих випадках).

Підприємство має у користуванні земельні ресурси загальною площею понад 1100 га, з яких понад 99 % становить рілля. Земельний фонд формується переважно за рахунок орендованих земельних паїв. У структурі

землекористування домінують високопродуктивні ґрунти, придатні для вирощування широкого спектру культур.

Матеріально-технічна база агрофірми включає сучасну сільськогосподарську техніку, складські приміщення для зберігання зерна та допоміжне виробниче обладнання. Підприємство поступово впроваджує новітні агротехнології, зокрема системи точного землеробства, що сприяє зниженню витрат і підвищенню врожайності.

Економічна діяльність підприємства орієнтована на забезпечення стабільного прибутку, раціональне використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності продукції та підтримку партнерських відносин із постачальниками й покупцями.

Основним видом діяльності агрофірми є вирощування сільськогосподарських культур, зокрема зернових та технічних. Господарство здійснює обробіток земельних угідь, застосовуючи сучасні агротехнології та засоби механізації. В табл. 2.1 показана динаміка складу земельних ресурсів підприємства.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2022–2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Загальна земельна площа, га	1190	1190	1120	-70	94,1
Всього сільськогосподарських угідь, га	1068	1068	1045,9	-22,1	97,9
з них: рілля	1057,3	1057,3	1036,5	-20,8	98,0
питома вага, %	99	99	99,1	0,1	x
пасовища	10,7	10,7	9,4	-1,3	87,9
питома вага, %	1	1	0,9	-0,1	x

Аналіз динаміки складу земельних ресурсів підприємства у 2022–2024 роках показує загальне скорочення земельної площі на 70 га, що становить 5,9% від рівня 2022 року. Основне зменшення відбулося у сільськогосподарських угіддях, зокрема ріллі, площа якої знизилася на 20,8 га

(2,0%), що могло бути зумовлено зміною структури землекористування або вилученням частини земель із сільськогосподарського обігу. У структурі землекористування переважає рілля, що дозволяє ефективно організовувати виробництво. Підприємство щорічно проводить сівозміну, використовує мінеральні добрива та засоби захисту рослин, що забезпечує стабільну врожайність основних культур.

Також спостерігається зниження питомої ваги ріллі в загальній площі угідь з 99,9% до 99,1%, що свідчить про певну диверсифікацію використання земель. Частка пасовищ також скоротилася, зменшившись на 1,3 га, або на 12,3%, що може свідчити про зменшення потреб у тваринництві або зміну напрямків господарської діяльності. Узагальнюючи, можна зробити висновок про тенденцію до оптимізації структури землекористування підприємства, яка, ймовірно, зумовлена як зовнішніми викликами сучасного бізнес-середовища, так і внутрішніми стратегіями ефективного використання ресурсів.

Провівши аналіз забезпечення земельними ресурсами підприємства доцільно провести аналіз кадрової ситуації господарства, що відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз трудових ресурсів підприємства, 2022–2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Чисельність працівників, осіб	45	44	34	-11	75,6
Прийнято на роботу, осіб	5	4	2	-3	40,0
Звільнено з роботи, осіб	6	5	12	6	зб.у 2 рази
Плинність кадрів, %	13,3	11,4	31,6	18,3	х
Середній вік працівників, років	41	40	39	-2	95,1
Частка кваліфікованих працівників, %	83	85	87	4	х

Аналіз трудових ресурсів табл 2.2 досліджуваного підприємства за 2022–2024 роки свідчить про наявність певних змін у кадровому потенціалі підприємства. Протягом аналізованого періоду чисельність працівників зменшилась з 45 осіб у 2022 році до 34 осіб у 2024 році, тобто на 11 осіб або

24,4 %. Це може бути пов'язано з оптимізацією виробничих процесів, автоматизацією робіт або скороченням обсягів деяких напрямків діяльності.

Зменшення кількості прийнятих на роботу (з 5 до 2 осіб) та збільшення кількості звільнених (з 6 до 12 осіб) свідчить про зростання плинності кадрів, яка у 2024 році сягнула 31,6 %, що майже в 2,4 рази більше порівняно з 2022 роком. Така динаміка може вказувати на нестабільність у кадровій сфері, зниження мотивації працівників або складності з утриманням персоналу.

