

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 трудовим потенціалом підприємства**»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Сухацький Б.М.
Керівник: Олійник А.С.
Рецензент: Миколенко І.Г.

Полтава 2026 рік

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

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

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

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Сухацького Богдана Максимовича

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

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

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

3. Вихідні дані до роботи:

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

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

Розділ 1. Теоретичні основи управління трудовим потенціалом підприємства.

Розділ 2. Аналіз управління трудовим потенціалом підприємства.

Розділ 3. Шляхи удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства.

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

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	виконано
11	Нормоконтроль	12.06.2026	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	15.06.2026-16.06.2026	

Здобувач вищої освіти

Богдан СУХАЦЬКИЙ

Керівник роботи

Аліна ОЛІЙНИК

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу	29
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	38
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання ефективно функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня розвитку та використання трудового потенціалу. Саме працівники є основним ресурсом підприємства, який забезпечує реалізацію виробничих процесів, впровадження інновацій, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства на ринку. В умовах глобалізації, цифровізації економіки, посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває проблема формування, розвитку та ефективного управління трудовим потенціалом підприємства.

Актуальність теми також зумовлена сучасними соціально-економічними викликами, зокрема дефіцитом кваліфікованих кадрів, трудовою міграцією, необхідністю підвищення професійної компетентності працівників та адаптації персоналу до нових умов праці. У таких умовах підприємства повинні приділяти значну увагу розвитку персоналу, мотивації працівників, удосконаленню системи управління кадрами та створенню сприятливих умов праці.

Питання управління трудовим потенціалом підприємства досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних та практичних аспектів даної проблематики зробили Олександр Федонін, Наталія Краснокутська, Світлана Ілляшенко, Олена Ареф'єва, Петро Микитюк та інші. У своїх працях науковці розглядали сутність трудового потенціалу, методи його оцінювання, механізми розвитку персоналу, питання мотивації працівників та підвищення ефективності управління трудовими ресурсами підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний

менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.); «Інституційно-адаптивні механізми розвитку менеджменту підприємств та їх об'єднань в умовах цифрової трансформації та інвестиційно-ресурсних асиметрій» (державний реєстраційний номер 0126U000256, 2026–2030 рр.); «Розвиток кадрового потенціалу та компетентнісних моделей управління як чинник інноваційного розвитку підприємств, організацій, установ» (державний реєстраційний номер 0126U000388, 2026–2030 рр.). У межах тематики обґрунтовувалося управління трудовим потенціалом підприємства.

Мета та завдання. Метою є вивчення теоретичних засад та практичних рекомендацій управління трудовим потенціалом підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування сутності трудового потенціалу підприємства;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- оцінка ефективності використання трудового потенціалу;
- визначення шляхів удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління трудовим потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління трудовим потенціалом підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження проблем управління трудовим потенціалом підприємства були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Теоретичною основою стали праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом і трудовим потенціалом. Для досягнення поставленої мети застосовано метод теоретичного узагальнення – для дослідження сутності трудового потенціалу та системи управління ним; методи аналізу і синтезу – для вивчення складових трудового потенціалу та оцінки ефективності його використання;

порівняльний метод – для зіставлення показників діяльності підприємства у динаміці; статистичний метод – для обробки економічної інформації; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження; системний підхід – для комплексного аналізу процесу управління трудовим потенціалом; а також економіко-аналітичний метод – для обґрунтування напрямів удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства.

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

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження за були представлені та обговорювались на наукових конференціях Полтавського державного аграрного університету.

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

1. Сухацький Б.М. Інноваційний потенціал підприємства як фактор його розвитку. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Полтава : ПДАУ, 2026. С. 1162–1164.

2. Сухацький Б.М. Стратегічний розвиток аграрного підприємства в умовах сучасних викликів. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ, 2026. С. 81–83.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 47 сторінок друкованого тексту, робота містить 11 таблиць, 5 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні трансформаційні процеси в економіці суттєво вплинули на розвиток суспільства, його цінності, принципи соціально-економічної діяльності, а також форми та методи управління підприємствами. В умовах ринкової економіки особливого значення набуває трудовий потенціал, який виступає головною продуктивною силою суспільства та одним із ключових чинників забезпечення ефективної діяльності підприємства. Саме рівень професійної підготовки працівників, їх компетентність, мотивація та здатність адаптуватися до змін визначають конкурентоспроможність і перспективи розвитку підприємства.

Протягом останніх десятиліть у сфері управління персоналом активно здійснюється пошук ефективних моделей та методів управління трудовим потенціалом. Практичний досвід доводить, що складність прогнозування поведінки окремих працівників і трудового колективу загалом потребує застосування сучасних підходів до управління персоналом, заснованих на мотивації, розвитку професійних навичок, стимулюванні продуктивності праці та створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [10, с. 67].

Крім того, в умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення конкуренції між підприємствами значно зростає роль людського капіталу як основного ресурсу забезпечення інноваційного розвитку та економічної стійкості підприємства. Ефективне управління трудовим потенціалом сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та послуг, формуванню кадрової стабільності та досягненню стратегічних цілей підприємства. Саме тому питання управління трудовим потенціалом є одним із найважливіших напрямів сучасної економічної науки та практики управління підприємствами.

Трудовий потенціал як економічна категорія характеризує сукупну здатність населення до праці, що формується під впливом кількісних і якісних характеристик трудових ресурсів суспільства. Він відображає наявні та потенційні можливості працівників брати участь у процесі виробництва матеріальних благ і надання послуг, забезпечуючи економічний розвиток суспільства та підприємств.

На рівні підприємства трудовий потенціал розглядають як сукупність можливостей працівників ефективно здійснювати трудову діяльність з урахуванням їх професійних знань, практичного досвіду, кваліфікації, особистісних характеристик, рівня мотивації та психофізіологічних особливостей. Реалізація трудового потенціалу значною мірою залежить від створення належних організаційних, економічних і технічних умов праці. При цьому трудовий потенціал підприємства є не просто сумою індивідуальних можливостей окремих працівників, а результатом їх взаємодії, узгодженості дій та ефективної організації колективної праці.

Слід зазначити, що трудовий потенціал є складною та багатогранною категорією, структура якої залишається предметом наукових дискусій. У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності трудового потенціалу, його складових елементів та особливостей формування, що свідчить про багатоаспектність даного поняття та необхідність подальших досліджень у цій сфері [14, с. 86].

Сутність поняття «трудовий потенціал» тісно пов'язана зі здатністю системи управління персоналом забезпечувати ефективне використання трудових ресурсів підприємства. Рівень реалізації трудового потенціалу значною мірою залежить від організації праці, мотивації працівників, професійного розвитку персоналу та створення належних умов для продуктивної діяльності. При визначенні сутності трудового потенціалу важливе значення мають такі категорії, як «робоча сила», «трудові ресурси», «людський фактор», «людський капітал» та «персонал», які характеризують різні аспекти участі людини у трудовій діяльності. Саме сукупність

професійних знань, навичок, досвіду, здібностей і особистісних якостей працівників формує основу трудового потенціалу підприємства та визначає його можливості щодо досягнення високих результатів діяльності й забезпечення конкурентоспроможності (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика терміну «трудоий потенціал»

Автор	Трактування
Богиня Д.П., Грішнова О.А [1]	інтегральна оцінка як кількісних, так і якісних характеристик робочої сили
Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. [45]	комплексна кількісна та якісна характеристика робочої сили, яка пропонує певні можливості у створенні матеріальних та інтелектуальних благ в суспільстві. Трудоий потенціал – це наявний і можливий в майбутньому кількість і якість праці, яким володіє суспільство і яке визначається кількістю працездатних людей, їх професійним і освітнім рівнем
Янковська Л.А.[48]	сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства
Марценюк Л.В. [20]	сукупна здатність економічно активного населення даної території забезпечувати виробництво товарів народного споживання, що задовольняють потреби суспільства на даному етапі його розвитку в певних соціальних і соціальних сферах
Осовська Г.В., Крушельницька О.В. [30; 17]	група працездатного населення, яка враховує інтелектуальний розвиток, знання, навички, досвід, звичаї, традиції, вірування і патріотизм
Шаульська Л.В. [47]	інтегрований набір можливостей для населення брати участь у трудовій, підприємницькій та інноваційної діяльності
Линенко А. В., Шевченко О. Л. [19]	сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства

Сутність поняття «трудоий потенціал» найбільш повно розкривається через його структуру та складові елементи. У науковій літературі існують різні підходи до визначення структури трудового потенціалу, однак особливу увагу привертає комплексний підхід, запропонований Віктором Круш та Олександром Сімчер. Науковці розглядають трудоий потенціал як багатокомпонентну систему, до складу якої входять інтелектуальна, демографічна, економічна, соціально-біологічна, професійна, історико-культурна, мотиваційна та організаційна складові. Такий підхід дає змогу комплексно оцінити можливості працівників щодо ефективної трудової діяльності та визначити рівень готовності персоналу до досягнення

стратегічних цілей підприємства. Графічне відображення зазначеної структури трудового потенціалу представлено на рис. 1.1.

