

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 «Магістр»

на тему «**Управління розвитком кадрового потенціалу
підприємства в конкурентному бізнес-середовищі**»

Виконала: здобувачка вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Смолянська Вікторія Володимирівна
Керівник: Сазонова Т. О.
Рецензент: Гончаренко І. М.

Полтава – 2025 року

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

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

09 червня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Смолянської Вікторії Володимирівни

1. Тема кваліфікаційної роботи «Управління розвитком кадрового потенціалу підприємства в конкурентному бізнес-середовищі» (на матеріалах _____ Полтавського району Полтавської області), керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Сазонова Т.О.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність підприємства за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

– літературні джерела;

– Інтернет-джерела;

– власні спостереження та дослідження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління кадровим потенціалом підприємства

Розділ 2. Аналіз управління розвитком кадрового потенціалу на підприємстві

Розділ 3. Напрями вдосконалення управління розвитком кадрового потенціалу підприємства

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

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	03.12.25 – 10.12.25	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	10.12.25.	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	11.12.25. – 15.12.25	
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувач вищої освіти**Вікторія СМОЛЯНСЬКА****Керівник роботи****Тетяна САЗОНОВА**

АНОТАЦІЯ

Смолянська В.В. «Управління розвитком кадрового потенціалу підприємства в конкурентному бізнес-середовищі» (██████████ ██████████ Полтавського району Полтавської області). – Кваліфікаційна робота – на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Досліджено теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності управління розвитком кадрового потенціалу та його особливості у сучасному конкурентному середовищі.

Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємстві, зокрема запропоновано методичний підхід до стратегічного управління кадровим потенціалом, через застосування матриці «Потенціал / Продуктивність».

Ключові слова: персонал, кадровий потенціал, розвиток, продуктивність, взаємодія, залученість.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність, структура та роль кадрового потенціалу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	9
1.2. Теоретичні підходи до управління розвитком кадрового потенціалу в умовах динамічного бізнес-середовища.....	19
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	33
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства	33
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства	40
2.3. Аналіз існуючої системи управління розвитком потенціалу персоналу на підприємстві.....	47
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	59
3.1. Розробка стратегічних заходів щодо розвитку кадрового потенціалу з урахуванням конкурентного середовища	59
3.2. Обґрунтування механізму впровадження запропонованих заходів з розвитку кадрового потенціалу підприємства.....	74
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації та посилення конкурентного тиску ключовим фактором стійкого розвитку та забезпечення конкурентоспроможності будь-якого підприємства стає його кадровий потенціал. Швидкі технологічні зміни, динаміка ринку та постійні зовнішні виклики вимагають від сучасних підприємств не лише ефективного використання наявних кадрів, але й безперервного, цілеспрямованого управління їхнім розвитком. Актуальність дослідження посилюється необхідністю розробки адаптивних механізмів управління, які дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни бізнес-середовища та формувати у персоналу компетенції, що відповідають стратегічним цілям у довгостроковій перспективі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління людським капіталом як фактор стійкості підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності»; державний реєстраційний номер 0125U0034360.

Метою дослідження – теоретично обґрунтувати та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління розвитком кадрового потенціалу підприємства з орієнтацією на підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення ефективної діяльності у динамічному бізнес-середовищі.

Завданнями наукового дослідження є:

- вивчення теоретико-методологічних засад управління кадровим потенціалом підприємства та особливостей його розвитку;
- аналіз результатів діяльності аграрного підприємства;
- аналіз практики управління кадровим потенціалом та його розвитком на підприємстві;
- запропонувати шляхи розвитку кадрового потенціалу на підприємстві,

як складової підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – система управління та процес управління розвитком кадрового потенціалу в підприємстві Полтавського району Полтавської області.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні, методологічні та прикладні аспекти формування та реалізації механізмів управління розвитком кадрового потенціалу підприємства в умовах конкуренції.

Методи досліджень. У кваліфікаційній роботі було використано комплекс теоретичних та емпіричних методів дослідження. Зокрема, для вивчення теоретико-методологічних засад управління кадровим потенціалом застосовувались методи аналізу, синтезу та узагальнення наукових публікацій та інтернет-джерел. У дослідницько-аналітичній частині роботи використовувався економіко-статистичний та системний аналіз для оцінки результатів господарської діяльності підприємства та аналізу існуючої практики управління кадровим потенціалом на основі матеріалів фінансової звітності. Для збору первинної інформації та аналізу поточного стану системи управління застосовувались емпіричні методи, включаючи особисті спостереження, інтерв'ю та анкетування. На етапі розробки пропозицій використовувались методи обґрунтування та прогнозування для формування стратегічних заходів щодо розвитку кадрового потенціалу.

Інформаційна база: матеріали фінансової звітності підприємства; вітчизняні, зарубіжні наукові публікації з теми дослідження, ресурси мережі Internet; результати особистих спостережень, інтерв'ю, анкетування та інших досліджень автора.

Елементи наукової новизни:

набуло подальшого розвитку:

- уточнено економічну сутність кадрового потенціалу;
- методичний підхід до стратегічного управління кадровим потенціалом, через застосування матриці «Потенціал / Продуктивність» як

аналітичного інструменту для класифікації персоналу, цільового планування кар'єри, утримання талантів та визначення напрямків розвитку для різних категорій працівників;

- обґрунтовано впровадження двокомпонентної системи оцінки для адміністративного персоналу, яка включає оцінку за КРІ та поведінковими компетенціями.

Практична значущість: пропозиції щодо розвитку системи кадрового потенціалу на підприємстві є актуальними та можуть бути прийняті до впровадження, з огляду на їх сформованість у відповідності із стратегічною орієнтацією підприємства, фінансову обґрунтованість та комплексний ефект.

Апробація результатів дослідження пройшла шляхом:

публікації статті у фаховому журналі:

Сафонова Т.О., Смолянська В. В., Якубовський І. В. Управління соціальним розвитком колективу як важлива складова системи управління кадровим потенціалом підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025.

тез доповідей:

1. Сафонова Т., Смолянська В., Якубовський І. Управління кадровим потенціалом як рушійна сила організаційного розвитку. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. С. 285-288.

2. Сафонова Т. О., Смолянська В. В., Якубовський І. В. Соціальний розвиток персоналу в системі управління кадровим потенціалом підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*, 14 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.

участі у науково-практичній конференції:

- III Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство», 23 вересня 2025 р., м. Полтава, ПДАУ.

- X Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки». 14 листопада 2025 р., м. Полтава, ПДАУ.

Структура роботи: основний зміст роботи викладений на 87 сторінках. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 61 джерело та 6 додатків. Основний текст роботи включає 22 рисунки та 39 таблиць. Структура роботи визначається логікою дослідження і поставленими завданнями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, структура та роль кадрового потенціалу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Поява категорії «кадровий потенціал» детермінована зростанням значущості людського капіталу як ключового чинника виробництва. У сучасній економічній і соціологічній науці це поняття використовується для об'ємної характеристики людського чинника як на рівні суспільства, так і в межах окремих господарюючих суб'єктів. Кадровий потенціал слід розглядати як динамічний, безперервний процес мобілізації прихованих та явних можливостей персоналу підприємства, що є основою для його інноваційного розвитку та стійкої конкурентоспроможності.

У контексті посилення конкурентної боротьби, персонал підприємства переходить із категорії звичайного ресурсу до стратегічного активу. Цю трансформацію підтверджує низка провідних науковців. Зокрема, З.І. Галушка та І.Ф. Комарницький акцентують увагу на тому, що «...талановиті, кваліфіковані, досвідчені фахівці – це не тільки ресурс, що дозволяє ефективно досягати поставлених цілей, але і джерело конкурентної переваги» [1, с. 117]. Таким чином, у сучасному бізнес-середовищі управління розвитком кадрового потенціалу не може розглядатися як рутинна функція; воно перетворюється на важливе стратегічне завдання, необхідне для забезпечення стійкості, інноваційності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо більш детально підходи до визначення поняття «кадровий потенціал» (табл. 1.1).

Отже, більшість дослідників розглядають кадровий потенціал як відкриту соціально-економічну систему. Це підкреслює його динамічність, взаємозв'язок елементів та необхідність постійної адаптації до зовнішнього

середовища. Всі підходи чітко орієнтують потенціал на досягнення кінцевих стратегічних результатів підприємства: забезпечення ефективного функціонування, досягнення стратегічних цілей, максимальна результативність та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 1.1

**Підходи до трактування поняття «кадровий потенціал»
[сформовано автором на основі 2-5]**

Автор	Визначення
Л. В. Шаульська	сукупність штатних працівників, кількісні та якісні характеристики яких за відповідної мотивації та з врахуванням особливостей сільського господарства забезпечують можливість та здатність в умовах ринкового середовища здійснювати виробничо-господарську діяльність з максимальною результативністю
У. Б. Галицька	це інтегральна величина можливої участі висококваліфікованого персоналу у виробництві, яка охоплює його освітній, кваліфікаційний рівень, здатність до інноваційної діяльності та психофізіологічні характеристики. Цей потенціал мобілізується для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку
І. М. Козлова, С. І. Давидов	У широкому значенні – це сукупність компетенцій, знань, умінь і навичок працівників, які є доступними для використання з метою підвищення загальної ефективності діяльності підприємства у всіх сферах виробництва. У вузькому значенні кадровий потенціал – наявність тимчасово вільних (резервних) робочих місць чи посад, які можуть бути оперативно зайняті висококваліфікованими фахівцями. Ця резервна спроможність створюється в результаті цілеспрямованого розвитку та навчання персоналу, забезпечуючи гнучкість кадрового складу.
А. І. Ковальська	відкрита соціально-економічна система, що формується внаслідок сукупного ефекту від взаємодії персоналу, який має певну структуру: відповідні до потреб підприємства загальноосвітні та професійні знання, практичні навички, рівень творчих здібностей, необхідні людські якості та високий рівень умотивованості.

На основі узагальнення вищезазначених підходів, під кадровим потенціалом підприємства на нашу думку, варто розуміти – інтегровану, відкриту соціально-економічну систему, що являє собою сукупність актуалізованих і резервних можливостей (компетенцій, знань, навичок, рівня мотивації та творчих здібностей) висококваліфікованого персоналу, мобілізація якої забезпечує стратегічні цілі підприємства, його максимальну

результативність та стійку конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі.

Як видно із визначень, кадровий потенціал має власну структуру – сукупність взаємопов’язаних елементів, які в інтеграції визначають здатність підприємства до досягнення стратегічних цілей. На основі аналізу наукових джерел можна виділити чотири ключові групи складових кадрового потенціалу (рис. 1.1).