Разом з тим, позитивною тенденцією є зростання частки кваліфікованих працівників – з 83 % до 87 %, що свідчить про посилення професійного рівня персоналу. Також відбулося незначне зниження середнього віку працівників з 41 до 39 років, що може свідчити про омолодження кадрового складу та залучення молодших фахівців.

Комерційна діяльність досліджуваного підприємства є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства, оскільки саме через неї відбувається реалізація продукції та послуг, а також формування прибутку. Ефективність комерційної діяльності безпосередньо впливає на фінансовий стан і конкурентоспроможність підприємства. Аналіз комерційної діяльності досліджуваного підприємства показано в табл 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка комерційної діяльності підприємства, 2022–2024 рр.

Показник	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Чистий дохід від реалізації товарів, послуг, тис. грн	40074	35579	26400	-13674	65,9
Собівартість реалізації, тис. грн	36089	35444	26265	-9824	72,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3985	135	135	-3850	3,4
Активи, тис. грн	48613	50949	51205	2592	105,3
Зобов'язання, тис. грн	13039	19361	19288	6249	147,9
Рівень рентабельності, %	11,0	0,4	0,5	-10,5	x
Норма прибутку, %	9,9	0,4	0,5	-9,4	x

У період з 2022 по 2024 рік показники комерційної діяльності досліджуваного підприємства, що показані табл 2.3 зазнали суттєвих змін. Зокрема, чистий дохід від реалізації товарів і послуг зменшився на 13674 тис. грн, або на 34,1 %, що свідчить про зниження обсягів реалізації продукції або зменшення ринкової ціни на неї.

Собівартість реалізації також зменшилася – на 9824 тис. грн (на 27,2 %), проте темпи її зниження були нижчими порівняно зі зменшенням доходів, що негативно вплинуло на фінансовий результат. Унаслідок цього чистий прибуток скоротився на 3 850 тис. грн, тобто фактично прибутковість зведена до мінімуму. Рівень рентабельності знизився з 11,0 % у 2022 році до 0,5 % у 2024 році, що вказує на різке погіршення ефективності господарської діяльності підприємства. Аналогічна ситуація спостерігається і з нормою прибутку, яка впала з 9,9 % до 0,5 %.

Попри зниження фінансових результатів, активи підприємства зросли на 2 592 тис. грн (на 5,3 %), що може свідчити про інвестування в матеріальні або нематеріальні ресурси. Водночас зобов'язання підприємства значно зросли – на 6 249 тис. грн (на 47,9 %), що може свідчити про залучення кредитних ресурсів або зростання заборгованості перед контрагентами.

Загалом, динаміка показників свідчить про наявність кризових явищ у комерційній діяльності підприємства, зумовлених як зовнішніми ринковими факторами, так і, ймовірно, внутрішніми управлінськими проблемами. Для покращення ситуації підприємству необхідно переглянути підхід до витрат, реалізації продукції та управління фінансовими ресурсами.

Активи підприємства є основою його господарської діяльності і відображають обсяг та структуру майна, яке використовується для забезпечення виробничого процесу та отримання прибутку. Діагностика активів дозволяє оцінити їх ефективність, ліквідність та ступінь використання.

Порівняння показників активів за кілька періодів дає змогу виявити тенденції їх зростання або зниження, що впливає на фінансову стійкість підприємства. Наприклад, збільшення частки необоротних активів може

свідчити про інвестиції у розвиток, а зростання дебіторської заборгованості – про проблеми зі збором коштів. Детальний аналіз активів підприємства показано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Діагностика активів підприємства, 2022–2024 рр., тис. грн

Показник	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Основні засоби	20 346	19 853	20 130	-216	98,9
Запаси	23 662	20 632	18 720	-4 942	79,1
Гроші та їх еквіваленти	1 058	4 834	4 081	3 023	зб. у 3,9 рази
Власний капітал	31 453	31 588	35 574	4 121	113,1
Короткострокові кредити	18 000	17 999	10 624	-7 376	59,0
Кредиторська заборгованість	1 221	1 055	1 781	560	145,9
Усього активів	51 205	50 949	48 613	-2 592	94,9

Провівши аналіз структури активів підприємства табл. 2.4 за 2022–2024 роки було виявлено, що основні засобів зменшилися на 1,2 %, що може свідчити про обмежені інвестиції в оновлення матеріально-технічної бази, що впливає на умови праці персоналу та ефективність використання трудових ресурсів.