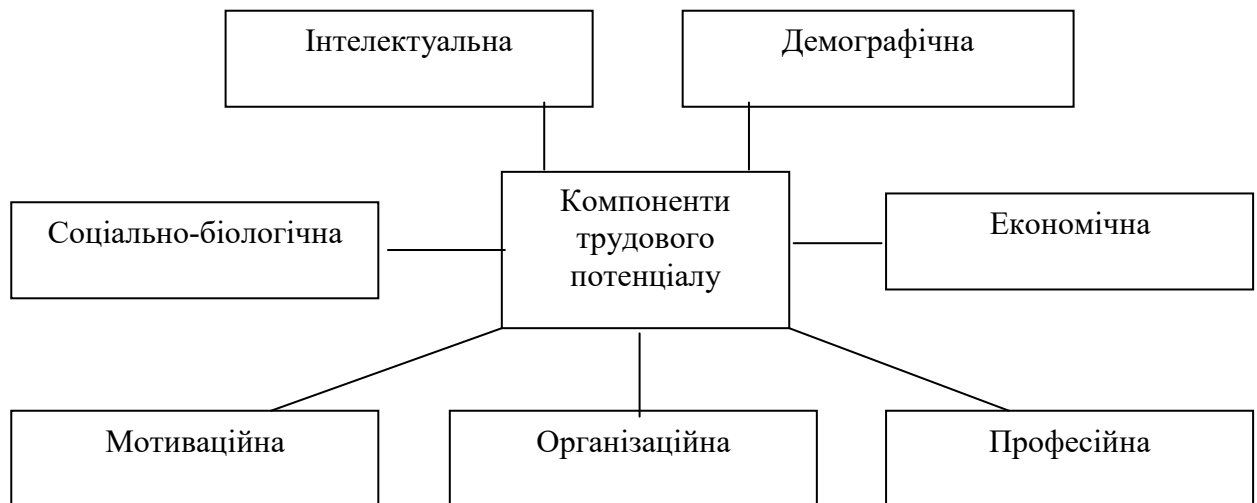


Рис. 1.1. Компонентна структура трудового потенціалу підприємства [10; 16]

Як зазначає Олександр Сімчер, інтелектуальна складова є однією з ключових складових трудового потенціалу, оскільки саме вона забезпечує інноваційний розвиток підприємства. Інтелектуальна складова охоплює сукупність професійних знань, навичок, умінь, досвіду та інтелектуальної власності, які працівники набувають у процесі трудової діяльності. Використання інтелектуального потенціалу сприяє формуванню додаткових джерел доходу підприємства, зокрема через інтелектуальну ренту, ліцензійні платежі чи інші форми комерціалізації знань, а також забезпечує конкурентні переваги як працівників, так і підприємства загалом [40, с. 241].

Науковиця Інна Іртищева розглядає демографічну складову трудового потенціалу у тісному взаємозв'язку з інтелектуальними, соціальними, етнічними, історичними та національними характеристиками, які впливають на особливості функціонування підприємства та організацію трудової діяльності [12, с. 187].

Економічна складова трудового потенціалу характеризує рівень ефективності використання трудових ресурсів підприємства та базується на

кваліфікації працівників, їх професійних здібностях і результативності праці. Вона безпосередньо пов'язана з мотиваційною складовою, яка проявляється через систему матеріального і нематеріального стимулювання працівників. Мотиваційна складова передбачає задоволення потреб працівників у професійному визнанні, самореалізації, підвищенні власної значущості, розвитку компетентностей та досягненні високих результатів праці.

Професійна складова трудового потенціалу відображає рівень професійної освіти, кваліфікації, практичних навичок і спеціалізації працівників. Вона визначає здатність персоналу ефективно виконувати професійні обов'язки та адаптуватися до змін у виробничому середовищі.

Організаційна складова характеризується сукупністю умов, методів та інструментів організації праці, що забезпечують досягнення поставлених цілей підприємства. Вона включає можливості раціонального використання трудових ресурсів, ефективного управління персоналом та координації трудової діяльності.

Соціально-біологічна складова охоплює психофізіологічні особливості працівників, стан їх здоров'я, працездатність, соціально-комунікативні якості та здатність до взаємодії у колективі. Саме якість трудового потенціалу та ефективність його використання значною мірою визначають рівень економічної конкурентоспроможності підприємства і держави загалом. Відтак продуктивність праці та рентабельність діяльності підприємства виступають важливими показниками ефективності використання трудового потенціалу.

Управління трудовим потенціалом здійснюється на трьох взаємопов'язаних рівнях: державному, регіональному та корпоративному. Ефективність цього процесу можлива лише за умови їхньої узгодженості. Саме на рівні підприємства відбувається безпосереднє залучення та використання потенціалу кожного працівника, тому трудовий потенціал організації є базовим елементом сукупного трудового потенціалу суспільства [38, с. 160].

Зважаючи на те, що управління трудовим потенціалом поєднує інтереси держави, профспілок, роботодавців і самих працівників, його доцільно розглядати як соціально-економічний процес. Він включає комплекс економічних і соціальних заходів, спрямованих на реалізацію прав людини, створення умов для розвитку, ефективного використання трудових ресурсів, забезпечення їхніх прав і свобод, а також належного соціального захисту.

Процес управління трудовим потенціалом є необхідною умовою для забезпечення раціонального, ефективного та науково обґрунтованого використання персоналу підприємства. Він спрямований на своєчасне виявлення й реалізацію наявних резервів, а також на адаптацію умов формування та використання трудового потенціалу відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Система управління трудовим потенціалом має складну структуру, що включає взаємопов'язані, але відносно самостійні підсистеми. Усі вони об'єднані спільною метою – забезпечення процесу трансформації трудових ресурсів у трудовий потенціал та його ефективного використання. На думку науковців цей процес проходить кілька основних етапів [45, с. 107].

Перший етап характеризується існуванням трудових ресурсів у формі потенційної робочої сили – працездатних осіб, які мають необхідні фізичні та інтелектуальні здібності, але ще не залучені до виробничого процесу. Поза межами трудової діяльності та без взаємодії із засобами виробництва ці ресурси залишаються нереалізованими.

На другому етапі відбувається розподіл трудових ресурсів між робочими місцями. У процесі трудової діяльності починають реалізовуватися фізичні та інтелектуальні можливості працівників, унаслідок чого трудовий потенціал переходить у категорію зайнятого населення.

Третій етап пов'язаний із безпосереднім виконанням праці, у результаті якої створюються матеріальні та нематеріальні цінності. Після завершення трудових відносин працівник знову набуває статусу трудового ресурсу.

Отже, трудовий потенціал являє собою сукупність конкретних працівників, рівень використання яких у виробничому процесі може бути оцінений [14, с. 86].

Склад керованої підсистеми відобразимо на рис. 1.2.

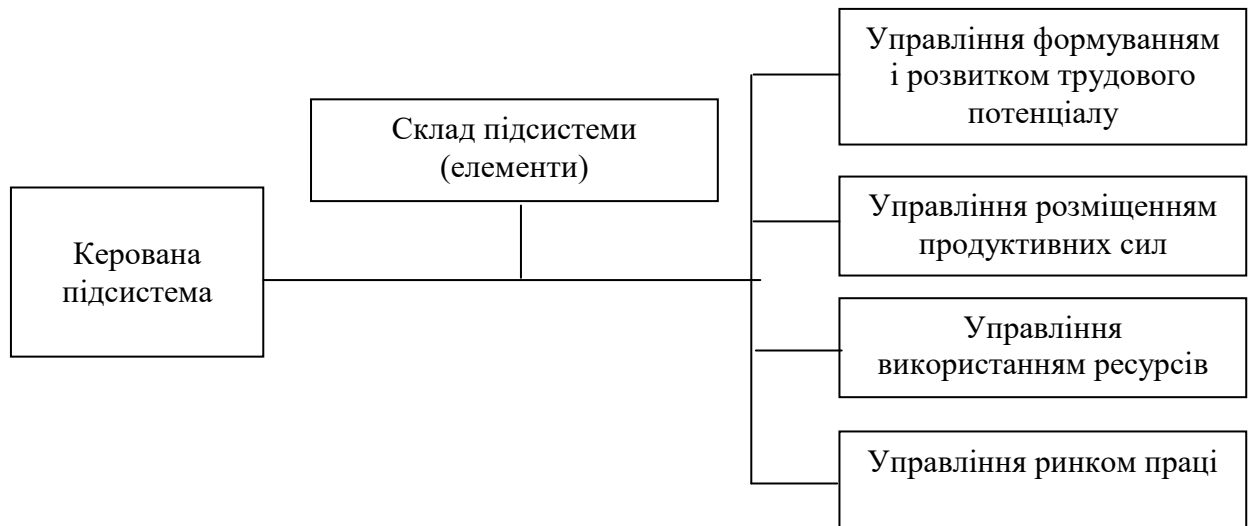


Рис. 1.2. Структура керованої підсистеми управління трудовим потенціалом підприємства [5; 7; 16; 20]

Отже, під впливом науково-технічного прогресу та соціально-економічного розвитку суспільства всі системи управління потребують постійного вдосконалення й розвитку. Ефективність системи управління трудовим потенціалом значною мірою залежить від результативності функціонування кожної її підсистеми та рівня їх узгодженості в межах єдиного механізму управління.

Сучасні вимоги до управління трудовим потенціалом, як загалом, так і в межах окремих підсистем, зумовлюють необхідність удосконалення інформаційного забезпечення на всіх рівнях управління. Для впровадження та ефективного функціонування системи управління застосовуються різноманітні методи, серед яких особливе значення мають економічні, правові та адміністративно-організаційні.

Найбільш розповсюдженою є класифікація методів управління трудовим потенціалом підприємства на адміністративні, економічні й соціальнопсихологічні, рис.1.3.



Рис. 1.3. Традиційні методи управління трудовим потенціалом [21; 23; 34]

Таким чином, адміністративні методи управління належать до обов'язкових способів прямого управлінського впливу та прийняття рішень. Їх реалізація базується на організаційному й адміністративному впливі. Організаційний вплив охоплює організаційне регламентування, нормування та інструктування діяльності працівників.