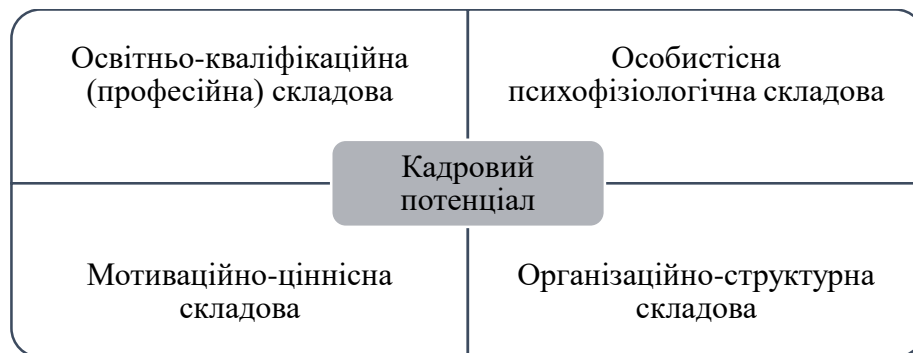


Рис. 1.1. Структура кадрового потенціалу підприємства [сформовано на основі 6-8]

Розглянемо більш детально кожну складову. Освітньо-кваліфікаційна складова – відображає якісний рівень підготовки персоналу та його відповідність вимогам робочих місць і технологічних процесів. Особистісно-психофізіологічна складова – охоплює індивідуальні властивості працівників, які впливають на їхню працездатність, творчість та здатність до взаємодії. Мотиваційно-ціннісна складова – цей елемент є визначальним, оскільки відбиває бажання і прагнення працівників реалізувати свій потенціал. Організаційно-структурна складова – це зовнішні по відношенню до індивіда фактори, які створюють умови для ефективної реалізації всього сукупного потенціалу.

Охарактеризуємо більш детально кожну складову за допомогою даних табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика внутрішніх складових кадрового потенціалу підприємства [сформовано автором на основі 6; 9, с. 30-33; 11]

Характеристика	Опис
Освітньо-кваліфікаційна складова	
Знання та освіта	Рівень загальноосвітньої та спеціальної підготовки працівників, наявність необхідних теоретичних знань та їх актуальність
Кваліфікаційні навички	Фактичний рівень майстерності, набуті практичні навички та вміння, необхідні для виконання професійних функцій.
Досвід роботи	Тривалість професійної діяльності, наявність досвіду вирішення нестандартних завдань та роботи в складних умовах.
Здатність до інновацій	Готовність і здатність персоналу до сприйняття та впровадження нових технологій, ідей та методів роботи
Особистісно-психологічна складова	
Здоров'я та працездатність	Фізичний і психологічний стан працівників, що визначає тривалість і якість їхньої трудової активності (життєвий потенціал).
Психологічні якості	Індивідуальні особливості нервової системи, увага, пам'ять, стресостійкість, які впливають на швидкість і точність виконання завдань.
Моральні якості	Відповідальність, дисциплінованість, сумлінність, чесність, які є основою для формування корпоративної культури та довіри.
Творчі здібності	Прихована здатність до генерування нових ідей, пошуку нестандартних рішень та ініціативності.
Мотиваційно-ціннісна складова	
Рівень вмотивованості	Ступінь зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства; готовність докладати зусиль для реалізації власних і колективних завдань.
Ціннісні орієнтації	Система поглядів, переконань та пріоритетів, які впливають на трудову поведінку та лояльність до підприємства.
Прагнення розвитку	Бажання до професійного зростання, самовдосконалення, постійного підвищення кваліфікації.
Задоволеність працею	Емоційно-оціночне ставлення працівників до своєї роботи, умов праці та рівня оплати.

Організаційно-структурна складова – це зовнішні умови та фактори, які мають сприяти ефективній реалізації всього кадрового потенціалу підприємства. Вони на пряму не залежать від працівників, але дуже сильно на них впливають. Забезпечення сприятливих організаційних умов для розвитку кадрового потенціалу підприємства – прямий обов'язок менеджменту підприємства.

За допомогою рис. 1.2 проаналізуємо характеристики, що формують організаційно-структурну складову кадрового потенціалу підприємства.

Кількісний склад та структура персоналу підприємства	Організаційна культура	Управлінські фактори
<ul style="list-style-type: none"> Відповідність чисельності та структурного розподілу персоналу (за віком, статтю, кваліфікацією) потребам виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> Система спільних цінностей, норм і правил, які регулюють взаємодію в колективі та створюють сприятливий клімат 	<ul style="list-style-type: none"> Ефективність системи управління персоналом, якість комунікацій, формальна та неформальна структура колективу, що сприяють мобілізації потенціалу

Рис. 1.2. Характеристика організаційно-структурної складової кадрового потенціалу підприємства [сформовано на основі 10; 11, с. 27-30]

Розвиток кадрового потенціалу підприємства є багатофакторним процесом, на який впливає як макроекономічне середовище, так і внутрішні управлінські рішення. Для систематизації їх можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори – це чинники, які підприємство не може прямо контролювати, але має враховувати при формуванні стратегії розвитку персоналу. Вони формують конкурентне бізнес-середовище (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Екзогенні фактори впливу на кадровий потенціал підприємства
[сформовано автором на основі 12-15]**

Група факторів	Характеристика та детальний	Вплив на управління розвитком потенціалу
1	2	3
Економічні	Загальний стан національної економіки, рівень інфляції, стабільність фінансової системи та податкова політика	Визначають фінансові можливості підприємства для інвестицій у навчання та розмір фонду оплати праці. У період економічної кризи обмежують бюджети на розвиток, змушуючи підприємства шукати більш економічні методи навчання.
Ринок праці	Рівень безробіття, мобільність населення, географічний розподіл робочої сили, наявність та	Висока конкуренція за фахівців змушує підприємство посилювати програми навчання та утримання персоналу (системи лояльності

	якість пропозиції кваліфікованих кадрів	та кар'єрного планування), оскільки залучення кадрів стає дорогим.
--	---	--

Продовж. табл. 1.3

1	2	3
Соціально-демографічні	Демографічна ситуація, освітній рівень суспільства, суспільні цінності та норми, очікування працівників щодо умов праці та балансу «робота-життя».	Зміна вікової структури (старіння) вимагає фокусу на передачі досвіду (менторство) та розробці програм перекваліфікації для старших працівників. Міграція впливає на етнічний та культурний склад, що вимагає розвитку навичок міжкультурної комунікації
Науково-технічні	Рівень розвитку науки і техніки, швидкість впровадження інновацій, автоматизація, діджиталізація та кібербезпека	Створює необхідність у завчасному розвитку нових компетенцій. Якщо підприємство не інвестує в навчання, його кадровий потенціал швидко застаріває і стає неконкурентоспроможним
Правові та політичні	Трудове законодавство, стандарти освіти, державна політика у сфері зайнятості, соціального захисту та політична стабільність	Регулює відносини між роботодавцем і працівником. Зміни в законодавстві вимагають обов'язкового проведення відповідного навчання та сертифікації персоналу
Конкурентне середовище	Дії конкурентів, їхні стратегії у сфері управління персоналом, інвестиції у людський капітал	Вимагає від підприємства постійного порівняння та вдосконалення власних програм розвитку, щоб забезпечити перевагу у кваліфікації кадрів і запобігти переманюванню ключових фахівців

Серед внутрішніх факторів впливу на формування та розвиток кадрового потенціалу можна визначити наступні (рис. 1.3).

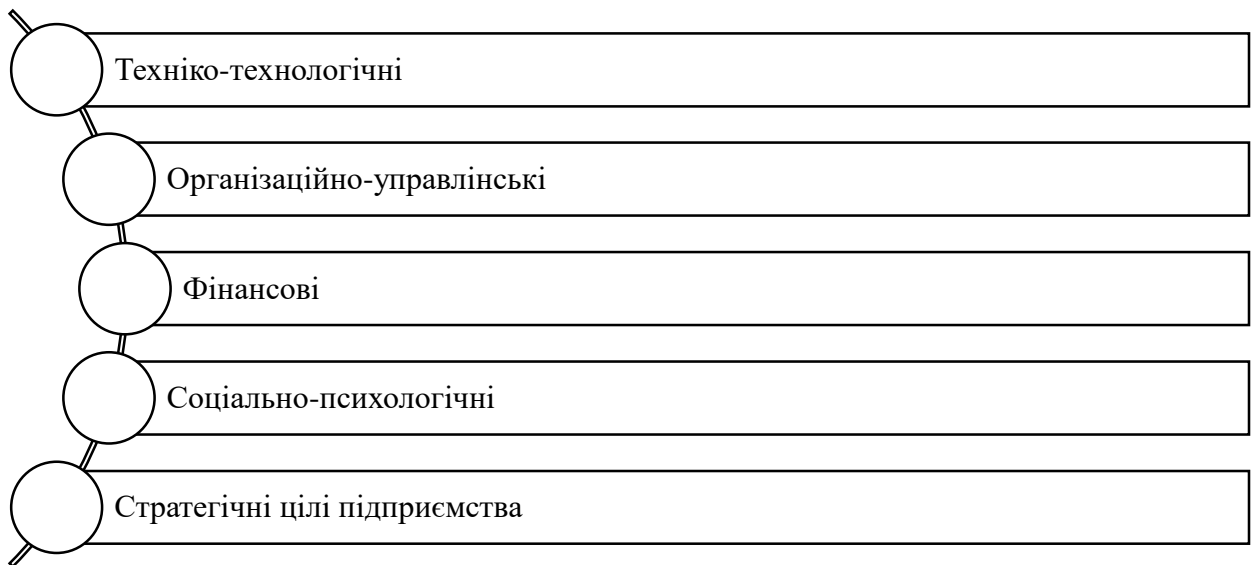


Рис. 1.3. Ендогенні фактори впливу на формування кадрового потенціалу підприємства [сформовано на основі 16; 17]

Це чинники, які знаходяться під прямим контролем керівництва підприємства і є інструментами для управління розвитком кадрового потенціалу.

Розглянемо детальніше внутрішні фактори впливу на кадровий потенціал:

1. Техніко-технологічні фактори – прямо визначають необхідний кваліфікаційний профіль працівників. Впровадження нового обладнання вимагає негайної розробки навчальних програм для операторів, аби запобігти простою та забезпечити ефективне використання активів.

2. Організаційно-управлінські фактори – охоплюють організаційну структуру, якість планування, розподіл повноважень та комунікаційні процеси. Ці чинники впливають на ефективність використання існуючого потенціалу. Наприклад, наявність чіткої системи кар'єрного планування стимулює персонал до саморозвитку, тоді як неефективна структура може гальмувати реалізацію набутих знань.

3. Фінансові фактори – пов'язані з обсягом ресурсів та рівнем оплати праці. Ці фактори безпосередньо лімітують або стимулюють інвестиції у людський капітал. Наявність стабільного фінансування програм розвитку дозволяє формувати довгострокові стратегії навчання та розвитку персоналу.

4. Соціально-психологічні фактори – включає морально-психологічний клімат, корпоративну культуру, систему цінностей і рівень мотивації. Вони визначають лояльність персоналу та його готовність до саморозвитку. Позитивний клімат та прозора система цінностей підвищують ефективність командної роботи, що є каталізатором для обміну знаннями та інноваційності.

5. Стратегічні цілі підприємства – місія та довгострокова стратегія розвитку (вихід на нові ринки, диверсифікація, лідерство за витратами) є основним внутрішнім орієнтиром.

На основі аналізу досліджень науковців, можна визначити основні аспекти функцій кадрового потенціалу (табл. 1.4). Разом з тим, сучасні дослідники виокремлюють дещо інші фактори впливу на формування

кадрового потенціалу, враховуючи особливості вітчизняного воєнного стану та орієнтуючись на післявоєнну відбудову (рис. 1.4).