Також спостерігається суттєве скорочення запасів на 20,9 %, що може бути результатом оптимізації виробничих процесів, яке потребує гнучкої адаптації персоналу, підвищення його професійної компетентності та здатності працювати в умовах ресурсного обмеження.

Зростання власного капіталу на 13,1 % вказує на покращення фінансової стійкості підприємства, що є позитивним чинником для стабільності зайнятості, розвитку корпоративної культури та формування довгострокової кадрової стратегії.

Фінансова результативність підприємства є одним з головних показників його життєздатності та стабільного розвитку для формування ефективного кадрового потенціалу.

Даний показник визначає можливості підприємства щодо підтримки конкурентоспроможності, залучення інвестицій, підвищення рівня

соціального захисту працівників, а також формування й утримання висококваліфікованого персоналу. Аналіз динаміки результативності підприємства показаний в табл 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансової результативності підприємства, 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., (+;-)
	2022	2023	2024	
Рентабельність продажів, %	0,51	0,38	9,94	9,43
Валовий прибуток, %	15,60	15,12	24,12	8,52
Операційна рентабельність, %	7,61	10,73	18,80	11,19
Фінансова рентабельність, %	0,63	0,38	9,94	9,31
Коефіцієнт покриття витрат	1,06	1,13	1,25	0,19

Провівши аналіз динаміки фінансової результативності підприємства табл 2.5 за 2022–2024 роки можна побачити помітне покращення ключових показників ефективності, що свідчить про зростання загальної економічної стійкості та розвитку підприємства. Найбільш суттєвим є зростання рентабельності продажів з 0,51 % у 2022 році до 9,94 % у 2024 році, що вказує на значне підвищення прибутковості реалізованої продукції. Така позитивна динаміка створює передумови для посилення інвестицій у розвиток кадрового потенціалу та забезпечення конкурентного рівня оплати праці.

Особливо слід відзначити підвищення фінансової рентабельності з 0,63 % до 9,94 %, що свідчить про зростання ефективності використання власного капіталу. Це формує підґрунтя для довгострокового стратегічного планування, в тому числі у сфері людських ресурсів через впровадження систем безперервного навчання, покращення умов праці, зниження плинності кадрів.

В сукупності зміна даних показників вказує на ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства, що безпосередньо впливає на кадровий потенціал, підвищення мотивації персоналу, стабілізація кадрового складу.

Виробничий напрям підприємства визначає його спеціалізацію, тип основної діяльності, характер технологічного процесу та напрями розвитку в

короткостроковій і довгостроковій перспективі. Це є основою для формування організаційної структури, системи управління, а також кадрового потенціалу, що безпосередньо впливає на ефективність господарської діяльності.

У сучасних умовах підприємства часто поєднують кілька напрямів діяльності, розширюючи сферу свого функціонування для підвищення гнучкості та зменшення ризиків. Проте основний виробничий напрям залишається головною базою, яка визначає спеціалізацію, структуру витрат, систему планування й обліку, а також впливає на стратегічні рішення у сфері розвитку персоналу. Аналіз виробничого напрямку досліджуваного підприємства показано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2022	2023	2024			
Продукція рослинництва	27924	26052	18843	24273	97,5	1
культури зернові та зернобобові	4989	9379	13408	9259	37,2	2
соя	9342	11038	923	7101	28,5	3
соняшник	3752	4247	4512	4170	16,8	4
продукція тваринництва	13,5	51,4	29,3	31,4	1,3	5
вівці	7,9	47,5	21,0	25,5	1,0	6
мед	5,6	3,9	8,3	5,9	0,2	7
Всього	28805	28585	18872	25421	100,0	x

На основі табл 2.6 можна зробити висновок, що основним напрямом діяльності підприємства є рослинництво, яке забезпечує в середньому 97,5% від загального обсягу товарної продукції за 2022–2024 роки.

Серед продукції рослинництва провідне місце займають зернові та зернобобові культури з питомою вагою 37,2%. Суттєву частку також становлять соя (28,5%) та соняшник (16,4%), що вказує на орієнтацію підприємства на вирощування технічних і високорентабельних культур. Продукція тваринництва має незначну частку у загальній структурі – лише

1,3%. Зокрема, вівці становлять 1,0%, а мед – 0,2%, що свідчить про допоміжний характер цього напрямку діяльності. Загальний обсяг товарної продукції має тенденцію до зниження: з 28805 тис. грн у 2022 році до 18872 тис. грн у 2024 році. Це може бути пов'язано з зовнішніми або внутрішніми факторами, які вплинули на виробництво, і потребує подальшого аналізу. Загалом підприємство демонструє розвиток в напрямку рослинництва.