Організаційне нормування включає систему різноманітних стандартів і нормативів: стандарти якості, технічні та технологічні норми, маршрутні й технологічні карти, норми обслуговування та ремонту обладнання, нормативи праці (тарифні ставки, посадові оклади, преміальні системи), фінансово-кредитні нормативи, а також стандарти у сфері логістики, транспорту, організації та управління підприємством.

Організаційне інструктування здійснюється через посадові інструкції, методичні рекомендації, положення, регламенти, робочі інструкції та інші документи, що визначають порядок виконання функцій і управління діяльністю організації.

Адміністративний вплив реалізується шляхом видання розпорядчих і нормативно-правових актів, які забезпечують юридичну силу управлінських рішень. Ефективне застосування таких методів передбачає постійний

контроль за виконанням поставлених завдань, належний облік та моніторинг результатів діяльності [2, с. 68].

Економічні методи управління спрямовані на реалізацію матеріальних інтересів працівників у процесі виробничої та іншої діяльності через використання товарно-грошових відносин [32, с. 210]. На відміну від адміністративних методів, вони ґрунтуються на формуванні системи планово-економічних показників і визначенні шляхів їх досягнення. Такі методи є важливим інструментом регулювання економічних відносин на підприємстві.

Завдяки використанню економічних стимулів створюються умови, за яких працівники та трудові колективи зацікавлені у високих результатах праці не лише через адміністративні вимоги, а насамперед через матеріальне заохочення. Саме на основі економічних методів удосконалюються управлінські та соціально-психологічні механізми, підвищується ефективність їх застосування, професійний рівень і культура управління.

У сучасних умовах особливого значення набувають соціально-психологічні методи управління трудовим потенціалом. Вони являють собою систему способів впливу на міжособистісні відносини, соціальні зв'язки та психологічний клімат у колективі [18, с. 257].

У ході дослідження встановлено, що соціально-психологічні методи поділяються на соціальні та психологічні. Соціальні методи управління спрямовані на регулювання соціальних процесів у колективі та розвиток взаємовідносин між працівниками. Вони враховують культурні норми, цінності, традиції, мотиви, інтереси та потреби персоналу, що дає змогу формувати згуртовані й ефективні трудові колективи.

Відповідно до розглянутих методів управління, науковці визначають основні цілі та функції системи управління трудовим потенціалом, що відображено на рис. 1.4.

До ключових функцій системи управління трудовим потенціалом належать планування, організація та регулювання, які передбачають

координацію практичних дій, спрямованих на досягнення поставлених результатів. Важливими складовими також є облік і контроль діяльності, стимулювання працівників, безпосереднє управління трудовими ресурсами та забезпечення соціальної інтеграції персоналу.



Рис. 1.4. Цілі та функції системи управління трудовим потенціалом [15; 20; 33]

Згідно з рис. 1.4, процес управління трудовим потенціалом представлено як систему узгоджених управлінських рішень, спрямованих на досягнення головної мети організації через формування цілей, функцій та організаційної структури управління персоналом, а також через налагодження вертикальних і горизонтальних взаємозв'язків у процесі розробки та реалізації управлінських рішень.

У результаті дослідження теоретичних основ управління трудовим потенціалом підприємства встановлено, що трудовий потенціал є однією з ключових складових ефективного функціонування та розвитку сучасного підприємства. Саме рівень професійних знань, навичок, мотивації та компетентності працівників значною мірою визначає конкурентоспроможність організації та її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Розглянуто сутність поняття «трудовий потенціал», його основні складові та фактори формування. Визначено, що управління трудовим потенціалом являє собою цілеспрямований процес впливу на персонал шляхом застосування відповідних методів, функцій та інструментів управління. Основними функціями системи управління трудовим потенціалом є планування, організація, мотивація, контроль і регулювання трудової діяльності працівників.

Також встановлено, що ефективне управління трудовим потенціалом потребує комплексного використання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління. Важливу роль у цьому процесі відіграє кадрова політика підприємства, спрямована на забезпечення організації кваліфікованими працівниками, розвиток їх професійних здібностей та створення сприятливих умов праці.

Отже, ефективна система управління трудовим потенціалом є необхідною умовою підвищення продуктивності праці, досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його стабільного розвитку. Саме завдяки раціональному використанню трудових ресурсів підприємство має можливість підвищувати ефективність своєї діяльності, покращувати якість продукції та послуг, а також зміцнювати власні конкурентні позиції на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єкт дослідження функціонує у сфері аграрного виробництва та спеціалізується переважно на вирощуванні зернових, зернобобових і олійних культур. Основу діяльності підприємства становить ефективне ведення сільськогосподарського виробництва із застосуванням сучасних технологій та раціональним використанням ресурсів.

Підприємство володіє достатньо розвиненою матеріально-технічною базою, що забезпечує стабільне здійснення виробничої діяльності та створює можливості для впровадження інноваційних агротехнологій. Використання сучасної техніки, високопродуктивного обладнання й належного технічного забезпечення дає змогу своєчасно виконувати всі необхідні агротехнічні заходи, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати належну якість продукції.

Одним із важливих напрямів розвитку господарства є впровадження ресурсозберігаючих технологій, зокрема системи no-till (нульового обробітку ґрунту). Застосування даної технології передбачає мінімальне втручання у структуру ґрунту та висів насіння без проведення традиційного механічного обробітку. Це сприяє збереженню природних властивостей ґрунту, підвищенню його родючості, зменшенню втрат вологи та запобіганню ерозійним процесам.

Для організації ефективного виробничого процесу господарство використовує сучасну сільськогосподарську техніку, що відповідає вимогам сучасного аграрного виробництва. Застосування високопродуктивних тракторів, комбайнів, сівалок, обприскувачів та іншого обладнання дозволяє покращити якість і швидкість виконання польових робіт, мінімізувати втрати

врожаю та забезпечити раціональне використання земельних ресурсів. Крім того, сучасна техніка сприяє автоматизації окремих процесів і підвищенню загальної результативності діяльності підприємства.

Підприємство активно впроваджує інноваційні підходи до вирощування сільськогосподарських культур, що базуються на використанні сучасних агротехнологій, високоякісного насіннєвого матеріалу, ефективних систем удобрення та захисту рослин. Використання новітніх технологічних рішень забезпечує підвищення врожайності, покращення якості продукції та стабільність виробництва навіть за несприятливих природно-кліматичних умов.

Організаційна структура господарства у 2023–2025 рр. має лінійно-функціональний тип та побудована на основі розподілу управлінських і виробничих функцій між окремими структурними підрозділами. Така система управління забезпечує чіткий розподіл обов'язків, ефективну координацію діяльності та належний контроль за виробничими процесами.

У центрі організаційної структури знаходиться селянське (фермерське) господарство як єдина система управління, якій підпорядковуються три основні напрями: соціально-обслуговуючі заклади, операційні підрозділи та апарат управління. Подібна структура дозволяє забезпечити безперервність виробничої діяльності, створити належні умови праці для персоналу та підвищити ефективність управління ресурсами підприємства.

Важливу роль у структурі господарства відіграють заклади соціального обслуговування працівників. До них належать медичні установи, бібліотека, житлово-комунальне господарство, їдальні, буфети, дитячі садки та ясла, школи, профілакторії й фізкультурно-оздоровчі заклади. Наявність таких об'єктів свідчить про соціальну орієнтацію підприємства та прагнення забезпечити працівникам належні умови праці, відпочинку й соціального захисту. Це позитивно впливає на мотивацію персоналу, продуктивність праці та стабільність трудового колективу.

Операційні підрозділи становлять основу виробничої діяльності підприємства та поділяються на основні, допоміжні й обслуговувальні. До основних належать виробничі, заготівельні, обробні та складські служби, які безпосередньо забезпечують процес виробництва й зберігання продукції. Допоміжні підрозділи включають ремонтний, інструментальний та енергетичний відділи, діяльність яких спрямована на підтримання справності техніки, обладнання та енергетичних систем. Обслуговувальні служби представлені транспортним, енергомережним і сортувальним підрозділами, що забезпечують безперебійну роботу виробничих процесів і логістики підприємства.

Апарат управління здійснює стратегічне та поточне керівництво діяльністю господарства. До його складу входять планово-економічний, виробничо-технічний, маркетинговий відділи та відділ кадрів. Планово-економічний відділ відповідає за планування діяльності, аналіз економічних показників і контроль ефективності використання ресурсів. Виробничо-технічний відділ організовує виробничі процеси та забезпечує впровадження сучасних технологій. Маркетинговий відділ займається дослідженням ринку, реалізацією продукції та формуванням конкурентних переваг підприємства. Відділ кадрів забезпечує управління персоналом, організацію праці та підвищення кваліфікації працівників.

Основними напрямками виробничої діяльності господарства є вирощування пшениці, кукурудзи, ячменю, сої, гречки, гороху та цукрового буряку. Земельний банк підприємства становить близько 1600 гектарів сільськогосподарських угідь.

Земельні ресурси підприємства характеризуються певною структурою, яка відображає співвідношення окремих видів угідь та динаміку їх змін упродовж досліджуваного періоду. Раціональне використання земельного фонду є одним із ключових чинників забезпечення ефективності сільськогосподарського виробництва, збільшення обсягів продукції та підвищення економічних результатів діяльності підприємства. Крім того,

рівень забезпеченості земельними ресурсами безпосередньо впливає на результати господарювання та добробут працівників. Для детальнішої оцінки складу й забезпеченості підприємства земельними ресурсами доцільно проаналізувати дані таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Загальна земельна площа, га	1600	1600	1600	0	100,0
Всього сільськогосподарських угідь, га	1600	1600	1600	0	100,0
з них: рілля	1480	1490	1500	20	101,4
питома вага, %	92,5	93,1	93,8	х	х
пасовища	120	110	100	-20	83,3
питома вага, %	7,5	6,9	6,2	х	х

Проведений аналіз складу та динаміки земельних ресурсів досліджуваного господарства за 2023–2025 рр. свідчить про стабільність земельного фонду та ефективне використання сільськогосподарських угідь. Упродовж досліджуваного періоду загальна площа земель підприємства залишалася незмінною та становила 1600 га, що характеризує стабільність умов господарювання й відсутність суттєвих змін у структурі землекористування.