Таблиця 1.4

Функції кадрового потенціалу та їх характеристика

[сформовано автором на основі 13; 18]

Функція	Характеристика
Забезпечувальна (ресурсна)	Кадровий потенціал забезпечує підприємство необхідними людськими ресурсами, здатними вирішувати поставлені виробничі та організаційні завдання. Це найважливіша умова для прискорення соціально-економічного розвитку
Адаптивна	Здатність персоналу, орієнтованого на постійне вдосконалення, адаптуватися до змін у ринкових умовах. Це критично важливо в умовах сучасної нестабільності, де підприємства мають гнучко реагувати на виклики
Інноваційна	Кадровий потенціал включає здатність працівників до інноваційної діяльності, їхній освітній та кваліфікаційний рівень, що дозволяє досягати стратегічних цілей. Частково цю функцію уособлює його проектно-орієнтована частина (висококваліфіковані працівники з управлінськими функціями).
Результативна	Ефективне управління кадровим потенціалом дозволяє забезпечити досягнення високої продуктивності та результативності праці, що є необхідною умовою для успіху
Стратегічна	Кадровий потенціал використовується для прийняття вірних рішень у вкрай складних, нестабільних і швидко мінливих економічних ситуаціях, виконуючи роль стратегічного орієнтира для виживання та розвитку бізнесу

Ефективність використання кадрового потенціалу визначається узгодженістю всіх його складових. Дисбаланс у будь-якій із сфер (наприклад, висока кваліфікація при низькій мотивації) призводить до втрати загального потенціалу підприємства. В умовах післявоєнної відбудови національної економіки, структурні елементи кадрового потенціалу (особливо освітньо-кваліфікаційний та мотиваційний) повинні бути, на наш погляд, пріоритетними об'єктами управління, оскільки вони є базою для швидкого відновлення виробництва, інновацій та фінансової стійкості.

Кадровий потенціал не є самодостатнім ресурсом, а його використання є функцією від узгодженості та адаптивності внутрішніх механізмів підприємства до динамічних вимог зовнішнього середовища.

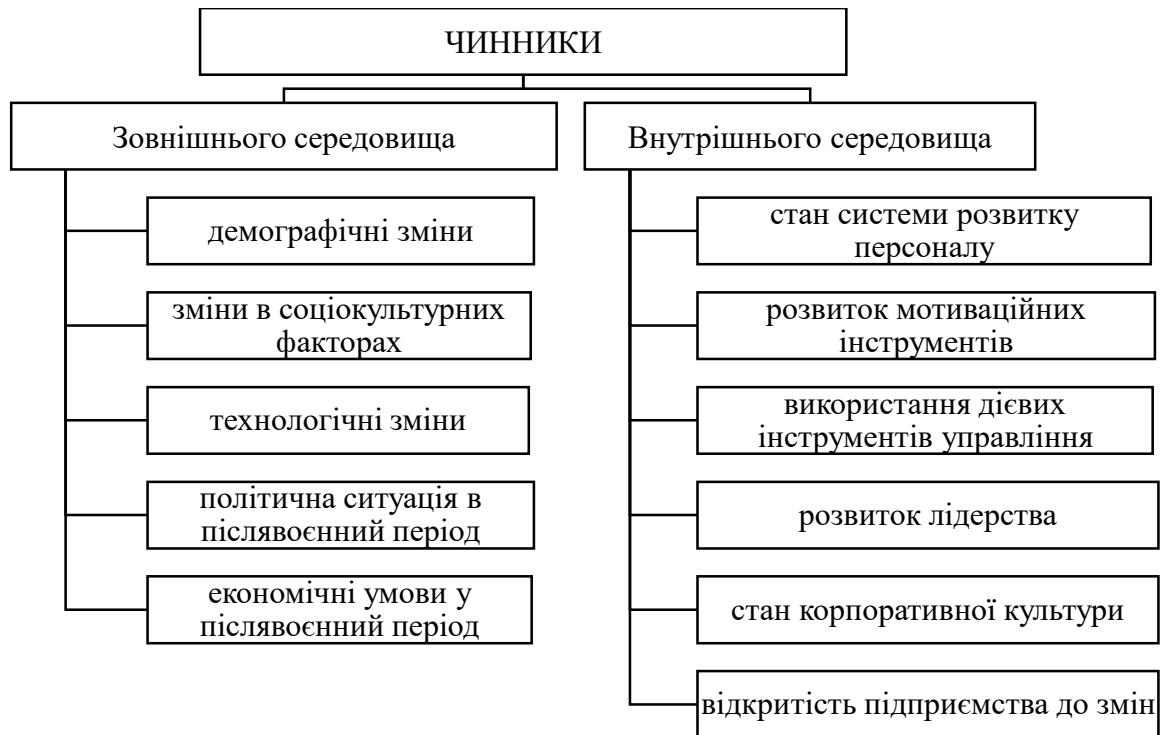


Рис. 1.4. Чинники використання кадрового потенціалу підприємств з урахуванням вимог післявоєнної відбудови [10]

Аналізуючи дані рис. 1.4, можемо зробити наступний висновок, – найбільш критичними чинниками є ті, що пов’язані з післявоєнною відбудовою. Вони формують рамкові умови для діяльності, визначаючи обсяг фінансування, правове поле та загальний попит на кваліфікацію, що вимагає від підприємств максимальної гнучкості та проактивної адаптації.

Внутрішні чинники є прямими інструментами управління, які підприємство може контролювати. Інформація з рис. 1.4 підкреслює, що використання потенціалу залежить не лише від наявності кадрів, але й від якості управлінських систем. Ключова увага приділяється інвестиціям у розвиток системи персоналу та розвиток лідерства, що є найважливішим для формування нових команд відновлення. Розвиток мотиваційних інструментів та стан корпоративної культури є необхідними для утримання кваліфікованих кадрів і стимулювання їхньої праці в умовах невизначеності. Наявність чинника «відкритість підприємства до змін» свідчить про те, що інституційна

гнучкість є внутрішньою передумовою для успішної відповіді на демографічні та технологічні виклики, які несе зовнішнє середовище.

Карта впливу факторів на розвиток кадрового потенціалу наведено в додатку А.

Таким чином, для забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу в умовах відбудови, підприємству необхідно зосередити зусилля на гармонізації внутрішніх механізмів розвитку та мотивації з урахуванням масштабу та характеру економічних і політичних змін.

Кадровий потенціал є не просто одним із ресурсів підприємства, а його активним, інтеграційним та каталітичним ядром, що визначає межі та ефективність використання всіх інших видів потенціалу (рис. 1.5).

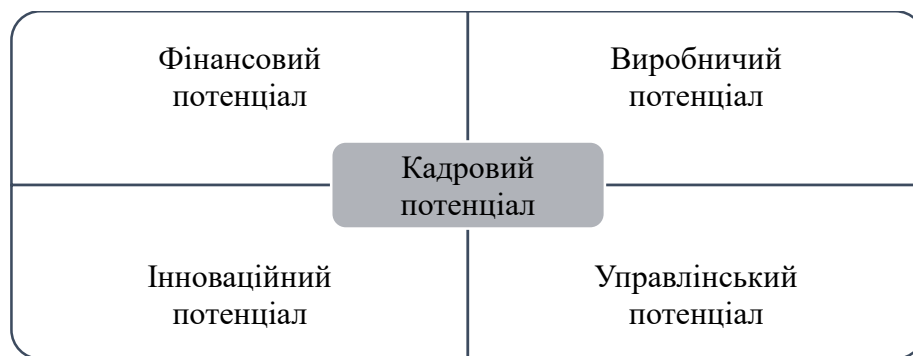


Рис. 1.5 Взаємозв'язок кадрового потенціалу підприємства з іншими його видами [сформовано на основі 22; 23]

На відміну від матеріальних, фінансових або технічних ресурсів, які є пасивними, кадровий потенціал (знання, навички, мотивація, лояльність) є активним елементом, який приводить у рух усі інші складові. Без кваліфікованого персоналу нове обладнання залишається простоюючим активом.

Кадровий потенціал виступає каталізатором, забезпечуючи реалізацію іншого потенціалу. Наприклад, наявність висококваліфікованих інженерів дозволяє ефективно освоїти інвестиції та створити нові продукти.

Управлінські та фінансові компетенції персоналу безпосередньо впливають на якість фінансових рішень, оптимізацію витрат та прибутковість, чим забезпечують фінансову стабільність підприємства.

Ефективність використання обладнання, якість продукції та швидкість виробництва цілком залежать від рівня кваліфікації робітників, їхньої дисципліни та вміння працювати з технологіями.

Здатність підприємства до розробки та впровадження нових ідей прямо залежить від креативності, освітнього рівня та готовності персоналу до змін.

Високий рівень кадрового потенціалу є унікальною та важкодоступною для копіювання конкурентною перевагою. Хоча фінансові ресурси чи технології можна придбати, синергетичний ефект від злагодженої роботи, знань і лояльності команди створити набагато складніше.

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу є стратегічною інвестицією, яка підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

1.2. Теоретичні підходи до управління розвитком кадрового потенціалу в умовах динамічного бізнес-середовища

В епоху постійної ринкової нестабільності, стрімкої цифровізації та регулярних кризових потрясінь запорукою сталого функціонування підприємств та організацій є висока якість стратегічного управління людським капіталом. Оскільки вимоги до професіоналізму трансформуються, а гнучкість, збереження знань та інновації стають критично важливими, необхідно вдосконалити всі теоретичні та практичні моделі управління персоналом на рівні загальної стратегії підприємства.

Еволюція теорії управління персоналом ознаменувала перехід від адміністративно-функціонального підходу до стратегічного HR-менеджменту. Ця трансформація змінила пріоритети, фокусуючись не лише на виконанні

рутинних кадрових функцій, але й на забезпеченні синергії між довгостроковими цілями бізнесу та наявним потенціалом працівників.

Стратегічне управління кадровим потенціалом ґрунтується на чотирьох основних взаємодоповнюючих теоретичних підходах:

1) ресурсний підхід – визначає кадровий потенціал як один із найважливіших нематеріальних активів компанії. Його унікальність і неімітованість є основою для формування стійкої конкурентної переваги на ринку [24]. Цей підхід акцентує увагу на персоналі як на джерелі довгострокової цінності;

2) компетентнісний підхід – зосереджується на необхідності систематичного формування, розвитку та ефективного використання ключових компетенцій персоналу. Саме набір цих компетенцій, які відповідають стратегічним цілям, розглядається як вирішальна умова успіху в динамічному бізнес-середовищі [25];

3) системний підхід – дозволяє розглядати кадровий потенціал як елемент відкритої соціально-економічної системи. Вона функціонує у тісному взаємозв'язку з іншими елементами підприємства – організаційною структурою, корпоративною культурою, інноваційною політикою та стратегічними орієнтирами [26; 27; 28]. Такий погляд забезпечує цілісність управлінських рішень;

4) інституційний підхід – враховує зовнішнє регуляторне, соціальне та етичне середовище у процесах формування та використання людського капіталу. Цей підхід наголошує на важливості дотримання правових норм, соціальної відповідальності та етичних стандартів, які впливають на лояльність та мотивацію персоналу [29; 30; 31].

Таким чином, ефективне стратегічне управління кадровим потенціалом вимагає інтеграції зазначених підходів. Ресурсний та компетентнісний підходи надають основу для визначення цінності та якості кадрів, тоді як системний та інституційний підходи формують умови та контекст для їх ефективної реалізації в межах підприємства та зовнішнього середовища.

В контексті стратегічного управління кадровим потенціалом, важливо враховувати не лише внутрішньої динаміки розвитку персоналу, але й масштабних викликів зовнішнього середовища. До таких викликів належать глобальні ризики, воєнні конфлікти, міграційні процеси та прискорені технологічні зміни.