2.2 Оцінка складових управління кадровим потенціалом підприємства

Управління кадровим потенціалом в умовах нестабільного стало основою сучасного ведення бізнесу. Фактори, що впливають на кадровий потенціал підприємства, є важливими елементами, які визначають ефективність управління персоналом та здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Вплив факторів на розвиток кадрового потенціалу підприємства є важливим етапом у забезпеченні стабільного та ефективного управління персоналом. Кадровий потенціал, в свою чергу, допомагає підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, зберігати конкурентоспроможність та досягати своїх бізнес-цілей.

На сучасному етапі важливою складовою управління персоналом є аналіз потреб у кадрах, який дозволяє своєчасно виявляти дефіцит трудових ресурсів і планувати заходи щодо його подолання. Важливим аспектом також є професійна орієнтація і адаптація нових працівників, що впливає на їхню продуктивність і ступінь залученості в трудовий процес.

Система стимулювання працівників має враховувати як матеріальні, так і нематеріальні фактори. Доцільне поєднання заробітної плати, бонусів, соціальних гарантій та можливостей кар'єрного зростання сприяє підвищенню мотивації і зниженню плинності кадрів.

Не менш важливим є професійний розвиток і навчання персоналу, які забезпечують відповідність знань і навичок працівників сучасним вимогам виробництва. Розробка індивідуальних планів розвитку та участь у тренінгах і семінарах підвищує конкурентоспроможність персоналу.

На рис. 2.1 показано основні фактори, які впливають на розвиток кадрового потенціалу.



Рис. 2.1. Фактори, які впливають на розвиток кадрового потенціалу підприємства, 2022–2024 рр.

Аналізуючи рис. 2.1 було визначено, що існують різні фактори, які впливають на розвиток та удосконалення кадрового потенціалу. Отож, розвиток нових технологій автоматизації праці може призвести до зменшення попиту на ручну працю, але водночас збільшується потреба у фахівцях з новими технологічними уміннями, таких як ІТ, аналіз даних, штучний інтелект. Технології дозволяють організувати віддалену роботу, що стало

важливою складовою кадрової стратегії після пандемії та під час повномасштабного вторгнення. Більшість підприємств переглядають свої погляди щодо гнучких графіків і дозволяють працівникам працювати з дому або в змішаному форматі.

Старіння населення та зменшення чисельності молодого працездатного населення вимагають адаптації стратегії найму та розвитку. Підприємства повинні враховувати потреби і мотивацію різних вікових груп.

Ці фактори потребують постійного оновлення навчальних програм і забезпечення працівників новими знаннями та навичками. У період економічних труднощів підприємства часто змушені скорочувати витрати на персонал, наприклад, через зменшення кількості співробітників або замороження підвищень заробітної плати. З іншого боку, у періоди економічного зростання підприємства можуть збільшувати інвестиції в навчання, розвиток персоналу та зростання оплати праці.

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.

Для детального аналізу впливу факторів на розвиток кадрової стратегії підприємства доцільно провести LONGPEST–аналіз діяльності підприємства, що допомагає розширено оцінити логістичні, операційні, нормативні, глобальні, політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що можуть вплинути на кадрову стратегію підприємства.

Проведений аналіз дозволяє підприємству вчасно виявити потенційні можливості та загрози, щоб адаптувати свої кадрові стратегії до змін у зовнішньому середовищі табл. 2.7.

LONGPEST– аналіз діяльності підприємства, 2022-2024 рр.