У структурі сільськогосподарських угідь домінуюче місце займає рілля. У 2025 році її площа збільшилася порівняно з 2023 роком на 20 га, або на 1,4 %, а частка у загальній структурі угідь зросла з 92,5 % до 93,8 %. Це свідчить про спрямованість підприємства на більш інтенсивне використання земельних ресурсів та розширення посівних площ під сільськогосподарські культури. Подібна тенденція є позитивною, оскільки створює можливості для збільшення обсягів виробництва продукції та підвищення рівня прибутковості господарства.

Водночас площа пасовищ за аналізований період скоротилася на 20 га, або на 16,7 %, а їх питома вага у структурі земельних угідь зменшилася з

7,5 % до 6,2 %. Такі зміни можуть бути зумовлені переорієнтацією господарства на рослинницький напрям діяльності, зміною виробничої спеціалізації або підвищенням економічної ефективності використання земель під рілля.

У цілому результати аналізу свідчать про раціональне використання земельних ресурсів підприємства та підтримання стабільної структури землекористування. Розширення площі ріллі сприяє підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва, зростанню врожайності культур і зміцненню економічного становища господарства у перспективі.

Важливе значення для ефективного функціонування підприємства має кадровий потенціал та структура персоналу. Саме кваліфіковані, досвідчені й мотивовані працівники забезпечують результативність господарської діяльності та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Не менш важливу роль відіграє культура управління, яка формує сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, забезпечує ефективну взаємодію працівників і підвищує рівень організації праці. Для детальнішого дослідження кадрового потенціалу доцільно проаналізувати трудові ресурси досліджуваного підприємства, представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз трудових ресурсів підприємства, 2023–2025 рр., осіб

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Середньорічна кількість працівників	35	34	41	6	117,1
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	35	34	41	6	117,1
у т. ч. в рослинництві	28	27	33	5	117,9
тваринництві	7	7	8	1	114,3

Отже, аналіз трудових ресурсів за 2023–2025 рр. свідчить про позитивну динаміку забезпеченості підприємства працівниками. Середньорічна кількість працівників у 2025 році становила 41 особу, що на 6 осіб, або на 17,1 % більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про

розширення масштабів діяльності підприємства та зростання потреби у трудових ресурсах.

Основна частина працівників зайнята у галузі рослинництва, що пов'язано зі спеціалізацією господарства на вирощуванні сільськогосподарських культур. Чисельність працівників рослинництва за досліджуваний період збільшилася на 5 осіб, або на 17,9 %, і у 2025 році становила 33 особи. Водночас у тваринництві також спостерігається незначне збільшення чисельності працівників – з 7 до 8 осіб, або на 14,3 %.

Загалом збільшення чисельності персоналу свідчить про розвиток господарства, розширення виробничої діяльності та підвищення потреби у кваліфікованих кадрах. Ефективне використання трудових ресурсів є важливим чинником підвищення продуктивності праці, збільшення обсягів виробництва та зміцнення економічного стану підприємства.

Основні засоби підприємства є важливою складовою його матеріально-технічної бази та представляють собою матеріальні активи, що використовуються у процесі виробничої діяльності й не призначені для реалізації. У процесі експлуатації вони поступово зношуються, а їх вартість переноситься на собівартість продукції через амортизаційні відрахування. Це дає можливість підприємству враховувати ступінь зносу основних засобів, визначати витрати виробництва та забезпечувати відтворення матеріально-технічної бази. Для більш детального аналізу складу та динаміки основних засобів дослідимо їх показники за допомогою таблиці 2.3.

Ефективність використання основних засобів безпосередньо впливає на результати господарської діяльності підприємства, рівень продуктивності праці та обсяги виробництва продукції. Наявність сучасної техніки, будівель, споруд та обладнання сприяє підвищенню якості виробничих процесів, зниженню витрат і покращенню фінансових результатів діяльності господарства. Саме тому аналіз структури, вартості та динаміки основних засобів дає можливість оцінити рівень забезпеченості підприємства

матеріально-технічними ресурсами та визначити ефективність їх використання у виробничому процесі.

Таблиця 2.3

Показники складу і забезпеченості підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2023–2025 рр., тис. грн

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Будинки, споруди та пристрої	9200,0	10450,0	11132,0	1932,0	121,0
Машини та обладнання	5400,0	7600,0	9196,2	3796,2	170,3
Транспортні засоби	850,0	1800,0	2805,0	1955,0	зб. у 3,3 рази
Інструменти	480,0	590,0	689,8	209,8	143,7
Разом	15930,0	20440,0	23823,0	7893,0	149,5
Фондозабезпеченість	9,96	12,78	14,89	4,93	149,5
Фондоозброєність праці	455,1	601,2	581,0	125,9	127,7
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,71	0,76	0,82	0,11	115,5
Фондомісткість	1,28	1,19	1,11	-0,17	86,7
Фондовіддача	0,78	0,84	0,90	0,12	115,4
Одержано на 100 грн основних фондів: товарної продукції	78,0	84,0	90,0	12,0	115,4
прибутку	14,0	16,5	19,8	5,8	141,4
Умовний строк окупності основних фондів, років	7,1	6,1	5,0	-2,1	70,4

Оцінка складу та ефективності використання основних виробничих засобів господарства за 2023–2025 рр. свідчить про позитивні тенденції у розвитку матеріально-технічної бази підприємства. Загальна вартість основних засобів у 2025 році порівняно з 2023 роком збільшилася на 7893,0 тис. грн, або на 49,5 %, що є свідченням активного оновлення та розширення виробничого потенціалу господарства.

Найбільше зростання спостерігається щодо транспортних засобів, вартість яких збільшилася у 3,3 раза, а також машин та обладнання – на 70,3 %. Це свідчить про модернізацію технічної бази підприємства,

впровадження сучасної сільськогосподарської техніки та підвищення рівня механізації виробничих процесів. Вартість будинків, споруд та пристроїв також зросла на 21,0 %, що характеризує покращення виробничої інфраструктури господарства.

Позитивною є динаміка показників ефективності використання основних фондів. Зокрема, фондівіддача у 2025 році зросла до 0,90 грн, або на 15,4 %, що свідчить про підвищення результативності використання основних засобів у виробничій діяльності. Водночас фондомісткість зменшилася на 13,3 %, що є позитивним явищем, оскільки на виробництво одиниці продукції витрачається менше основних фондів.

Збільшення показника прибутку, отриманого на 100 грн основних фондів, на 41,4 % підтверджує підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Крім того, скорочення умовного строку окупності основних фондів з 7,1 до 5,0 років свідчить про швидше повернення вкладених коштів та більш раціональне використання виробничих ресурсів.

Таким чином, господарство характеризується достатнім рівнем забезпеченості основними виробничими засобами та ефективним їх використанням, що створює передумови для подальшого розвитку підприємства, підвищення обсягів виробництва та зміцнення його конкурентних позицій.

Виробничий процес підприємства є важливою складовою його діяльності. Він залежить від взаємодії різних детермінант, таких як люди, засоби праці та предмети праці. Персонал підприємства використовує наявні засоби виробництва для створення продукції, яка є корисною для суспільства. Це підтверджує важливість співвідношення між вартістю праці та результатами виробництва.

Ефективність діяльності сільськогосподарського підприємства формується під впливом багатьох чинників, серед яких важливе місце займають обсяги залученого капіталу, рівень технологічного забезпечення, якість управління та ринкова кон'юнктура. Оцінка ефективності виробництва

є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування та прибутковості підприємства в аграрній сфері.

Раціональне використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, а також впровадження сучасних технологій у сільськогосподарське виробництво сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції та збільшенню рівня прибутковості господарства. Саме ефективне поєднання ресурсного потенціалу й інноваційних підходів забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Спеціалізація господарства визначається не лише структурою грошових надходжень і реалізації товарної продукції, а й такими показниками, як структура виробництва, рівень виробничих витрат, оплата праці та забезпеченість основними фондами. У сільському господарстві, де значна частина продукції може використовуватися для внутрішніх потреб підприємства, зазначені показники набувають особливого значення при оцінці ефективності господарської діяльності та визначенні напрямів розвитку підприємства (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2023-2025 рр.

Назва галузі та продукції	Роки			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2023	2024	2025			
Пшениця озима	8200	9100	10400	9233,3	36,7	1
Ячмінь ярий	2100	2400	2600	2366,7	9,4	4
Овес ярий	950	1100	1200	1083,3	4,3	6
Кукурудза на зерно	4800	5600	6200	5533,3	22,0	2
Соняшник	3500	4100	4700	4100,0	16,3	3
Соя	1600	1800	2100	1833,3	7,3	5
ВРХ	520	580	640	580,0	2,3	7
Свині	310	340	390	346,7	1,4	8
Молоко	260	300	340	300,0	1,2	9
Мед	90	110	130	110,0	0,4	10
Всього	22330	25430	28700	25486,6	100,0	х

Отже, аналіз структури товарної продукції за 2023–2025 рр. свідчить про чітко виражену рослинницьку спеціалізацію підприємства. Найбільшу частку у структурі товарної продукції займає виробництво озимої пшениці,

середній обсяг реалізації якої за три роки становив 9233,3 тис. грн, або 36,7 % у загальній структурі товарної продукції. Друге місце посідає кукурудза на зерно – 22,0 %, а третє – соняшник із питомою вагою 16,3 %.