Узагальнення сучасних концепцій підкреслює, що стратегічне управління кадровим потенціалом кардинально відрізняється від традиційних, операційних моделей. Ці розбіжності охоплюють не лише функціональне навантаження HR-підрозділів, а й усю філософію роботи з працівниками, роль HR у формуванні загальної стратегії підприємства, а також цілі, інструменти та критерії оцінки ефективності. Для наочної ілюстрації цих ключових розбіжностей доцільно провести порівняння традиційного і стратегічного підходів за основними управлінськими критеріями (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика традиційного та стратегічного підходів до управління кадровим потенціалом підприємства

[сформовано на основі 32-34]

Критерій порівняння	Традиційне управління персоналом	Стратегічне управління кадровим потенціалом
1	2	3
Основний фокус діяльності	Оперативне вирішення поточних кадрових питань (найм, звільнення, адміністративний облік)	Формування довгострокового кадрового резерву та потенціалу відповідно до загальної стратегії бізнесу
Роль HR-функції в організації	Виконавча, допоміжна функція; реагування на запити	Повноцінний партнер у розробці та ефективній реалізації стратегії підприємства
Сприйняття персоналу	Розглядається як витратний ресурс, що генерує операційні витрати	Розглядається як стратегічний актив та довгострокова інвестиція, що створює цінність
Головна управлінська ціль	Утримання наявних працівників та підтримка безперервного функціонування	Комплексний розвиток потенціалу, активне залучення до інноваційної діяльності та забезпечення організаційної гнучкості
Оцінка результативності	Періодична формальна атестація та перевірка відповідності посаді	Комплексна система ключових показників ефективності (KPI), оцінка стратегічної цінності працівника

Продовж. табл. 1.5

1	2	3
Критерії оцінки ефективності (КРІ)	Кількісні показники (кількість закритих вакансій, рівень плинності кадрів)	Якісні показники (зростання продуктивності праці, рівень інноваційності, індекс залученості та лояльності працівників)
Інструменти розвитку	Формалізоване навчання, адміністративні та регламентні процедури	Систематичне, безперервне навчання, менторство, розвиток лідерства та формування ключових, дефіцитних компетенцій
Адаптивність до змін	Низька, пасивне реагування на виклики зовнішнього середовища постфактум	Висока, проактивне передбачення змін та гнучка, завчасна адаптація кадрової структури

В. Р. Пліско для забезпечення дієвості стратегічного управління кадровим потенціалом, пропонує виокремити наступні ключові принципи його формування (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Принципи оцінки ефективності стратегічного управління кадровим потенціалом [сформовано на основі 32, с. 199]

Розглянемо дані принципи детальніше:

1) принцип випереджувального розвитку – «Проактивність» –

управління має бути орієнтоване на прогнозування та завчасне формування тих компетенцій, які будуть потрібні підприємству в майбутньому, а не лише на задоволення поточних потреб;

2) принцип інтеграції з корпоративною стратегією – «Узгодженість» – усі кадрові рішення та програми розвитку повинні бути органічно узгоджені з довгостроковими цілями, місією та філософією підприємства;

3) принцип безперервності та гнучкості навчання – «Динамізм» розвиток персоналу розглядається як перманентний, безперервний процес, здатний оперативно адаптуватися до технологічних і ринкових змін;

4) принцип управління знаннями та талантами – «Капіталізація» – створення та використання ефективних механізмів для збереження, трансляції, розширення та мобілізації інтелектуального капіталу і ключових талановитих фахівців;

5) принцип оцінювання ефективності – «Вимірюваність» – систематичне застосування як якісних, так і кількісних критеріїв для об'єктивного вимірювання результатів та внеску управління кадровим потенціалом у загальну результативність бізнесу.

Інші дослідники – Гацько А., Руденко С., Мельничук Д. для забезпечення дієвості стратегічного управління кадровим потенціалом, пропонують застосовувати наступні ключові принципи його розвитку [12, с. 164]:

1) принцип стратегічної відповідності – стратегія розвитку кадрового потенціалу має бути повністю узгоджена з основними довгостроковими цілями та місією організації;

2) принцип безперервного підвищення якості – стратегія повинна ґрунтуватися на постійному вдосконаленні якісних характеристик кадрів через суворий підбір, регулярне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації;

3) принцип економічної рентабельності – плани розвитку повинні бути реалістичними, фінансово обґрунтованими та забезпечувати рентабельність

інвестицій, враховуючи витрати на формування та використання кадрового потенціалу;

4) принцип фокусу на лідерстві – розвиток має охоплювати не лише рядових співробітників, а й керівну ланку, зосереджуючись на вдосконаленні стилів управління та розвитку необхідних лідерських навичок.

Не менш важливим є дослідження підходів до оцінки рівня розвитку кадрового потенціалу та ефективності його управління. Підходи до оцінки еволюціонували впродовж розвитку підходів до управління персоналом (табл. 1.6). Різноманіття представлених методологічних підходів до оцінки вартості та ефективності людського капіталу (від витратних до результативних та компетентнісних) підтверджує багатоаспектність цієї категорії. Вибір конкретного підходу має бути зумовлений стратегічною метою управління: витратні моделі корисні для обліку інвестицій, дохідно-орієнтовані – для інвестиційних рішень, а компетентнісні та орієнтовані на розвиток – для стратегічного планування та управління.

Таблиця 1.6

Розвиток підходів до оцінки людського потенціалу підприємства

[сформовано на основі 35 - 40]

Підхід	Автор	Характеристика
1	2	2
Витрато-орієнтований (cost-based)	Т. Шульц, 1961 р.	Пропонує оцінювати людський капітал як амортизовану вартість сукупного потоку інвестицій, здійснених у минулі роки. Цей потік охоплює інвестиції, вкладені родиною, державою, роботодавцями, а також власні (самоінвестиції) кошти індивіда.
Дохідно-орієнтований (Income-based)	Б. Вейсброд, 1961 р.	Оцінює людський капітал як суму дисконтованих значень усіх майбутніх потоків доходів, які індивід обґрунтовано очікує (zasлyговує) отримати протягом свого життя або активної трудової діяльності
Результато-орієнтований (Results-based)	-	Пропонує оцінювати потенціал персоналу на основі параметрів результативності його реального використання, тобто через фактичні досягнення, продуктивність та внесок у кінцеві показники підприємства

1	2	2
Показниково-орієнтований (Indicators-based)	Л. Кронбах, 1965 р.	Передбачає оцінку людського капіталу (потенціалу) на основі застосування окремих груп якісних та кількісних індикаторів. До них належать освітній рівень, психологічний розвиток, мотиваційне спрямування, стан здоров'я тощо
Орієнтований на розвиток (Sustainable development-based)	Р. Каплан, Д. Нортон, 1996 р.	Пропонує оцінювати потенціал персоналу з фокусом на стійкий розвиток підприємства у перспективі в парадигмі «навчання – зростання». Оцінка спрямована на вимірювання здатності створювати майбутню цінність
Компетентнісно-орієнтований (Skill-based)	Е. Лазеар, 2003 р.	Оцінює потенціал персоналу на основі врахування його ключових компетенцій, знань, вмінь, досвіду професійної діяльності та здатності застосовувати їх для досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, стратегічне управління кадровим потенціалом вимагає інтеграції цих методів для отримання цілісної, динамічної та фінансово обґрунтованої картини потенціалу підприємства в умовах сучасної нестабільності.

Кадровий потенціал підприємства є ієрархічно структурованою категорією, що охоплює можливості персоналу на різних рівнях узагальнення (рис. 1.7).

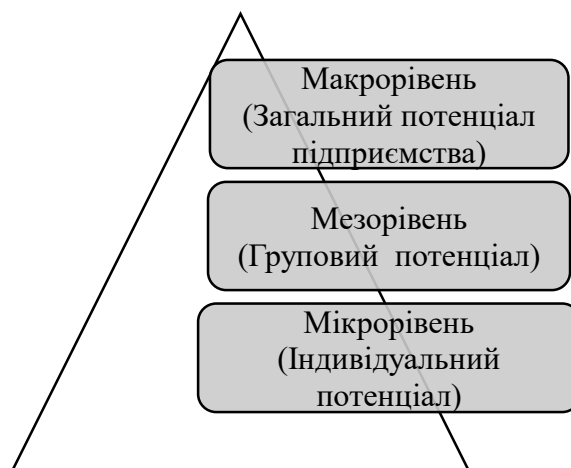


Рис. 1.7. Підхід до визначення рівнів кадрового потенціалу підприємства [сформовано на основі 40-42]

Оскільки кадровий потенціал формується через індивідуальні можливості працівників, його найнижчим структурним рівнем є індивідуальні

сукупні можливості (трудовий потенціал) кожного окремого представника кадрів.

Кожен індивідуальний потенціал складається з двох ключових компонентів:

- наявні можливості – ефективна реалізація поточних завдань (виконання посадових обов’язків, операцій та дій, передбачених посадою);
- перспективні можливості – здатність до розвитку і внесок у забезпечення стійкого розвитку господарської діяльності підприємства.

Мезорівень може мати різну глибину ієрархії залежно від масштабу організаційної структури (наявність філій, дочірніх підприємств, відокремлених підрозділів). На найнижчій ієрархії мезорівня елементами потенціалу є:

- сума індивідуальних потенціалів членів певної робочої групи;
- сукупні можливості ефективного використання та нарощування цих потенціалів в умовах усталених взаємовідносин у групі.

Макрорівень є виразником загального кадрового потенціалу підприємства. Він інтегрує всі нижчі рівні та складається з таких компонентів:

- сукупність індивідуальних кадрових потенціалів кожного структурного підрозділу;
- сукупні можливості ефективного використання та розвитку цього потенціалу з урахуванням усталених взаємовідносин між підрозділами, а також існуючих умов організації та оплати праці.

Згідно з сучасними підходами до управління кадровим потенціалом, зокрема в контексті стратегічного HR-менеджменту, основними векторами розвитку персоналу, що забезпечують його адаптивність та конкурентоспроможність, є наступні (табл. 1.7).

Аналіз засвідчує фундаментальний перехід від уніфікованого навчання до стратегічно орієнтованого та індивідуалізованого розвитку кадрового потенціалу.

Таблиця 1.7

**Ключові методи та інструменти розвитку кадрового потенціалу
[сформовано на основі 43-46]**

Підхід	Сутність	Інструменти
Компетентнісний	Формування детального профілю компетенцій для кожної посади. Розвиток персоналу спрямований на скорочення розриву між наявними та необхідними для стратегії підприємства компетенціями	Моделювання компетенцій, асесмент-центри, 360-градусна оцінка
Персоналізований	Відхід від масового навчання до розробки індивідуальних планів розвитку, що ґрунтуються на унікальних потребах працівника та його кар'єрному прогнозі	Індивідуальні плани розвитку, менторство, коучинг, самоосвіта
Управління талантами та лідерством	Виявлення, розвиток та утримання ключових працівників, які мають високий потенціал і безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей	Формування кадрового резерву, кар'єрне планування, участь у ключових проєктах, ротація кадрів
Системне та постійне вдосконалення якості кадрів	Забезпечення сталого розвитку через постійне покращення якості персоналу, інтегроване в робочий процес	Регулярне навчання та перепідготовка, підвищення кваліфікації, жорсткий підбір

Особливостями сучасного розвитку кадрового потенціалу є зосередженість на формуванні та оцінці специфічних компетенцій, необхідних для реалізації обраної стратегії підприємства; забезпеченні цільового розвитку сильних сторін і скорочення розриву у навичках індивідуально взятого працівника; формуванні внутрішніх лідерів та забезпеченні організаційної гнучкості та адаптивності.