Логістичні фактори	Операційні фактори	Нормативні фактори	Глобальні фактори
<ul style="list-style-type: none"> –внутрішня мобільність персоналу; –забезпечення інфраструктури для віддаленої роботи; –гнучкі графіки роботи; –зниження витрат на логістичні послуги; 	<ul style="list-style-type: none"> –чітка організаційна структура; –адаптація нових працівників; –планування кар'єри; –зворотний зв'язок та розвиток персоналу; –мотиваційні програми; –управління корпоративною культурою; 	<ul style="list-style-type: none"> –законодавчі обмеження та регулювання трудових відносин; –кодекси етики та корпоративні стандарти; –соціальна відповідальність; –підтримка рівних можливостей та інклюзивності; 	<ul style="list-style-type: none"> –міжнародна конкуренція за таланти; –цифровізація робочих процесів; –зміна демографічної структури; –зростання рівня глобальних міграцій;
Політичні фактори	Економічні фактори	Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> –зміни в трудовому праві; –податкові зміни; –субсидії та пільги для працівників; –боротьба з корупцією; –політика щодо рівних можливостей і прав людини; –підтримка професійного навчання; 	<ul style="list-style-type: none"> –економічний спад; –рівень заробітної плати; –інфляція; –рівень безробіття; –податкові зміни; –плинність кадрів; 	<ul style="list-style-type: none"> –цінності поколінь; –цінність інклюзивності; –освітні рівні працівників; –зміна вікової структури працівників; –гнучка організаційна структура; 	<ul style="list-style-type: none"> –цифрові технології; –використання ІІІ для управління персоналом; –розвиток комунікаційних технологій; –технології для покращення здоров'я та безпеки працівників;

Аналізуючи дані табл. 2.7 LONGPEST– аналіз діяльності підприємства на 2022-2024 рр. були виявлені різноманітні фактори, які впливають на діяльність підприємства, охарактеризуємо кожен детально.

Логістичні фактори мають важливе значення для кадрової стратегії підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на забезпечення зручності для працівників, оптимізація їхньої мобільності та інтеграція нових технологій у процеси логістики дозволяє підприємству створити ефективне середовище для роботи, що сприяє підвищенню продуктивності та залученню талановитих працівників.

Операційні фактори в кадровій стратегії підприємства мають вирішальне значення для забезпечення ефективної роботи організації. Вони визначають, як організовано управління персоналом, як ефективно відбуваються процеси найму, навчання, оцінки ефективності та мотивації працівників. Для успішної роботи підприємства необхідно постійно вдосконалювати ці операційні процеси, інтегруючи нові технології та методи управління, щоб адаптувати кадрову стратегію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Нормативні фактори є одними з найбільш важливих аспектів кадрової стратегії підприємства, оскільки вони визначають рамки, в яких підприємство має діяти в рамках законодавства, корпоративної етики та соціальних стандартів.

Глобальні фактори мають значний вплив на кадрову стратегію підприємства. Технологічні інновації, демографічні зміни, глобалізація, політичні та екологічні умови – всі ці фактори визначають, як підприємства повинні адаптувати свої стратегії управління персоналом, щоб забезпечити ефективне функціонування на світовому ринку праці.

Політичні фактори є важливим чинником для формування кадрової стратегії підприємства. Законодавчі ініціативи, політична стабільність, урядова підтримка соціальних програм, імміграційні та трудові політики – все це безпосередньо впливає на умови праці, взаємодію з працівниками і можливості для розвитку підприємства.

У періоди економічного спаду або рецесії підприємства зазвичай знижують витрати, що може включати скорочення персоналу, замороження зарплат, скорочення витрат на навчання та розвиток. Кадрові стратегії в таких умовах стають більш орієнтованими на оптимізацію процесів, зниження витрат на персонал і забезпечення ефективності робочої сили.

Соціальні фактори мають значний вплив на кадрову стратегію підприємства, оскільки вони стосуються змін у соціальних установках, потребах працівників, їхніх цінностях і вимогах до умов праці. Для успішного управління персоналом підприємства повинні бути чутливими до соціальних

змін, розуміти потреби своїх працівників і адаптувати свої кадрові стратегії, щоб забезпечити залучення, мотивацію та утримання висококваліфікованих кадрів. Врахування цих факторів допоможе створити інклюзивну та ефективну робочу атмосферу, що сприяє розвитку бізнесу

Отже, провівши аналіз діяльності підприємства за допомогою комплексних інструментів було виявлено, що на кадрову стратегію впливає безліч різноманітних факторів. Врахування цих факторів допомагає підприємству не тільки залучати та утримувати висококваліфікованих працівників, а й створювати сприятливе середовище для їх розвитку, що в кінцевому підсумку забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Ефективне управління кадровим потенціалом підприємства є одним з найважливіших аспектів успішної діяльності підприємства в умовах постійних змін і високої конкурентної боротьби. У динамічному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими економічними, технологічними і соціальними змінами, підприємство повинно адаптувати свої стратегії управління персоналом до нових викликів та вимог.

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 кадрової стратегії 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. 2.8, що допоможе виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози.

SWOT-аналіз кадрового потенціалу підприємства, 2022-2024 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 табл. 2.8 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.