Значна частка зернових та олійних культур у структурі реалізації свідчить про сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку рослинництва та ефективне використання земельних ресурсів підприємства. Водночас продукція тваринництва займає незначну частку в структурі товарної продукції, що вказує на допоміжний характер цієї галузі у господарстві.

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається тенденція до зростання обсягів товарної продукції практично за всіма видами продукції, що свідчить про підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів реалізації та зміцнення економічного стану підприємства. Загалом господарство має зерново-олійний напрям спеціалізації з переважанням виробництва озимої пшениці та кукурудзи на зерно, що забезпечує підприємству стабільні фінансові результати та конкурентні позиції на аграрному ринку.

Проведений аналіз діяльності підприємства свідчить про стабільний розвиток підприємства та ефективне використання його ресурсного потенціалу. Господарство має достатній рівень забезпеченості земельними, трудовими та матеріально-технічними ресурсами, що створює необхідні передумови для успішного здійснення виробничої діяльності. Аналіз структури товарної продукції дозволив визначити основний виробничий напрям господарства – зерново-олійний, із домінуванням виробництва озимої пшениці, кукурудзи на зерно та соняшнику. Саме ці види продукції формують основну частину грошових надходжень підприємства та забезпечують його фінансову стійкість.

Таким чином, господарство є ефективно функціонуючим сільськогосподарським підприємством, яке має належний рівень ресурсного забезпечення, стабільні показники господарської діяльності та перспективи подальшого розвитку в умовах сучасного аграрного ринку.

2.2. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу

Ефективність використання трудового потенціалу є одним із ключових чинників успішного функціонування сільськогосподарського підприємства, оскільки саме трудові ресурси забезпечують виконання виробничих процесів, впливають на рівень продуктивності праці та формують загальні результати господарської діяльності. Для досліджуваного підприємства, питання раціонального використання трудового потенціалу має важливе значення в умовах сучасного розвитку аграрного сектору та впровадження інноваційних технологій у виробництво.

Трудовий потенціал господарства формується за рахунок наявності кваліфікованих працівників, які мають відповідний рівень професійної підготовки, досвід роботи та практичні навички у сфері сільськогосподарського виробництва. Ефективне використання персоналу забезпечується раціональною організацією праці, чітким розподілом функціональних обов'язків та належною системою управління підприємством.

Важливим показником ефективності використання трудового потенціалу є продуктивність праці, яка характеризує обсяг виробленої продукції або виконаних робіт у розрахунку на одного працівника. У підприємстві підвищення продуктивності праці досягається завдяки використанню сучасної сільськогосподарської техніки, автоматизації окремих виробничих процесів та впровадженню ресурсозберігаючих технологій. Це дозволяє скорочувати витрати ручної праці, підвищувати швидкість виконання польових робіт і забезпечувати більш ефективне використання робочого часу.

Позитивний вплив на ефективність використання трудового потенціалу має також належний рівень мотивації працівників. На підприємстві створюються умови для підвищення зацікавленості персоналу у результатах праці шляхом забезпечення стабільної зайнятості, належних умов праці та

можливостей професійного розвитку. Важливу роль відіграє і сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, що сприяє підвищенню трудової активності працівників та покращенню результативності їхньої діяльності.

Значну увагу у господарстві приділяють підвищенню кваліфікації працівників та вдосконаленню організації праці. Використання сучасних агротехнологій потребує відповідного рівня знань і професійних навичок персоналу, тому навчання та адаптація працівників до нових умов виробництва є важливою складовою ефективного управління трудовим потенціалом.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів свідчить, що підприємство достатньо раціонально використовує наявний кадровий потенціал. Поєднання сучасної техніки, інноваційних технологій, ефективної організації праці та належного управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню обсягів виробництва та зміцненню економічного стану підприємства (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники ефективності використання трудового потенціалу
підприємства за 2023–2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	35	34	41	6	117,1
Вартість валової продукції, тис. грн	18500	20100	22400	3900	121,1
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	21400	23800	26700	5300	124,8
Чистий прибуток, тис. грн	4200	5100	6400	2200	152,4
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	528,6	591,2	546,3	17,7	103,3
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	132	148	171	39	129,5
Фонд оплати праці, тис. грн	4620	5032	7011	2391	151,8
Виручка на 1 працівника, тис. грн	611,4	700,0	651,2	39,8	106,5

Дані таблиці свідчать про загальне підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства у 2023–2025 рр. У 2025 році чисельність працівників збільшилася до 41 особи, що пов'язано з розширенням обсягів діяльності підприємства. Водночас спостерігається зростання обсягів виробництва, виручки та чистого прибутку господарства. Продуктивність праці та виручка у розрахунку на одного працівника також мають позитивну динаміку порівняно з 2023 роком, що свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів. Крім того, збільшення фонду оплати праці та середньорічної заробітної плати працівників характеризує покращення матеріального стимулювання персоналу та соціально-економічних умов праці на підприємстві.

Ефективне управління розвитком трудового потенціалу є одним із найважливіших чинників стабільного функціонування та успішного розвитку підприємства. Саме від рівня організації роботи з персоналом залежить здатність підприємства забезпечувати високу продуктивність праці, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати власну конкурентоспроможність на ринку.

У сучасних умовах господарювання трудовий потенціал виступає не лише сукупністю працівників, а й важливим стратегічним ресурсом підприємства. Тому особливого значення набуває система управління трудовим потенціалом, яка охоплює процеси планування потреб у персоналі, підбору кадрів, професійного навчання, мотивації, оцінювання результатів праці та створення сприятливих умов для професійного розвитку працівників.

Належне виконання функцій управління трудовим потенціалом сприяє раціональному використанню здібностей і професійних навичок працівників, підвищенню рівня їхньої зацікавленості у результатах діяльності підприємства, а також формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. У результаті це забезпечує зростання ефективності

діяльності підприємства, підвищення якості продукції або послуг та зміцнення його ринкових позицій.

Крім того, розвиток трудового потенціалу дозволяє підприємству своєчасно реагувати на технологічні зміни, впроваджувати інновації та підвищувати рівень професійної компетентності працівників. Саме тому управління трудовим потенціалом слід розглядати як безперервний і цілеспрямований процес, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та його довгостроковий розвиток (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

**Функціональний аспект управління трудовим потенціалом
підприємства, 2023-2025 рр.**

Функції	Характеристика
Планування	Визначення стратегічних і тактичних цілей підприємства, розроблення програм та заходів для їх досягнення, прогнозування потреби у персоналі та формування кадрової політики.
Організація	Розподіл завдань між працівниками та структурними підрозділами підприємства, встановлення взаємозв'язків між ними та забезпечення ефективної й злагодженої роботи персоналу.
Мотивація	Стимулювання працівників до продуктивної праці шляхом використання матеріальних і нематеріальних методів заохочення, підвищення їхньої зацікавленості у досягненні цілей підприємства.
Контроль	Порівняння фактичних результатів діяльності із запланованими показниками, контроль виконання поставлених завдань та оцінювання ефективності роботи персоналу.
Моніторинг	Постійне спостереження за станом трудового потенціалу, аналіз результатів діяльності працівників і використання коригувальних заходів для підвищення ефективності управління персоналом.

Управління трудовим потенціалом на підприємстві є важливою складовою загальної системи управління господарською діяльністю та охоплює комплекс взаємопов'язаних функцій. Ці функції спрямовані на забезпечення ефективного використання трудових ресурсів, розвиток професійних компетенцій працівників і підвищення результативності сільськогосподарського виробництва. Особливого значення в умовах аграрного сектору набувають планування кадрового забезпечення, професійний розвиток працівників, їх мотивація та раціональна організація праці.

Функція планування передбачає визначення потреби аграрного підприємства у працівниках відповідно до сезонності виробництва, спеціалізації господарства та перспектив його розвитку. Вона включає прогнозування чисельності персоналу, формування кадрового резерву, а також адаптацію структури працівників до змін у виробничому процесі та зовнішньому середовищі.

Розвиток трудового потенціалу полягає у підвищенні професійного рівня працівників через навчання, стажування, проведення тренінгів і освоєння сучасних аграрних технологій. Це сприяє формуванню висококваліфікованого персоналу, здатного ефективно працювати в умовах технічного оновлення та впровадження інновацій у сільському господарстві.

Важливу роль відіграє мотивація працівників, яка спрямована на підвищення їхньої зацікавленості у результатах праці, забезпечення належного рівня продуктивності та формування відповідального ставлення до виконання виробничих завдань. Для аграрних підприємств особливо актуальними є матеріальні стимули, соціальні гарантії та створення належних умов праці.

Функція ефективного використання трудових ресурсів передбачає раціональний розподіл працівників між видами робіт, забезпечення продуктивної зайнятості та досягнення стратегічних цілей аграрного підприємства. Збалансоване виконання зазначених функцій створює основу для стабільного розвитку господарства, підвищення ефективності виробництва та зміцнення його конкурентних позицій на аграрному ринку.

Управління трудовим потенціалом аграрного підприємства також передбачає реалізацію низки стратегічно важливих завдань, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності та розвитку персоналу:

Формування кадрового складу та комплектування персоналу – визначення потреби у працівниках відповідно до спеціалізації та стратегії розвитку аграрного підприємства, врахування сезонного характеру

сільськогосподарських робіт і адаптація штатного розпису до виробничих потреб господарства.