Ефективний розвиток кадрового потенціалу вимагає інтеграції перелічених інструментів у цілісну систему для підвищення адаптивності персоналу та його здатності генерувати конкурентні переваги в умовах нестабільності.

Управління формуванням, використанням та розвитком кадрового потенціалу вітчизняних підприємств потребує постійного оновлення методології дослідження. Ця необхідність зумовлена низкою чинників:

- динамічністю зовнішнього середовища – ринок праці, технології та економічні умови зазнають постійних змін. Методологічні підходи, розроблені раніше, часто не здатні адекватно враховувати сучасні тенденції та потреби бізнесу, що швидко змінюються;

- трансформацією праці – глобальна цифровізація робочих місць, автоматизація виробничих процесів та зростання гнучкості зайнятості кардинально змінюють вимоги до працівників. Ці чинники вимагають розробки нових, адаптивних підходів до оцінки, використання та розвитку кадрового потенціалу;

- умовами воєнного стану в Україні – війна спричинила значні демографічні, соціальні та психологічні зміни серед працівників, а також трансформацію потреб ринку праці. Сучасна методологія дослідження має обов'язково враховувати ці особливості та пов'язані з ними ризики та виклики;

- необхідністю формування конкурентних переваг – в умовах жорсткої конкуренції підприємствам конче важливо постійно підвищувати ефективність використання кадрового потенціалу. Оновлена методологія повинна допомагати в ідентифікації та розвитку саме тих компетенцій, які забезпечують конкурентні переваги персоналу і сприяють зростанню конкурентоспроможності підприємства в цілому;

- адаптацією до міжнародних стандартів – курс України на євроінтеграцію вимагає гармонізації системи управління персоналом із міжнародними стандартами та найкращими світовими практиками.

Виходячи з означеного та аналізуючи дослідження сучасних дослідників, можемо визначити основні напрями управління кадровим потенціалом, можемо визначити основні напрями управління кадровим потенціалом підприємства, які передусім стосуються створення умов (рис. 1.8):

- для постачання підприємства необхідною кількістю кваліфікованих працівників, які відповідають сучасним вимогам ринку праці та здатні ефективно виконувати поставлені завдання;

- для максимальної реалізації здібностей, знань та навичок кожного

працівника, забезпечуючи їхнє залучення до активної діяльності;

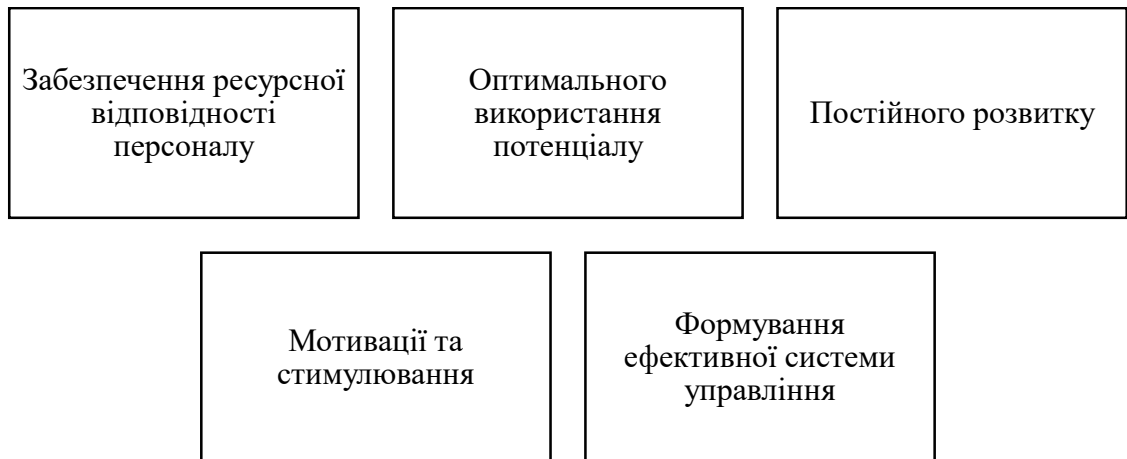


Рис. 1.8. Основні напрями управління кадровим потенціалом сучасного вітчизняного підприємства [сформовано на основі 47, с. 5-6]

- для безперервного навчання, підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки та застосування інших прогресивних форм розвитку персоналу;
- для розробки системи мотивації та стимулювання, спрямованої на досягнення працівниками високих результатів та їхню активну участь у діяльності підприємства;
- для побудови цілісної системи управління персоналом, яка забезпечує реалізацію всіх стратегічних цілей та завдань.

Ефективна реалізація вищезазначених напрямів досягається через застосування сучасних технологій, які включають визначені в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

**Сучасні технології управління кадровим потенціалом
[сформовано автором на основі 47; 48]**

Технологія	Характеристика
1	2
Планування потреби	Визначення якісних та кількісних характеристик працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей
Залучення та відбір	Пошук та оцінка найкращих кандидатів, що відповідають профілям компетенцій
Адаптація	Забезпечення швидкої та ефективної інтеграції нових працівників у колектив та робочі процеси

1	2
Оцінка	Регулярне визначення рівня професійної компетентності працівників та їхнього внеску у діяльність підприємства
Навчання та розвиток	Організація всіх форм розвитку персоналу
Мотивація та стимулювання	Розробка системи стимулювання для підвищення ефективності діяльності
Управління кар'єрою	Формування траєкторій професійного зростання для ключових співробітників (продовження у наступному розділі)

Таким чином, стратегічне управління кадровим потенціалом є цілісною, гнучкою системою, спрямованою на проактивне формування, капіталізацію та ефективне використання можливостей персоналу для забезпечення стійкості та зростання підприємства в умовах динамічних викликів.

Стратегічне управління кадровим потенціалом є проактивною системою, що кардинально відрізняється від традиційного адміністрування, і визнається стратегічним, неімітованим активом, чия цінність формується інтеграцією чотирьох ключових підходів: ресурсного, компетентнісного, системного та інституційного. В умовах динамічної нестабільності, трансформації праці та воєнного стану в Україні, важливим є постійне оновлення методології управління для забезпечення конкурентних переваг, при цьому розвиток кадровий потенціал має ґрунтуватися на принципах проактивності, узгодженості зі стратегією та безперервності. Основними інструментами такого розвитку є компетентнісний підхід, індивідуалізація та управління талантами.

Висновки до розділу 1.

1. В умовах зростаючої турбулентності, цифровізації та глобальних кризових явищ персонал переходить з категорії звичайного ресурсу до стратегічного, каталітичного активу. Його ефективне управління стає

ключовим гарантом сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Кадровий потенціал визначено як інтегровану, відкриту соціально-економічну систему, що постійно мобілізує актуалізовані та резервні можливості персоналу (знання, навички, мотивацію). Ця система має динамічний характер і вимагає постійної адаптації до зовнішніх викликів.

2. Структура кадрового потенціалу є комплексною і включає чотири ключові, взаємопов'язані складові, дисбаланс між якими знижує загальну ефективність: освітньо-кваліфікаційна – база знань та навичок (готовність до інновацій); особистісно-психофізіологічна – здоров'я, працездатність, творчі здібності та стресостійкість; мотиваційно-ціннісна – бажання реалізувати потенціал, лояльність та ціннісні орієнтації (визначальний елемент); організаційно-структурна – умови (система планування, корпоративна культура, технології), створені менеджментом для реалізації потенціалу.

3. На формування та використання кадрового потенціалу впливають дві групи чинників: зовнішні – некеровані чинники (економічні, ринок праці, науково-технічні, політичні), які формують рамкові умови і вимагають від підприємства проактивної адаптації (особливо в період післявоєнної відбудови); внутрішні – керовані інструменти (технологічні, організаційно-управлінські, фінансові, соціально-психологічні), які є прямими об'єктами управління і мають бути спрямовані на гармонізацію та розвиток.

4. Кадровий потенціал є каталітичним ядром підприємства, оскільки він визначає ефективність використання всіх інших видів потенціалу (фінансового, технічного, інноваційного). Інвестиції у розвиток персоналу є стратегічною інвестицією, що забезпечує унікальну та важкодоступну для копіювання конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

5. Управління персоналом еволюціонувало від операційно-адміністративної функції до стратегічного HR-менеджменту. Кадровий потенціал визнається стратегічним, неімітованим активом та джерелом стійкої конкурентної переваги. Ефективне управління базується на інтеграції чотирьох ключових теоретичних підходів: ресурсного – персонал є джерелом

довгострокової цінності; компетентнісного – успіх залежить від формування та ефективного використання ключових компетенцій, узгоджених зі стратегією; системного – кадровий потенціал розглядається як елемент відкритої системи, пов'язаний з організаційною структурою та культурою; інституційного – враховує зовнішнє регуляторне та соціально-етичне середовище.

6. Кадровий потенціал є ієрархічною системою, що охоплює індивідуальний (працівник), мезорівень (груповий) та макрорівень (потенціал підприємства), вимагаючи комплексного управління на кожному з них.

7. Сучасні умови, включаючи динамічність ринків, трансформацію праці (цифровізація) та наслідки воєнного стану в Україні, вимагають постійного оновлення методології дослідження та управління кадровим потенціалом. Це необхідно для: адаптації до демографічних, психологічних та економічних викликів, спричинених війною; формування та розвитку саме тих компетенцій, які забезпечують конкурентні переваги та відповідають міжнародним стандартам євроінтеграції.

8. Ефективний розвиток кадрового потенціалу передбачає фундаментальний перехід до: пріоритету компетентнісного підходу, індивідуалізації, управління талантами.

9. Оцінка ефективності кадрового потенціалу має бути комплексною, поєднуючи витратно-орієнтований, доходо-орієнтований, результато-орієнтований та компетентнісно-орієнтований підходи, забезпечуючи перехід від кількісних до якісних показників ефективності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства

Досліджуване підприємство, розташоване у м. Полтава, є приватним акціонерним товариством з багатою історією, що ведеться з 1965 року як завод із виробництва пива. З 1985 року асортимент був розширений безалкогольними напоями та квасом, а з 2018 року – слабоалкогольними напоями на основі солоду.

Досліджуване підприємство, як вже було зазначено, має форму власності – приватне акціонерне товариство (ПрАТ), що визначає особливості його функціонування та управління (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Особливості управління досліджуваним підприємством, 2020-2024 рр.

Аспект	Характеристика
Органи управління	Структура управління включає: Загальні збори акціонерів, Правління, Наглядову раду, та Директора – як виконавчий орган
Засновники	Фізичні особи, які прийняли рішення щодо його заснування
Наглядова рада	Обрання членів відбувається за принципом представництва, відповідно до якого члени обираються з огляду на їх частку в капіталі (пропорційно їй)
Контроль власників	Встановлені вимоги до кворуму та кількості голосів для прийняття стратегічних рішень, що посилює контроль власників та найбільших акціонерів над діяльністю товариства
Відповідальність	Підприємство несе відповідальність виключно його майном, а не майном власників акцій

Функціонування у формі ПрАТ накладає певні обмеження та визначає специфіку обігу акцій та реалізації прав акціонерів:

- акції, які складають статутний капітал товариства, посвідчують корпоративні права акціонерів;
- акціонери мають право брати участь у роботі Загальних зборів, а також у прийнятті рішень шляхом голосування; отримувати дивіденди;

- акції є іменними, випущені на конкретних власників.
- обіг акцій здійснюється через приватні пропозиції для обмеженого кола осіб;
- підприємство має обмеження щодо кількості акціонерів.