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

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

За сучасних умов функціонування кадрової стратегії підприємства стає обов'язковою умовою для стійкого розвитку та передових позицій на ринку. Людські ресурси відіграють вагомую роль в діяльності підприємства та безпосередньо впливають на конкурентні можливості підприємства. В Україні, на жаль, не на всіх підприємствах розуміють значущість розвитку кадрового стратегії, але розвинуті країни вже визнали, що єдина стійка конкурентна перевага, яку підприємство буде мати в майбутньому – це її люди.

Удосконалення кадрової стратегії підприємства вимагає комплексного підходу, що включає розвиток навичок, мотивацію, оптимізацію організаційних процесів, управління ефективністю, розвиток корпоративної культури, а також впровадження сучасних технологій.

Ефективне управління кадрами дозволяє не лише забезпечити досягнення поточних цілей, але й створити стратегічну основу для успіху на довгострокову перспективу.

Рекомендовано впровадити в роботу підприємства програмне забезпечення «Zoho CRM», яка дозволить значно оптимізувати бізнес – процеси підприємства, зокрема у сфері збуту продукції, взаємодії з клієнтами та аналізу даних.

«Zoho CRM» – це комплексна система для автоматизації продажів і взаємодії з клієнтами, яка дозволяє бізнесам будь-якого розміру оптимізувати свої процеси та знизити навантаження на персонал. Вона пропонує безліч функцій для автоматизації, аналізу даних, інтеграції з іншими системами, а також підтримує мобільний доступ і зручну командну роботу.

«Zoho CRM» є відмінним вибором для тих, хто хоче підвищити ефективність збуту продукції, полегшити обслуговування клієнтів і забезпечити персоналізований підхід у маркетингових стратегіях.

Як і кожен продукт, «Zoho CRM» програма має свої переваги та недоліки, які показані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Переваги та недоліки програми «Zoho CRM» для підприємства,
2026-2030 рр.**

Переваги	Недоліки
Прискорення обробки даних	Обмеження безкоштовної версії
Автоматизація усіх бізнес-процесів, що знижує ризик помилок, дозволяє підрозділам якісно взаємодіяти, поліпшує роботу працівників	Обмежена технічна підтримка для нижчих тарифних планів
Робота з даними різного типу	Необхідність навчання працівників,
Швидке оновлення й техпідтримка	Обмежена інтеграція з рідкісними платформами
Доступна вартість впровадження	Потреба в потужних ІТ-ресурсах
Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс	Перехід з попередніх версій програмного забезпечення
Масштабованість	
Вбудована аналітика та звітність	
Автоматизація та інновації	
Гнучкість налаштування	
Мобільний доступ	

Отже, аналізуючи переваги та недоліки «Zoho CRM» табл. 3.1 було виявлено, що до основних переваг програмного забезпечення включають доступність, гнучкість, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс і можливість автоматизації безлічі бізнес-процесів. До недоліків програмного забезпечення відносять складність налаштування для більш складних процесів, обмеження безкоштовної версії і можливі проблеми з інтеграцією або підтримкою для користувачів нижчих тарифних планів.

Запропоноване програмне забезпечення «Zoho CRM» пропонує широкі можливості для автоматизації бізнес-процесів і ефективного управління взаєминами з клієнтами. Він допоможе підприємству підвищити продуктивність, персоналізувати обслуговування клієнтів і відстежувати кожен етап взаємодії з ними. Завдяки гнучкості, широкому функціоналу та інтерфейсу, що налаштовується, «Zoho CRM» є потужним інструментом для оптимізації процесів продажу, маркетингу та підтримки клієнтів. В свою чергу, дана програма зменшить навантаження на персонал підприємства та допоможе

швидше виконувати поставлені завдання рис. 3.1.



Рис. 3.1 Рекомендований функціонал «Zoho CRM» для підприємства, 2026-2028 рр.