Підготовка та розвиток керівного складу – визначення професійних компетенцій, необхідних для керівників та спеціалістів аграрної сфери, організація їхнього навчання й підвищення кваліфікації відповідно до сучасних вимог аграрного виробництва.

Оцінювання результатів діяльності працівників – систематичний аналіз ефективності праці керівників і працівників підприємства, контроль виконання виробничих завдань та прийняття відповідних управлінських рішень щодо підвищення результативності праці.

Оцінювання продуктивності праці персоналу – орієнтація системи управління персоналом на досягнення високих виробничих результатів шляхом використання показників продуктивності праці, ефективності використання робочого часу та якості виконання сільськогосподарських робіт.

Незважаючи на важливу роль трудового потенціалу у забезпеченні ефективної діяльності аграрного підприємства, у процесі управління персоналом можуть виникати певні проблеми та труднощі. Їх наявність негативно впливає на продуктивність праці, якість виконання виробничих процесів і загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Особливо актуальними для аграрної сфери є проблеми нестачі кваліфікованих кадрів, сезонності праці, плинності персоналу та недостатнього рівня мотивації працівників.

Однією з основних проблем є скорочення чисельності працездатного населення у сільській місцевості та трудова міграція, що призводить до дефіциту кваліфікованих працівників. Унаслідок цього аграрні підприємства часто стикаються з труднощами під час комплектування штату та забезпечення виробничих процесів необхідними трудовими ресурсами.

Важливою проблемою також є недостатній рівень професійної підготовки окремих працівників, що ускладнює впровадження сучасної

техніки та інноваційних технологій у сільськогосподарське виробництво. Крім того, сезонний характер робіт спричиняє нерівномірне навантаження на персонал протягом року та впливає на стабільність зайнятості працівників.

Негативний вплив на розвиток трудового потенціалу мають низький рівень мотивації праці, недостатні соціальні гарантії та обмежені можливості професійного розвитку. Це може призводити до зниження продуктивності праці, погіршення дисципліни та зростання плинності кадрів.

Для узагальнення основних проблем трудового потенціалу аграрного підприємства доцільно розглянути їх у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Основні проблеми трудового потенціалу підприємства та їх наслідки,
2023-2025 рр.**

Проблема	Характеристика проблеми	Можливі наслідки
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Недостатня кількість працівників із необхідним рівнем професійної підготовки	Зниження ефективності виробництва, труднощі у впровадженні нових технологій
Трудова міграція	Виїзд працездатного населення до міст або за кордон	Скорочення чисельності персоналу, нестача робочої сили
Сезонність праці	Нерівномірне навантаження працівників протягом року	Нестабільність зайнятості, збільшення плинності кадрів
Низький рівень мотивації	Недостатня система матеріального та нематеріального стимулювання	Зниження продуктивності праці та зацікавленості працівників
Недостатній рівень професійного розвитку	Обмежені можливості навчання та підвищення кваліфікації	Низький рівень адаптації до сучасних технологій
Незадовільні умови праці	Високий рівень фізичного навантаження та складні умови роботи	Погіршення стану здоров'я працівників, зростання плинності кадрів

Отже, наявність зазначених проблем свідчить про необхідність удосконалення системи управління трудовим потенціалом аграрного підприємства. Вирішення цих проблем потребує впровадження ефективної кадрової політики, розвитку системи мотивації, покращення умов праці та підвищення рівня професійної підготовки працівників. Реалізація відповідних заходів сприятиме підвищенню ефективності використання

трудового потенціалу, стабільному розвитку підприємства та зміцненню його конкурентоспроможності.

Ефективність діяльності аграрного підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації та стимулювання працівників. Саме система матеріального й нематеріального заохочення формує зацікавленість персоналу у досягненні високих виробничих результатів, підвищенні продуктивності праці та професійному розвитку.

У сучасних умовах господарювання аграрні підприємства повинні приділяти особливу увагу вдосконаленню системи стимулювання персоналу, оскільки це сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня задоволеності працівників умовами праці та зміцненню трудового потенціалу підприємства.

Для оцінки ефективності мотиваційної політики доцільно проаналізувати основні фактори, які впливають на стимулювання персоналу аграрного підприємства у 2023–2025 рр. (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Фактори, які впливають на стимулювання персоналу аграрного підприємства у 2023–2025 рр.

Фактори стимулювання персоналу	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р., (+/-)
	2023	2024	2025	
Середньомісячна заробітна плата, грн	12800	14500	16700	3900
Премії та надбавки до заробітної плати, %	12	15	18	6
Витрати на соціальні гарантії та пільги, тис. грн	96,5	118,2	143,7	47,2
Кількість працівників, які пройшли навчання та підвищення кваліфікації, осіб	9	13	17	8
Витрати на навчання персоналу, тис. грн	48,0	61,5	79,4	31,4
Рівень плинності кадрів, %	12,4	10,1	8,7	-3,7
Частка працівників, задоволених умовами праці, %	63	71	79	16
Кількість заходів нематеріального стимулювання, од.	5	8	11	6

Аналіз наведених показників свідчить, що упродовж 2023–2025 рр. на аграрному підприємстві спостерігалось покращення системи стимулювання персоналу. Зокрема, зросли середньомісячна заробітна плата, обсяги

преміювання та витрати на соціальні гарантії працівників. Це сприяло підвищенню рівня задоволеності персоналу умовами праці та зниженню плинності кадрів.

Позитивною тенденцією є також збільшення кількості працівників, які проходили професійне навчання та підвищення кваліфікації. Це свідчить про зацікавленість підприємства у розвитку трудового потенціалу та підвищенні професійної компетентності персоналу.

Крім матеріального стимулювання, важливе значення мають заходи нематеріальної мотивації, зокрема професійне визнання, створення сприятливого психологічного клімату та можливості кар'єрного зростання.

Проведена оцінка ефективності використання трудового потенціалу аграрного підприємства свідчить про важливу роль персоналу у забезпеченні стабільного функціонування та розвитку господарства. У процесі дослідження встановлено, що ефективне управління трудовими ресурсами сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню результатів виробничої діяльності та зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз показників трудового потенціалу показав тенденцію до скорочення чисельності працівників, що пов'язано з оптимізацією кадрового складу та впровадженням сучасних технологій у виробничі процеси. Водночас позитивним є зростання продуктивності праці, підвищення рівня оплати праці та збільшення кількості працівників, які проходять професійне навчання та підвищення кваліфікації. Це свідчить про покращення системи управління персоналом та орієнтацію підприємства на розвиток людського капіталу.

Таким чином, ефективне використання трудового потенціалу є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку аграрного підприємства. Подальше вдосконалення системи управління персоналом, підвищення рівня мотивації працівників і розвиток їх професійних компетенцій сприятимуть зростанню результативності діяльності підприємства та зміцненню його позицій у сучасному аграрному середовищі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання ефективне управління трудовим потенціалом підприємства є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності, продуктивності праці та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Від рівня професійної підготовки працівників, їхньої мотивації, здатності адаптуватися до змін та ефективно виконувати свої функції залежить результативність діяльності підприємства загалом. Саме тому виникає необхідність постійного удосконалення системи управління трудовим потенціалом.

Одним із головних напрямів удосконалення управління трудовим потенціалом є підвищення професійного рівня працівників. Для цього підприємству доцільно впроваджувати систему безперервного навчання персоналу, організовувати тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації та стажування. Розвиток професійних компетенцій працівників сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання робіт та ефективнішому використанню трудових ресурсів.

Важливим напрямом є також удосконалення системи мотивації персоналу. Матеріальне стимулювання повинно поєднуватися з нематеріальними методами заохочення. Доцільним є впровадження преміювання за результати праці, надання соціальних гарантій, створення можливостей для професійного зростання та кар'єрного розвитку. Водночас важливу роль відіграє формування сприятливого психологічного клімату в колективі, підтримка ініціативності працівників та їх залучення до процесу прийняття управлінських рішень.

Не менш важливим є вдосконалення організації праці на підприємстві. Рациональний розподіл обов'язків, оптимізація режиму праці та відпочинку, забезпечення безпечних умов праці та впровадження сучасних технологій

дозволяють підвищити ефективність використання трудового потенціалу. Автоматизація окремих виробничих процесів сприяє зменшенню трудомісткості робіт та підвищенню продуктивності праці працівників.

Одним із перспективних напрямів є цифровізація управління персоналом. Використання сучасних інформаційних систем дає можливість автоматизувати кадровий облік, оцінювання результатів праці, процес підбору персоналу та планування розвитку працівників. Це сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень і забезпечує ефективнішу координацію діяльності персоналу.

Значну увагу слід приділяти формуванню кадрового резерву та залученню молодих спеціалістів. Співпраця із закладами освіти, організація практики для студентів, підтримка молодих працівників та створення умов для їх адаптації сприятимуть оновленню кадрового складу підприємства та забезпеченню його трудового потенціалу у майбутньому.

Крім того, важливим напрямом удосконалення управління трудовим потенціалом є розвиток корпоративної культури підприємства. Формування спільних цінностей, підтримка командної роботи, розвиток внутрішніх комунікацій та створення позитивного іміджу підприємства сприяють підвищенню лояльності працівників та зміцненню трудової дисципліни.

Удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства повинно здійснюватися комплексно та охоплювати всі складові роботи з персоналом. Насамперед важливого значення набуває професійний розвиток працівників, який передбачає організацію систематичного навчання, підвищення кваліфікації, проведення тренінгів, семінарів та стажувань. Постійне оновлення знань і розвиток професійних компетенцій дозволяють працівникам швидше адаптуватися до змін у виробничому середовищі, ефективніше використовувати сучасні технології та підвищувати результативність праці.