Товариство не оприлюднює власну фінансову інформацію (звітність) у відкритому доступі, зберігаючи конфіденційність.

Метою діяльності досліджуваного підприємства є забезпечення стабільного прибуткового функціонування та зміцнення конкурентних ринкових позицій через високу якість продукції.

Дослідимо стратегічну орієнтацію підприємства (рис. 2.1).

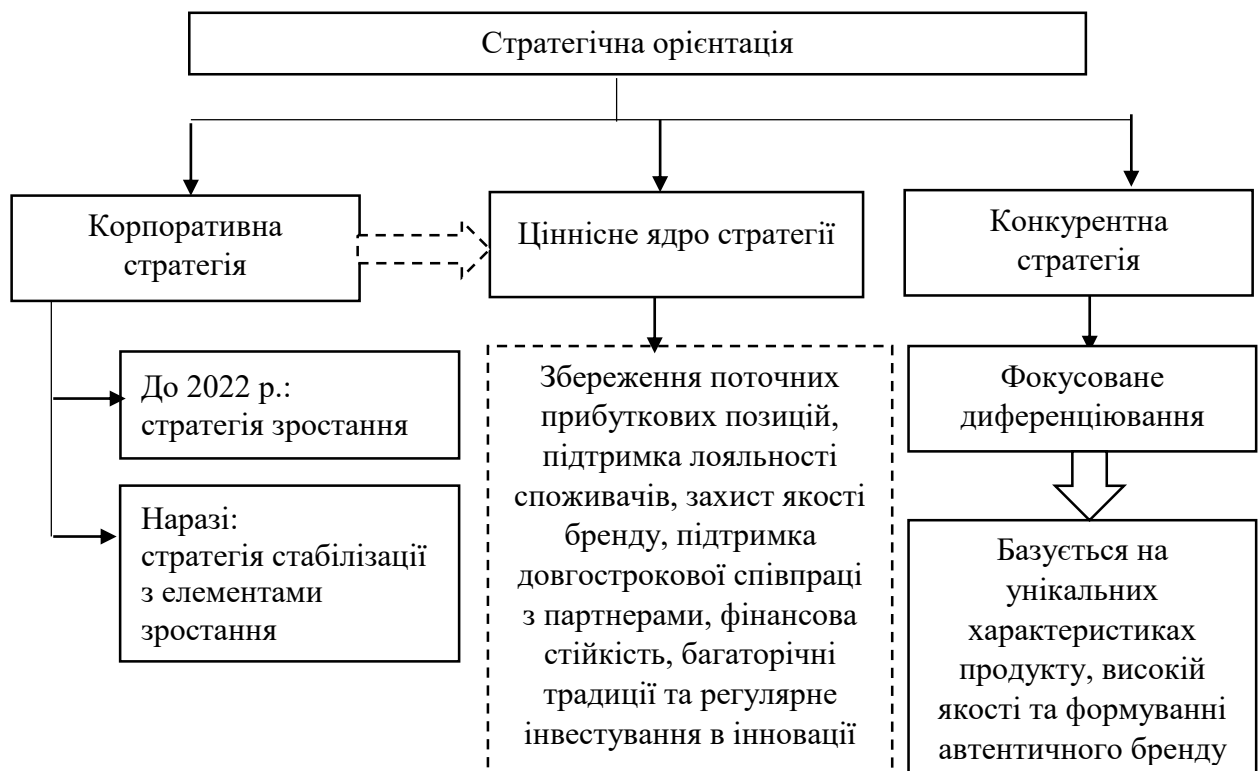


Рис. 2.1. Характеристика стратегічної орієнтації підприємства, 2020-2024 рр.

З даних рис. 2.1. стає зрозумілим, що в умовах невизначеності та воєнних дій в Україні (після 2022 р.) підприємство почало застосовувати стратегію стабілізації з елементами зростання. До 2022 р. використовувалася виражена стратегія зростання. Цей збалансований підхід було обрано менеджментом з

огляду на бажання зберегти наявну ринкову позицію та досягнення, але також через розуміння необхідності інвестування в технологічний та маркетинговий розвиток.

Основною метою обрання зазначеної корпоративної стратегії – зберегти статус-кво, шляхом підтримки ключових показників (обсягів продажу, прибутку, частки ринку) на рівні, досягнутому в попередні періоди. Головна орієнтація на збереження поточних прибуткових позицій, підтримка лояльності існуючих споживачів та захист досягнутої якості бренду.

За допомогою даних рис. 2.2, проаналізуємо основні ознаки наявної корпоративної стратегії підприємства.

Стабілізаційні аспекти	Аспекти зростання
<ul style="list-style-type: none"> • контроль витрат та підвищення операційної ефективності; • оптимізація використання наявних ресурсів; • застосування ресурсозберігаючих технологій; • управління фінансовою стійкістю підприємства; • обмеження ризиків; • підтримка довгострокової співпраці з партнерами 	<ul style="list-style-type: none"> • системне удосконалення асортименту продукції та тари із застосуванням авторських технологій; • регулярне інвестування в інновації, дослідження та інжиніринг, систематична модернізація обладнання; • пошук нових ринків та розробка політики проникнення на них, посилення позицій на існуючому ринку – локальне розширення; • увага до розвитку творчого потенціалу персоналу, що зберігає систему крафтових знань, створює банк досвіду та формує передумови для подальшого інноваційного розвитку

Рис. 2.2. Характеристика ознак обраної корпоративної стратегії стабілізації з елементами зростання, 2020-2024 рр.

Таким чином, зростання не є першим пріоритетом, але відбувається помірковано та цілеспрямовано, при цьому акцент робиться на внутрішніх операційних процесах та мінімізації ризиків, зокрема шляхом відмови від

великих та ризикових проєктів.

Корпоративна стратегія реалізується через конкурентну стратегію диференціювання з елементами фокусування (рис. 2.3).

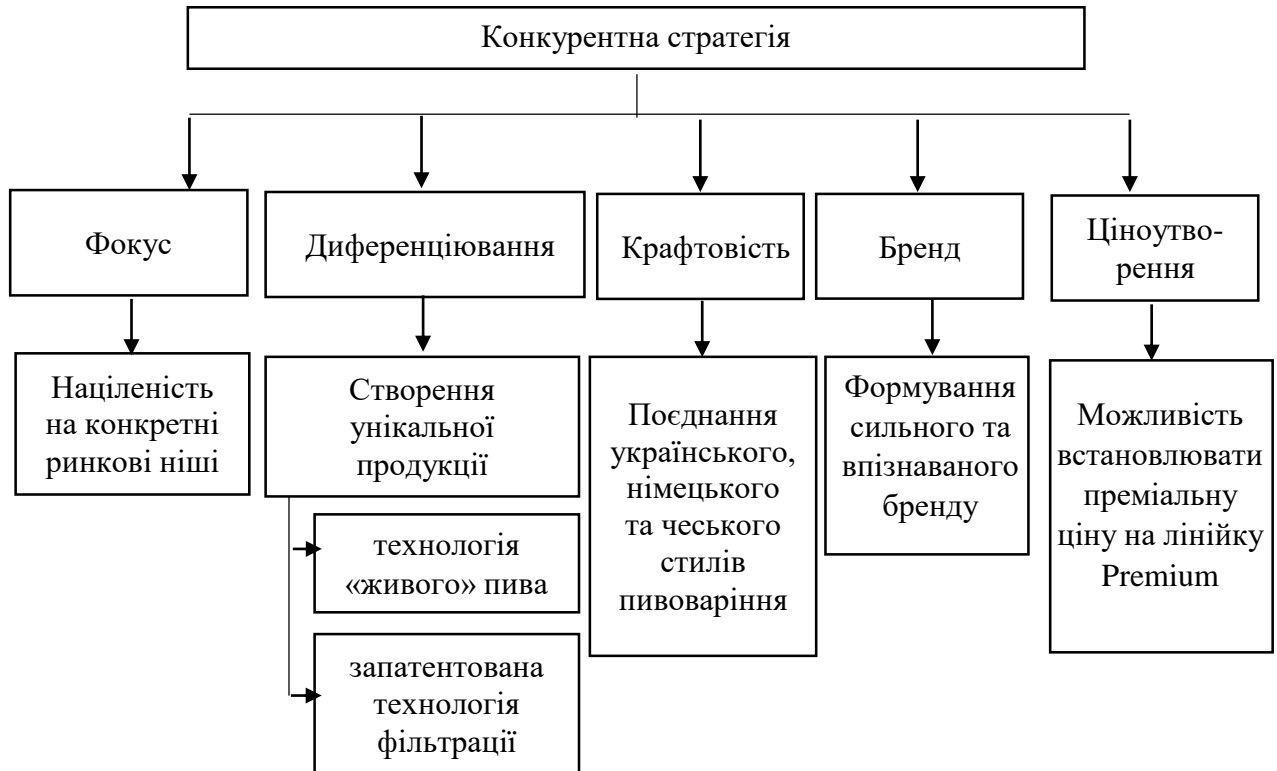


Рис. 2.3. Характеристика конкурентної стратегії підприємства, 2020-2024 рр.

Таким чином, стратегія стабілізації дозволяє підприємству консолідувати наявні позиції, забезпечуючи надійність функціонування, і водночас помірно інвестувати в оновлення продуктового набору та вдосконалення власної мережі, не здійснюючи при цьому ризикованих масштабних проєктів.

З метою виявлення сильних та слабких сторін досліджуваного підприємства, а також ідентифікації можливостей та загроз зовнішнього середовища, проведемо SWOT-аналіз діяльності (рис. 2.4). Таким чином, досліджуване підприємство має потужний внутрішній потенціал, що є міцною основою для його стабільності.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Виробництво «живого» пива, запатентована технологія фільтрації, високий рівень автоматизації. 2. Висока якість, сильний автентичний бренд, лояльність споживачів. 3. Фінансова стійкість, багаторічний досвід, обґрунтоване інвестування. 4. Стабільність, висока кваліфікація, розвиток творчого потенціалу персоналу. 5. Системний контроль якості, прозорість	1. Висока собівартість виробництва. 2. Залежність від постачальників сировини та логістичні ризики. 3. Втрата частки ринку та обмеження зовнішньоекономічної діяльності через війну в Україні. 4. Втрата партнерів через війну в Україні. 5. Втрата кваліфікованих кадрів через мобілізацію
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Відновлення споживчого попиту та попит на крафтовість. 2. Зміцнення позицій на локальних ринках, регіональна концентрація. 3. Увага до українського виробника, нарощування експортного потенціалу.	1. Військові дії та ризики, макроекономічна нестабільність. 2. Зменшення ємності внутрішнього ринку, високий рівень інфляції. 3. Демографічна дестабілізація та міграція населення.

Рис. 2.4. SWOT-аналіз діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Однак, підприємство також функціонує в умовах дуже високого зовнішнього ризику, спричиненого військовими діями та макроекономічною нестабільністю.