Аналізуючи рис. 3.1 можна побачити, що «Zoho CRM» – це багатофункціональна система для комунікації з клієнтами, яка допомагає підприємству автоматизувати процеси продажів, маркетингу, підтримки клієнтів та аналітики. Наведемо їх детальну характеристику:

- комунікація з потенційними клієнтами є однією з основних функцій у «Zoho CRM», яка дозволяє підприємству залучати нових клієнтів, систематизувати їхні дані та конвертувати їх у реальних покупців. Так як програмне забезпечення здійснює інтеграцію з платформами, такими як Facebook, LinkedIn, Twitter, що дозволяє збирати дані потенційних клієнтів з акаунтів у соціальних мережах, що значно спрощує процес генерації нових контактів. Вся історія взаємодії з потенційним клієнтом (дзвінки, email-листи,

зустрічі) автоматично зберігається, що дає можливість співробітникам швидко отримати всю необхідну інформацію перед прийняттям рішень;

- управління можливостями продажу в «Zoho CRM» дозволяє ефективно відстежувати та керувати угодами на різних етапах продажу. Вона забезпечує можливість детально контролювати кожен крок, який необхідно зробити для перетворення потенційних клієнтів у реальних покупців;

- маркетинг і комунікації з клієнтами вважається важливим аспектом, що допомагає підприємству взаємодіяти зі своїми поточними та потенційними клієнтами, створюючи довгострокові і взаємовигідні відносини. Програма пропонує потужний набір інструментів для організації маркетингових кампаній, автоматизації комунікацій, і забезпечення персоналізованого підходу до кожного клієнта;

- автоматизація робочих процесів в «Zoho CRM» дозволяють автоматизувати рутинні завдання та процеси, що знижує навантаження на персонал і підвищує ефективність роботи. Ці інструменти допомагають не тільки зекономити час, але й мінімізувати помилки, покращити якість обслуговування клієнтів і забезпечити швидкість виконання завдань;

- управління контактами та клієнтами є однією з основних складових «Zoho CRM», адже ця система дозволяє ефективно збирати, організовувати і керувати всіма даними про клієнтів та їх взаємодії з підприємством. Вона допомагає побудувати довгострокові та продуктивні відносини з клієнтами через персоналізований підхід і автоматизацію процесів;

- аналітика та звітність в «Zoho CRM» є потужними інструментами для аналізу діяльності підприємства, допомагаючи відстежувати ефективність продажів, маркетингових кампаній, взаємодії з клієнтами та продуктивність співробітників. Ці функції дозволяють приймати обґрунтовані рішення на основі даних і забезпечують покращення процесів;

- управління проектами та завданнями в «Zoho CRM» – це потужний інструмент, який дозволяє планувати, організовувати і

контролювати виконання завдань і проєктів, що пов'язані з клієнтами, продажами чи іншими бізнес-процесами. «Zoho CRM» надає можливість інтегрувати управління проєктами з іншими аспектами вашої роботи, такими як продажі, маркетинг і взаємодія з клієнтами, що сприяє кращій організації та контролю.

Прогнозований кошторис витрат на впровадження програмного забезпечення «Zoho CRM» для підприємства показаний в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Прогнозований кошторис витрат на встановлення та функціонування
«Zoho CRM», 2026-2028 рр.**

Показники	Вартість, тис. грн
Вартість підписки на «Zoho CRM»	10
Вартість налаштування та кастомізації	20
Навчання співробітників	15
Інтеграція з іншими програмами	10
Служба підтримки та обслуговування	25
Вартість додаткових функцій та модулів	5
Витрати на оплату праці	10
Всього	95

Аналізуючи дані табл. 3.2, в якій показані прогнозовані витрати на встановлення та функціонування програмного забезпечення, що становить 95 тис.грн. Так найбільшу суму витрат займає підтримка програмного забезпечення в належному стані. Процес впровадження також включає налаштування, інтеграцію, перенесення даних і навчання персоналу.

На основі аналізу прогнозованого кошторису витрат на впровадження та функціонування системи Zoho CRM у 2026–2028 роках видно, що загальна сума інвестицій становитиме 95 тис. грн. Найбільшу частину витрат займає служба підтримки та обслуговування – 25 тис. грн, що свідчить про важливість стабільної технічної підтримки для забезпечення безперебійної роботи системи.

Високими залишаються також витрати на налаштування та кастомізацію системи 20 тис. грн і навчання співробітників 15 тис. грн, що вказує на потребу

в адаптації програмного забезпечення до специфіки діяльності підприємства та підготовці персоналу до ефективного користування інструментом.

Інші витрати, зокрема інтеграція з іншими програмами, додаткові функції та модулі, а також підписка на Zoho CRM і оплата праці, є менш значними, але також необхідними для повноцінного функціонування системи.

Таким чином, впровадження Zoho CRM потребує як технічної, так і організаційної підготовки. Рациональне планування витрат дає змогу забезпечити ефективне використання ресурсів та очікувану віддачу від впровадження CRM-системи в майбутньому.