Не менш важливим напрямом є вдосконалення системи мотивації персоналу. Для забезпечення високої продуктивності праці підприємству

необхідно поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальна мотивація може включати преміювання, надбавки, соціальні виплати та інші форми фінансового заохочення. Водночас нематеріальна мотивація передбачає створення сприятливого психологічного клімату, можливість кар'єрного росту, визнання досягнень працівників та їх залучення до процесу прийняття управлінських рішень. Такий підхід сприяє підвищенню зацікавленості персоналу у результатах діяльності підприємства та зміцнює трудову дисципліну.

Особливу увагу слід приділяти покращенню умов праці. Забезпечення безпечного та комфортного робочого середовища, модернізація робочих місць, дотримання вимог охорони праці та оптимізація режиму праці й відпочинку позитивно впливають на працездатність працівників, знижують рівень професійних ризиків та сприяють зменшенню плинності кадрів. Рациональна організація праці дозволяє більш ефективно використовувати робочий час та трудові ресурси підприємства.

Суттєвого значення в сучасних умовах набуває цифровізація кадрових процесів. Використання сучасних інформаційних систем управління персоналом дає можливість автоматизувати кадровий облік, процес підбору працівників, оцінювання результатів праці, планування професійного розвитку та контроль ефективності використання трудового потенціалу. Це забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, підвищує точність обробки інформації та сприяє вдосконаленню системи управління персоналом загалом.

Важливим напрямом є також формування кадрового резерву та залучення молодих спеціалістів. Співпраця із закладами освіти, організація практики для студентів, підтримка молодих працівників і створення умов для їх професійної адаптації сприятимуть оновленню кадрового складу підприємства та забезпеченню його кваліфікованими працівниками у майбутньому. Це дозволить підприємству швидше реагувати на зміни ринку праці та уникати дефіциту трудових ресурсів.

Крім того, необхідним є розвиток корпоративної культури підприємства, яка формує систему спільних цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії між працівниками. Підтримка командної роботи, розвиток внутрішніх комунікацій, організація корпоративних заходів та створення позитивного іміджу підприємства сприяють підвищенню рівня довіри у колективі, зміцненню лояльності персоналу та покращенню морально-психологічного клімату.

Отже, реалізація комплексу заходів щодо удосконалення управління трудовим потенціалом забезпечить ефективніше використання трудових ресурсів підприємства, підвищення продуктивності праці, покращення якості роботи персоналу та зміцнення конкурентних позицій підприємства (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

**Шляхи удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства,
2027-2029 рр.**

Напрямок удосконалення	Основні заходи	Очікуваний результат
Підвищення кваліфікації персоналу	Проведення тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, стажування працівників	Зростання професійного рівня працівників та продуктивності праці
Удосконалення системи мотивації	Впровадження преміювання, соціальних гарантій, морального заохочення	Підвищення зацікавленості працівників у результатах праці
Покращення умов праці	Забезпечення безпечних умов праці, модернізація робочих місць	Зниження плинності кадрів та підвищення ефективності праці
Цифровізація кадрових процесів	Використання сучасних HR-систем, автоматизація кадрового обліку	Підвищення оперативності та якості управлінських рішень
Формування кадрового резерву	Співпраця із закладами освіти, залучення молодих спеціалістів	Забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами у майбутньому
Розвиток корпоративної культури	Проведення командних заходів, підтримка внутрішніх комунікацій	Покращення психологічного клімату в колективі
Раціональна організація праці	Оптимізація розподілу обов'язків та режиму праці	Підвищення ефективності використання трудового потенціалу
Оцінювання результатів праці	Запровадження системи оцінки ефективності працівників	Виявлення резервів підвищення продуктивності праці

Удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства потребує комплексного підходу, який поєднує професійний розвиток працівників, ефективну систему мотивації, покращення умов праці та впровадження сучасних технологій управління персоналом. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку.

Для підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємству доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на розвиток персоналу, удосконалення мотивації працівників та покращення організації праці. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів та забезпечити стабільний розвиток підприємства у перспективі (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Прогноз ефективності заходів щодо удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства на 2027–2029 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2029 р. до 2025 р., %
	2025	2026	2027	2028	2029	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	41	42	43	44	45	109,8
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	520	555	590	630	670	128,8
Фонд оплати праці, тис. грн	3200	3500	3850	4200	4600	143,8
Середньомісячна заробітна плата, грн	7800	8400	9100	9800	10500	134,6
Витрати на навчання персоналу, тис. грн	25	35	50	65	80	320,0
Плинність кадрів, %	18	15	13	11	9	50,0
Рівень мотивації персоналу, %	65	70	75	80	86	132,3
Прибуток підприємства, тис. грн	1800	2100	2400	2750	3100	172,2

Чисельність персоналу зростає повільно (41 → 45 осіб), що відповідає реаліям аграрного підприємства та природному оновленню кадрів. Продуктивність праці зростає за рахунок навчання персоналу, цифровізації обліку, покращення мотивації.

Фонд оплати праці збільшується швидше за чисельність, що відображає стимулювання персоналу. Плинність кадрів знижується з 18 % до 9 % завдяки стабілізації колективу. Прибуток зростає майже в 1,7 раза через підвищення ефективності праці.

Отримані розрахунки свідчать, що впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління трудовим потенціалом у 2025–2029 рр. дозволить підприємству забезпечити поступове зростання чисельності персоналу, підвищення продуктивності праці та рівня мотивації працівників. Одночасно зниження плинності кадрів та зростання прибутку підтверджують економічну ефективність запропонованих заходів і доцільність їх впровадження в практичну діяльність підприємства.

Раціональне управління персоналом дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Саме тому важливого значення набуває формування моделі стратегічного розвитку трудового потенціалу підприємства, яка забезпечує комплексний підхід до управління персоналом (додаток Б).

Метою моделі стратегічного розвитку трудового потенціалу підприємства є формування висококваліфікованого, мотивованого та адаптивного персоналу, здатного забезпечувати ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Реалізація цієї мети спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання продуктивності праці та забезпечення стабільного економічного розвитку.

Першим етапом моделі є формування трудового потенціалу підприємства. На цьому етапі здійснюється визначення потреб у персоналі відповідно до стратегічних цілей підприємства, аналіз кадрового забезпечення та планування чисельності працівників. Важливими складовими є підбір і найм працівників, формування кадрового резерву, а також залучення молодих спеціалістів. Ефективне формування трудового

потенціалу дозволяє забезпечити підприємство працівниками необхідної кваліфікації, що створює основу для подальшого розвитку організації.

Наступним етапом є розвиток персоналу, який передбачає професійне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку працівників. Значну роль у цьому процесі відіграють стажування, наставництво та розвиток управлінських компетенцій. Систематичне навчання сприяє набуттю працівниками нових знань і практичних навичок, що позитивно впливає на якість виконання робіт, ефективність виробничих процесів та інноваційний розвиток підприємства.

Важливим елементом моделі є система мотивації та стимулювання персоналу. Вона включає матеріальні стимули у вигляді заробітної плати, премій та інших видів винагороди, а також нематеріальні методи мотивації, серед яких особливе значення мають визнання досягнень працівників, можливості кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Ефективна система мотивації підвищує зацікавленість працівників у результатах праці та сприяє зростанню продуктивності діяльності підприємства.

Не менш важливою складовою моделі є організація та умови праці. Цей етап передбачає оптимізацію робочих процесів, удосконалення організації праці, раціональний розподіл функціональних обов'язків між працівниками та впровадження сучасних методів нормування праці. Особлива увага приділяється створенню безпечних та комфортних умов праці, дотриманню вимог охорони праці та забезпеченню соціального захисту персоналу. Покращення організації праці дозволяє скоротити втрати робочого часу та підвищити ефективність використання трудових ресурсів.

Сучасним напрямом розвитку трудового потенціалу є цифровізація управління персоналом. Вона передбачає впровадження автоматизованих HR-систем, електронного кадрового обліку, цифрових платформ для оцінювання працівників та сучасних інформаційних технологій у сфері управління персоналом. Використання цифрових інструментів забезпечує

оперативність обробки інформації, підвищує точність управлінських рішень та сприяє ефективному контролю за використанням трудового потенціалу підприємства.

Завершальним етапом моделі є контроль та оцінювання трудового потенціалу. На цьому етапі проводиться аналіз продуктивності праці, рівня мотивації персоналу, плинності кадрів, ефективності кадрової політики та результативності використання трудових ресурсів. На основі отриманих результатів здійснюється аудит трудового потенціалу, визначаються проблемні аспекти та формуються напрями подальшого вдосконалення системи управління персоналом.

Запропонована модель функціонує як безперервний циклічний процес, що включає етапи планування, формування, розвитку, мотивації, використання, оцінювання та коригування трудового потенціалу. Такий підхід забезпечує постійне вдосконалення системи управління персоналом та дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Впровадження моделі стратегічного розвитку трудового потенціалу підприємства сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів, зростанню професійного рівня працівників та покращенню фінансових результатів діяльності підприємства. Крім того, реалізація моделі дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства та сформувати стійкий трудовий потенціал, здатний забезпечити його довгостроковий розвиток.

Для визначення подальших напрямів розвитку досліджуваного підприємства доцільно використати дерево цілей як інструмент стратегічного планування, що дозволяє систематизувати основні напрями діяльності та встановити взаємозв'язок між стратегічною метою підприємства і конкретними заходами щодо її досягнення (рис. 3.1). Застосування дерева цілей дає можливість сформувати чітку структуру пріоритетів розвитку підприємства, визначити ключові завдання та забезпечити ефективне використання наявних ресурсів.