Наступним кроком нашого дослідження є проведення PEST-аналізу, який дозволить оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних зовнішніх факторів на діяльність підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Результати PEST-аналізу діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Фактор	Ранг важливості	Оцінка	Зважена оцінка (+)	Зважена оцінка (-)
1	2	3	4	5
Політичні				
1. Військові дії та агресія росії	5	5	x	-25
2. Обмеження зовнішньоекономічної діяльності	4	4	x	-16
3. Підтримка українського виробника	4	4	+16	x
4. Підтримка з боку держави, податкові канікули	3	1	x	-3

Продовж. табл. 2.2

1	2	3	4	5
Економічні				
1. Стан та тенденції в українській економіці	3	4	x	-12
2. Високий рівень інфляції	4	4	x	-16
3. Можливість фінансування масштабних проєктів	2	3	x	-6
4. Доступ до альтернативних джерел фінансування	4	2	+8	x
Соціальні				
1. Демографічна дестабілізація	3	3	x	-9
2. Зростання попиту на екологічні продукти	4	4	+16	x
3. Наявний кадровий потенціал	5	4	+20	x
4. Соціально відповідальна діяльність	4	5	+20	x
Технологічні				
1. Повна автоматизація виробництва	3	2	+6	x
2. Залежність від постачальників сировини та обладнання	4	3	x	-12
3. Наявність авторських технологій виробництва	5	4	+20	x
4. Логістичні ускладнення	4	4	x	-16

Отже, зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, характеризується високим ступенем ризику та нестабільності, оскільки загальна перевага негативного впливу становить 112 балів, порівняно з позитивним впливом, – 100 балів.

Найбільші критичні ризики зосереджені у політичній (41 бал) та економічній (34 бали) сферах. Ці ризики пов'язані з військовими діями, обмеженням ЗЕД та макроекономічною нестабільністю.

Підприємство має потужний внутрішній потенціал для протидії цим загрозам, який базується на сильних соціальній (56 балів) та технологічній (20 балів) сторонах функціонування.

Менеджменту необхідно продовжувати інвестування в розвиток кадрового потенціалу та авторських технологій, оскільки на ці фактори він може здійснювати керований вплив. Таким чином, незважаючи на ризиковість

зовнішнього середовища, підприємство має сильний виробничий, кадровий та управлінський потенціал, що сприяє збереженню стабільних позицій.

На підприємстві застосовується трансформаційно-стратегічний стиль лідерства – комбінованим і найкраще відповідає викликам, з якими стикається підприємство: необхідності стабілізації в умовах зовнішньої нестабільності (війни та макроекономічних загроз) та водночас підтримці інноваційного зростання і високої якості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика стилю лідерства, притаманного менеджменту підприємства, 2020-2024 рр.

Ознака	Характеристика
Розвиток креативності	Керівництво приділяє значну увагу нарощуванню та розвитку творчого потенціалу персоналу. Це є ознакою лідерства, яке цінує ініціативу та індивідуалізований, інноваційно-креативний підхід до виконання обов'язків
Системні інновації	Лідерство забезпечує регулярне інвестування в інновації, дослідження та систематичну модернізацію обладнання. Це підтримує технологічну унікальність, що є ключовим для стратегії диференціації
Бачення	Наявність чіткої мети – забезпечити стабільне прибуткове функціонування та зміцнити конкурентні позиції – формує візію для команди
Адаптація до ризику	Лідер ухвалив рішення перейти від яскраво вираженої стратегії зростання до стратегії стабілізації з елементами зростання. Це свідчить про стратегічну гнучкість та здатність адаптуватися до критичних політичних та економічних загроз
Пріоритет стійкості	Основна мета стратегії – збереження поточних прибуткових позицій та управління фінансовою стійкістю. Це вимагає від лідера здатності до ефективного управління витратами та обмеження ризиків через відмову від масштабних проєктів
Клієнто-орієнтованість	Ухвалення рішень базується на врахуванні потреб, зміни смаків споживачів та підтримці їхньої високої лояльності
Високі стандарти якості	Підприємство підтримує постійну, системну підтримку якості та багатоступеневий лабораторний контроль на всіх етапах виробництва. Лідер, який керує такою системою, повинен бути дуже орієнтованим на деталі та досконалість
Соціальна відповідальність	Прозорість діяльності та соціальна відповідальність є важливими принципами політики. Це свідчить про лідера, який керується етичними та зовнішніми стандартами, вищими за мінімальні вимоги

Таким чином, трансформаційні елементи відображаються у тому, що лідерство спрямоване на надихання, розвиток та розширення можливостей співробітників, а не лише на виконання рутинних завдань. Стратегічні

елементи простежуються у діяльності підприємства та тих рішеннях, які менеджери приймають в умовах високого ризику, дотримуючись орієнтації на високі стандарти роботи. Керівництво, поєднує стратегічну далекоглядність з надихаючим впливом на персонал для досягнення унікальності продукту та фінансової стійкості.

Отже, досліджуване підприємство, що має багаторічну історію та кероване з використанням трансформаційно-стратегічного стилю лідерства, успішно адаптувалося до зовнішніх викликів, перейшовши до стратегії стабілізації з елементами зростання з метою збереження прибуткових позицій. Незважаючи на високий зовнішній ризик, підприємство зберігає фінансову стійкість та сильні конкурентні позиції завдяки унікальним авторським технологіям, високій якості та потужному кадровому потенціалу. Таким чином, для збереження стабільності та подальшого помірному розвитку, підприємству критично важливо продовжувати інвестування у свої сильні сторони – персонал та технології, на які менеджмент може здійснювати керований вплив.

2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства

Важливість персоналу для діяльності досліджуваного підприємства є стратегічно обґрунтованим, оскільки він визначений як найпотужніший внутрішній актив та є основою для реалізації ключової конкурентної стратегії – диференціювання. Висококваліфікований, стабільний та творчий персонал є гарантом якості та носієм авторських технологій, що дозволяє підтримувати унікальність продукту. Водночас, втрата кваліфікованих кадрів через мобілізацію є однією з найголовніших слабких сторін, що підкреслює їхню незамінність і робить продовження інвестування в кадровий потенціал головним пріоритетом для менеджменту підприємства.

За допомогою даних рис. 2.5 простежимо динаміку чисельності персоналу за 2020-2024 рр.

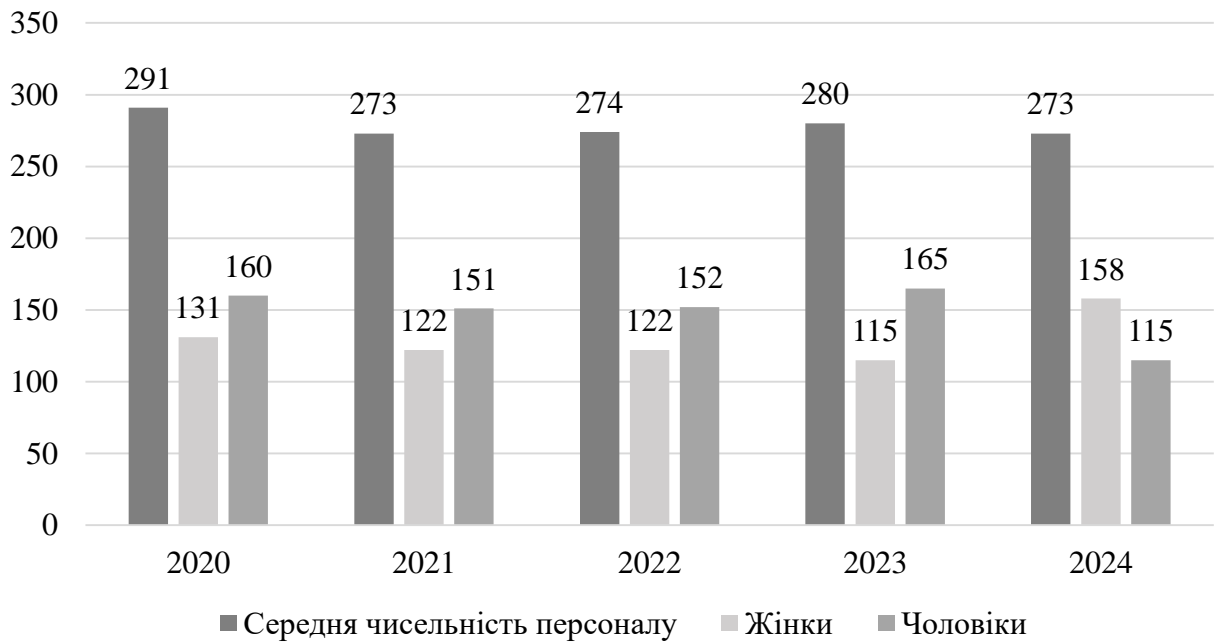


Рис. 2.5. Динаміка чисельності персоналу підприємства, 2020-2024 рр., осіб

Аналізуючи дані рис. 2.5, можемо зробити висновки, щодо переважання негативних тенденцій в зміні облікової чисельності персоналу підприємства на 6,2 % (або 18 осіб) у 2024 р., порівняно з 2020 р. В структурі персоналу більша частка належить працівникам чоловічої статі – в середньому за досліджуваний період – 53,6 %, і за рахунок зменшення їх чисельності на 28,1 % (або 45 осіб), відбулося зменшення загальної чисельності персоналу. Чисельність жіночого колективу за аналізований період збільшилася на 20,6 % (або 27 осіб).

Спираючись на аналіз діяльності підприємства, важливість основних засобів (виробничого обладнання, технологій, фондів) для його функціонування є фундаментальною для реалізації його стратегії диференціювання та забезпечення конкурентоспроможності.

Проаналізуємо рівень забезпечення та стан основних засобів підприємства, як важливого фактору забезпечення виробничого процесу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка рівня забезпеченості та стану основних засобів підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	125448,0	175368,0	170679,5	179638,5	200100,5	74652,5	59,5
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	94374,0	39222,5	53226,5	67288,5	83931,5	-10443,0	-11,1
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	35,0	11,4	23,8	27,2	41,9	6,9	x

Аналіз даних табл. 2.4 вказує на те, що середньорічна вартість основних засобів підприємства за досліджуваний період збільшилася на 59,5 % (або 74652,5 тис. грн). Середньорічний знос основних засобів загалом зменшився на 11,1 % (або 10443,0 тис. грн). Середньорічний рівень зносу збільшився на 6,9 в. пт і мав значення в 2024 р. 41,9 % у 2024 р.

Проаналізуємо ефективність використання основних засобів досліджуваного підприємства за допомогою даних табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка ефективності використання основних засобів підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Фондомісткість, тис. грн	0,4	0,54	0,26	0,26	0,27	-0,13	-32,9
Фондоозброєність, тис. грн /особу	431,1	642,4	622,9	641,6	733,0	301,9	70,0
Фондовіддача, тис. грн	2,5	1,8	3,9	3,8	3,7	1,23	49,1
Рентабельність основних засобів, %	25,4	11,8	47,7	47	29,5	4,1	x

Аналіз даних табл. 2.5, щодо ефективності використання основних засобів в підприємстві, можемо зазначити, що у 2024 р., порівняно з 2020 р., простежуються наступні позитивні тенденції: зменшилася фондомісткість на 32,9 % (або 0,13 тис. грн); збільшилася фондоозброєність на 70,0 % (або на 301,9 тис. грн), фондovіддача – на 49,1 % (або 1,23 тис. грн); рентабельність основних засобів – на 4,1 в. пт і в 2024 р. даний показник становив 29,5 %. Таким чином, поряд з позитивною тенденцією підвищення забезпеченості підприємства основними засобами, спостерігається також зростання ефективності їх використання.