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.

Прогнозована чисельність персоналу, яка буде задіяна для ефективного використання цієї платформи показано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогнозована чисельність персоналу залучених для роботи програмного забезпечення «Zoho CRM» для підприємства, 2026-2028 рр.

Посада	Кількість персоналу
Адміністратор «Zoho CRM»	1
Користувачі CRM (продажі, маркетинг, підтримка)	2
ІТ-спеціаліст	1
Фахівець для проведення інструктажу з користування програмою	1
Спеціаліст по налаштуванню	1
Всього	6

Таким чином, для повноцінного впровадження та подальшої роботи з

«Zoho CRM» (табл. 3.3) в підприємство необхідно залучити 6 додаткових працівників на різних етапах процесу впровадження програми.

Для ефективної роботи з «Zoho CRM» підприємству необхідно визначити чітку структуру персоналу та їхні посадові обов'язки. Від адміністратора до користувачів і технічної підтримки, адже кожен співробітник має свою роль у забезпеченні функціонування системи. Під час впровадження важливо забезпечити належне навчання та підтримку для всіх користувачів, щоб максимально ефективно використовувати можливості CRM.

Отже, як можна побачити, що наведені вище рекомендації до впровадження нададуть значний позитивний ефект для підприємства в багатьох аспектах, від покращення ефективності роботи команди до збільшення доходів і поліпшення взаємодії з клієнтами. Автоматизація збору і обробки даних дозволяє зменшити витрати на ручну працю і помилки, що виникають через людський фактор.

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.

2. Розраховано, показники комерційної діяльності досліджуваного підприємства, які зазнали суттєвих змін. Зокрема, чистий дохід від реалізації товарів і послуг зменшився на 13674 тис. грн, або на 34,1 %, що свідчить про зниження обсягів реалізації продукції або зменшення ринкової ціни на неї. Собівартість реалізації також зменшилася – на 9824 тис. грн (на 27,2 %), проте темпи її зниження були нижчими порівняно зі зменшенням доходів, що негативно вплинуло на фінансовий результат. Унаслідок цього чистий прибуток скоротився на 3 850 тис. грн, тобто фактично прибутковість зведена до мінімуму. Рівень рентабельності знизився з 11,0 % у 2022 році до 0,5 % у 2024 році, що вказує на різке погіршення ефективності господарської діяльності підприємства. Аналогічна ситуація спостерігається і з нормою прибутку, яка впала з 9,9 % до 0,5 %.

3. Визначено, що кадровий потенціал підприємства є важливою складовою в роботі підприємства, яка 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 цілей підприємства.

4. Проведено SWOT – аналіз 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.

5. Рекомендовано до впровадження програми «Zoho CRM» надасть значний позитивний ефект для підприємства в багатьох аспектах, від покращення ефективності роботи команди до збільшення доходів і поліпшення взаємодії з клієнтами. Автоматизація збору і обробки даних дозволяє зменшити витрати на ручну працю і помилки, що виникають через людський фактор.

6. Доведено, що програмне забезпечення «Zoho CRM» відкриє широкі можливості для автоматизації бізнес-процесів і ефективного управління взаєминами з клієнтами. Програмне забезпечення допоможе підприємству підвищити продуктивність, персоналізувати обслуговування клієнтів і відстежувати кожен етап взаємодії з ними. Завдяки гнучкості, широкому функціоналу та інтерфейсу, що налаштовується, «Zoho CRM» є потужним інструментом для оптимізації процесів продажу, маркетингу та підтримки клієнтів.

6. Розраховано прогнозований кошторис витрат на впровадження та функціонування системи Zoho CRM у 2026–2028 роках видно, що загальна сума інвестицій становитиме 95 тис. грн. Найбільшу частину витрат займає служба підтримки та обслуговування – 25 тис. грн, що свідчить про важливість стабільної технічної підтримки для забезпечення безперебійної роботи системи. Високими залишаються також витрати на налаштування та кастомізацію системи 20 тис. грн і навчання співробітників 15 тис. грн, що вказує на потребу в адаптації програмного забезпечення до специфіки діяльності підприємства та підготовці персоналу до ефективного користування інструментом. Визначено, що для ефективного впровадження та подальшої експлуатації програмного забезпечення Zoho CRM на підприємстві планується залучення 6 працівників із різними функціональними обов'язками.