На основі проведеного аналізу та формування пріоритету цілей були визначені основні рекомендації щодо подальшого розвитку підприємства, спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності, ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій.



Рис. 3.1. Формування заходів спрямованих на розвиток підприємства, 2027-2029 рр.

Першим напрямом є оптимізація асортименту продукції (послуг). У сучасних умовах господарювання ефективне управління асортиментом має важливе значення для забезпечення стабільного попиту та підвищення прибутковості підприємства. Оптимізація асортименту передбачає аналіз структури продукції, визначення найбільш прибуткових товарів і послуг, виявлення продукції з низьким рівнем рентабельності та коригування асортиментної політики відповідно до потреб споживачів і тенденцій ринку.

Крім того, важливим аспектом є впровадження нових видів продукції, удосконалення якості існуючих товарів та адаптація асортименту до змін попиту. Реалізація цього напряму дозволить підвищити рівень задоволеності споживачів, збільшити обсяги реалізації продукції та покращити фінансові результати діяльності підприємства.

Другим важливим напрямом розвитку є проведення рекламно-інформаційної діяльності. У сучасному конкурентному середовищі ефективна система маркетингових комунікацій є необхідною умовою формування позитивного іміджу підприємства та просування його продукції на ринку. Проведення рекламно-інформаційної діяльності передбачає використання сучасних маркетингових інструментів, зокрема реклами в мережі Інтернет, соціальних мережах, засобах масової інформації, а також участь у виставках, презентаціях та інших заходах. Важливе значення має створення позитивної репутації підприємства, інформування споживачів про переваги продукції та формування довіри до бренду. Активізація рекламної діяльності сприятиме розширенню кола споживачів, підвищенню впізнаваності підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Ще одним важливим напрямом є проведення роботи з діагностики конкурентів та постачальників. Аналіз конкурентного середовища дозволяє підприємству своєчасно виявляти ринкові загрози, оцінювати сильні та слабкі сторони конкурентів, а також визначати власні конкурентні переваги. Діагностика конкурентів включає дослідження їхньої цінової політики, асортименту продукції, рівня якості товарів та маркетингової діяльності. Водночас оцінювання постачальників дає можливість визначити надійність партнерів, рівень якості сировини та матеріалів, умови поставок тощо.

Таким чином, запропоновані рекомендації, сформовані на основі дерева цілей, спрямовані на забезпечення комплексного розвитку підприємства. Їх реалізація дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, зміцнити його конкурентні позиції, покращити взаємодію зі споживачами та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. У сучасних умовах господарювання ефективного управління трудовим потенціалом підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності, стабільного функціонування та довгострокового розвитку. Трудовий потенціал виступає важливою складовою ресурсного забезпечення підприємства, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію виробничих, управлінських та стратегічних завдань. Від рівня професійної підготовки працівників, їх мотивації, здатності до адаптації та ефективності використання трудових ресурсів залежить результативність діяльності підприємства в цілому.

2. У процесі дослідження було встановлено, що управління трудовим потенціалом являє собою комплексну систему заходів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Важливими складовими цієї системи є кадрове планування, професійне навчання, стимулювання працівників, створення належних умов праці та оцінювання результативності діяльності персоналу.

3. Дослідження показало, що ефективного управління трудовим потенціалом дозволяє підвищити продуктивність праці, покращити якість виконання робіт, знизити рівень плинності кадрів та забезпечити більш раціональне використання трудових ресурсів. Водночас недостатня увага до розвитку персоналу, мотивації працівників та організації праці може негативно впливати на результати діяльності підприємства та знижувати його конкурентні переваги.

4. У структурі сільськогосподарських угідь найбільшу частку займає рілля, площа якої у 2025 році збільшилася порівняно з 2023 роком на 20 га, або на 1,4 %. Водночас її питома вага зросла з 92,5 % до 93,8 %. Така тенденція свідчить про орієнтацію підприємства на інтенсивне використання земельних ресурсів та розширення площ під посіви сільськогосподарських

культур, що є позитивним фактором для збільшення обсягів виробництва продукції та підвищення рівня прибутковості господарства.

5. Аналіз трудових ресурсів за 2023–2025 рр. свідчить про позитивну динаміку кадрового забезпечення підприємства. Середньорічна кількість працівників у 2025 році збільшилася порівняно з 2023 роком на 6 осіб, або на 17,1 %, і становила 41 особу.

6. Рекомендовано модель стратегічного розвитку трудового потенціалу підприємства, яка передбачає безперервний процес планування, формування, розвитку, мотивації, використання та оцінювання персоналу. Реалізація такої моделі забезпечує системний підхід до управління трудовими ресурсами та дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

7. На основі проведеного дослідження та аналізу діяльності підприємства запропоновано основні напрями вдосконалення управління трудовим потенціалом. Зокрема, доцільним є: удосконалення системи підбору та адаптації персоналу; підвищення рівня професійного навчання та кваліфікації працівників; впровадження сучасних методів мотивації та стимулювання праці; покращення організації та умов праці; використання цифрових технологій у сфері управління персоналом; проведення постійного моніторингу ефективності використання трудового потенціалу.

8. Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво покращити основні показники використання трудового потенціалу підприємства. Зокрема, прогнозується підвищення продуктивності праці на 14–17 %, скорочення плинності кадрів з 16 % до 9 %, а також зростання рівня задоволеності працівників умовами праці з 64 % до 86 %. У результаті впровадження системи професійного навчання очікується підвищення рівня кваліфікації персоналу на 20–25 %, що сприятиме підвищенню якості виконання робіт та зменшенню виробничих втрат. Автоматизація кадрового менеджменту дозволить скоротити витрати часу на обробку кадрової документації приблизно на 30 % та підвищити оперативність управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч.посіб. Київ: Знання-Прес, 2008. 313 с.
2. Бутенко І.А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. № 60. С. 66–74.
3. Васільєва О.О. Управління персоналом підприємства у сучасних умовах. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 84–85.
4. Галич О.А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
5. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 74–79.
6. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52–57.
7. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216–224.
8. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 520 с.
9. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ, 2018. 272 с.
10. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
11. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206–215.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

42. Сухацький Б.М. Інноваційний потенціал підприємства як фактор його розвитку. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Полтава : ПДАУ, 2026. С. 1162–1164.

43. Сухацький Б.М. Стратегічний розвиток аграрного підприємства в умовах сучасних викликів. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 19. Полтава: ПДАУ, 2026. С. 81–83.

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

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

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

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

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

49. Antypenko, N., Arakelova, I., Zherdetska, L., Diatlova, Y., Diatlova, V., Derkach, J., Goncharenko, A., Voronko-Nevidnycha, T. (2022) MODELING OF REGIONAL STRATEGY OF FINANCIAL SECURITY MANAGEMENT IN

THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND MIGRATION RISKS. Journal of Hygienic Engineering and Design, 38, pp. 253-265.

50.Zham, O., Rudyka, V., VoronkoNevidnycha, T., Bebko, S., Shikovets, C., & Kvita, H. (2023). Diagnostics of the strategic management of the financial and economic development of the enterprise. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 5(52), 162- 172.

51.Voronko-Nevidnycha, T., Kovtun, O., Bolshakova, Ie. Stable development of agri-food enterprises: a strategic management mechanism. Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2022. Czech Republic. 322 p. P. 150- 157.

52.Voronko-Nevidnycha, T., Demydenko, L., Zos-Kior, M., Safonov, Yu. Implementation of the Foresight method elements to ensure the implementation of strategic objectives for the development of the agro-food sector within the framework of the National Economic Strategy - 2030 (Ukraine). #3(13). URL: <https://www.ijournal.org/index.php?item=issue&id=13>. (дата звернення 15.05.2026 p).

53.Voronko-Nevidnycha T.V., Chernikova N.N., Oliinyk A.S. Management technologies of digitalization of business processes in innovative development of enterprises: goals and tasks. Modern Science – Moderní věda. 2021. № 6. P. 18-27.

54.Voronina, V., Voronko-Nevidnycha, T., Klymenchukova, N., Chynchyk, A., Shkoda, M. (2022) STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES COMPETITIVE ADVANTAGES OF INNOVATION-ORIENTED ECONOMY BRANCHES. Journal of Hygienic Engineering and Design, 40, pp. 279-285.

ДОДАТКИ

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



Модель стратегічного розвитку трудового потенціалу [REDACTED] Кременчуцького району, 2027-2029 рр.



Додаток В

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

Публікації здобувача вищої освіти

АНОТАЦІЯ

Сухацький Б.М. «Управління трудовим потенціалом підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавра за освітньо-професійною програмою «Менеджмент підприємства» спеціальності 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління трудовим потенціалом підприємства в сучасних умовах господарювання. Розглянуто сутність, структуру та складові трудового потенціалу, чинники, що впливають на його формування, розвиток і ефективне використання, а також сучасні підходи до управління трудовими ресурсами в системі менеджменту підприємства.

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства та оцінки системи управління трудовим потенціалом в об'єкті дослідження обґрунтовано низку пропозицій щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Зокрема, запропоновано вдосконалення системи добору, адаптації та розвитку персоналу, впровадження сучасних методів оцінювання результативності працівників, удосконалення мотиваційної політики, розвиток системи професійного навчання й підвищення кваліфікації, покращення внутрішніх комунікацій, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та корпоративної культури, а також впровадження заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці й забезпечення сталого розвитку підприємства.

Ключові слова: трудовий потенціал, управління трудовим потенціалом, персонал, кадровий потенціал, мотивація, професійний розвиток, продуктивність праці, ефективність діяльності підприємства.