Оборотні засоби є життєво необхідними для підтримки безперебійної діяльності підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на високу собівартість виробництва (основна слабка сторона) та фінансову стійкість, яка є ключовою метою стратегії стабілізації. Важливість оборотних засобів проявляється у високій залежності від постачальників сировини та логістичних ризиках (технологічні та економічні загрози), які можуть спричинити перебої у виробництві або зростання цін, особливо в умовах високого рівня інфляції та макроекономічної нестабільності. Дослідимо динаміку забезпеченості та складу оборотних засобів підприємства в досліджуваному періоді 2020-2024 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка забезпеченості та складу оборотних засобів
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	125396,5	144853,0	200235,5	455801,5	332357,5	206961,0	165,0
в т. ч.:							
запаси	36281,0	57989,0	75068,0	79527,0	89875,5	53594,5	147,7
виробничі запаси	22624,0	39705,0	49868,0	55943,5	65724,0	43100,0	190,5

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	350096,0	43233,0	21494,0	21965,5	22665	327431,0	-93,5
дебіторська заборгованість за розрахунками	5361,0	4290,0	11392,0	12554,5	13535	8174,0	152,5
інша поточна дебіторська заборгованість	202,0	73,0	28625,0	30158,5	16741	16539,0	8187,6
гроші та еквіваленти	54493,0	52170,0	104232,0	129103,0	189037,5	134545,0	246,9
інші оборотні активи	13,0	40,0	1219,0	954,5	408,0	395,0	3038,5

Аналізуючи дані табл. 2.6, зазначимо, що середньорічна вартість оборотних засобів в підприємстві збільшилася в 2024 р., порівняно з 2020 р., в 1,7 рази (або на 206961,0 тис. грн). В структурі оборотних засобів в аналізованому періоді найбільшу частку займали запаси – 26,9 %, при цьому у 2024 році їх обсяг збільшився в 2,5 рази (або на 53594,5 тис. грн), в т. ч. обсяг виробничих запасів збільшився майже в 2,9 рази). Обсяг дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги зменшився на 93,5 % (або на 327431,0 тис. грн), а за розрахунками, навпаки зросла – на в 2,5 рази (або на 8174,0 тис. грн), а інша поточна дебіторська заборгованість – на 16539,5 тис. грн. Обсяг грошей та еквівалентів збільшилися в 3,5 разів (або на 134545,0 тис. грн), а інші оборотні активи – в більше, ніж 30 разів.

Ефективне управління оборотними засобами, зокрема запасами сировини та готівкою, є необхідною умовою для збереження поточних прибуткових позицій та мінімізації ризиків, що є пріоритетом для менеджменту в умовах військових дій. Тому використовуючи дані табл. 2.7, дослідимо ефективність використання оборотних засобів підприємства за період 2020-2024 рр.

Аналізуючи дані табл. 2.7, можемо зробити висновок про негативні тенденції в сфері ефективності використання оборотних засобів. Так, коефіцієнт оборотності оборотних засобів підприємства зменшився – на

0,286 в. пт, а коефіцієнт завантаження, відповідно, збільшився на 0,044 в. пт. у 2024 р., порівняно з 2020 р., що негативно вплинуло на збільшення тривалості обороту оборотних засобів на 18,0 % (або на 163 дня).

Таблиця 2.7

**Динаміка ефективності використання оборотних засобів
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,486	2,232	3,32	1,487	2,2	-0,286	x
Коефіцієнт завантаження	0,402	0,448	0,301	0,672	0,446	0,044	x
Тривалість одного обороту, днів	145	161	108	242	163	18,0	18,0

Показники фінансово-господарської діяльності є індикатором успішності діяльності підприємства, оскільки вони вимірюють досягнення головної стратегічної мети: забезпечення стабільного прибуткового функціонування та збереження поточних прибуткових позицій. Фінансова стійкість є однією з його сильних сторін та пріоритетом для менеджменту, що керується стратегією стабілізації. Ці показники необхідні для обґрунтованого інвестування в інновації та модернізацію, а також для контролю високої собівартості виробництва та ефективного управління витратами в умовах макроекономічної нестабільності та високого рівня інфляції. Таким чином, фінансові показники є основою для прийняття стратегічних рішень, що дозволяють підприємству протистояти зовнішнім ризикам. Проаналізуємо динаміку результатів фінансово-економічної діяльності підприємства за період 2020-2024 рр. (табл. 2.8).

Аналізуючи дані табл. 2.8 можемо зазначити, що в 2024 р., порівняно з 2020 р., чистий дохід від реалізації продукції збільшився в 2,4 рази (або на 433854,0 тис. грн); валовий прибуток – в 2,2 рази (або на 133824,0 тис. грн);

прибуток від операційної діяльності – на 92,9 % (або на 41292,0 тис. грн);
чистий прибуток – на 85,3 % (або на 27134,0 тис. грн).

Таблиця 2.8

**Динаміка основних показників результатів фінансово-економічної
діяльності підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	311784,0	323330,0	664775,0	677951,0	745638,0	433854,0	139,2
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	107163,0	93938,0	230031,0	211761,0	240987,0	133824,0	124,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	204621,0	229392,0	434744,0	466191,0	504696,0	300075,0	146,6
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	44443,0	28656,0	105795,0	109669,0	85735,0	41292,0	92,9
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	31819,0	20695,0	81457,0	84385,0	58953,0	27134,0	85,3
Рівень рентабельності, %	9,0	15,6	18,7	18,1	11,7	2,7	x

Разом з тим, собівартість продукції зросла в 2,5 рази (або на 300075,0 тис. грн), але рівень рентабельності підприємства зріс на 2,7 в. пт. і в 2024 р. становив 11,7 %, що свідчить про те, що обсяг прибутку зростав швидшими темпами, у порівнянні з зростанням собівартості.

Отже, техніко-економічний аналіз засвідчив успішність реалізованої політики та стратегії досліджуваного підприємства за 2020-2024 рр. Незважаючи на складний період, підприємство продемонструвало переважання позитивних тенденцій, зберігши власну прибутковість і рентабельність, що є прямим доказом наявності потужного внутрішнього потенціалу та високої адаптивності.

2.3. Аналіз існуючої системи управління розвитком потенціалу персоналу на підприємстві

Цілі управління персоналом досліджуваного підприємства безпосередньо узгоджені з головною стратегічною метою: забезпечення стабільного прибуткового функціонування та зміцнення конкурентних позицій. Цілі, що мають на меті мінімізувати вплив зовнішніх загроз та слабких сторін (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Цілі управління персоналом підприємства, 2020-2024 рр.

Сфера	Цілі (SMART)	Узгодженість із загальною стратегією
Збереження кадрів	Знизити плинність кваліфікованого персоналу на 10% до кінця звітнього року, особливо на критичних виробничих та технологічних посадах	Підтримка фінансової стійкості та запобігання перебоям у виробництві (контроль собівартості)
Компенсація втрат	Замістити 75% втраченого через мобілізацію персоналу (6,2% загальної чисельності) протягом 6 місяців, з акцентом на залучення жінок на чоловічі вакансії	Забезпечення безперервності виробничого циклу та збереження досягнутого рівня якості
Антикризовий резерв	Створити кадровий резерв із 15 ключових фахівців (технологи, механіки) з повною взаємозамінністю протягом 12 місяців	Мінімізація впливу військових та логістичних ризиків на виробничий процес
Нарощування потенціалу	Підвищити кваліфікацію 100% виробничого персоналу відповідно до оновлених стандартів роботи з новим обладнанням протягом 18 місяців	Підтримка інноваційності та забезпечення тотальної якості для реалізації стратегії диференціювання
Розвиток креативності	Запустити та реалізувати 3 інноваційні проекти за участю міжфункціональних команд протягом року	Посилення автентичності та індивідуальності бренду та підтримка стратегії диференціювання
Ефективність	Збільшити фондівдачу та зменшити відсоток виробничого браку на 5% через впровадження стандартизованих програм навчання та контролю якості	Підвищення ефективності використання основних засобів та оптимізація витрат у відповідь на зростання собівартості

Головна мета кадрового управління в досліджуваному підприємстві –

забезпечення стратегічної стійкості шляхом збереження та розвитку найпотужнішого внутрішнього потенціалу (кваліфікованого персоналу) в умовах зовнішнього військового ризику. Це досягається через подвійний фокус: стабілізаційний (компенсація кадрових втрат і зниження плинності) та розвиваючий (підвищення кваліфікації та креативності) для підтримки технологічної унікальності та тотальної якості продукції.

Першою пріоритетною ціллю управління персоналом є збереження персоналу, підтримка постійності колективу. Проаналізуємо ситуацію у сфері управління рухом персоналу підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка показників руху персоналу на підприємстві, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	291	273	274	280	273	-18	-6,2
Прийнято персоналу, осіб	4	6	3	3	5	1	25,0
Вибуло працівників, осіб	5	25	29	9	18	13	260,0
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	3,1	11,4	11,7	4,3	8,4	5,3	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,7	9,2	10,6	3,2	6,6	4,9	x

Аналізуючи дані табл. 2.10, можемо зробити висновок що у 2020-2024 рр. чисельність прийнятих працівників збільшилася на 25,0 % (або на 1 особу), натомість чисельність вибувших збільшилася у 3,0 рази (або на 13 осіб).

Коефіцієнт загального обороту кадрів у звітному році збільшився, порівняно з 2020 р., на 5,3 в. пт і склав 8,4 %, 2020 р. Коефіцієнт плинності кадрів у 2024 р., порівняно з базисним, збільшився на 4,9 в. пт і становив 6,6 %. Варто зазначити, що даний показник є невисоким, що свідчить про підтримку політики сталості колективу.

Мотивація та стимулювання персоналу є важливим чинником управління розвитком кадрового потенціалу. З огляду на зазначене,

проаналізуємо динаміку розміру витрат на оплату праці персоналу на підприємстві за період 2020-2024 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка витрат на персонал в підприємстві, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Витрати на оплату праці, тис. грн	47064,0	46439,0	67166,0	75314,0	86946,0	39882,0	84,7
в т. ч. на одного працівника в місяць, тис. грн	13,5	14,2	20,4	22,4	26,5	13,1	96,9
Витрати на соціальні заходи, тис. грн	10340,0	10881,0	14547,0	16458,0	18835,0	8495,0	82,2
в т. ч. на одного працівника в в місяць, тис. грн	3,0	3,3	4,4	4,9	5,7	2,8	94,2

Аналізуючи дані табл. 2.11, можемо зробити висновок що, витрати на оплату праці в 2024 р., порівняно з 2020 р., зросли на 84,7 % (або на 39882,0 тис. грн), в т. ч. на 1-го працівника – середньомісячна оплата праці зросла на 96,9 % або (або на 13,1 тис. грн). Витрати на соціальні заходи збільшилися на 82,2 % (або на 8495,0 тис. грн), в т. ч. в розрахунку на одного працівника – на 29,9 % (або на 2,0 тис. грн).

За допомогою даних рис. 2.6, проаналізуємо динаміку ефективності витрат на оплату праці персоналу підприємства.

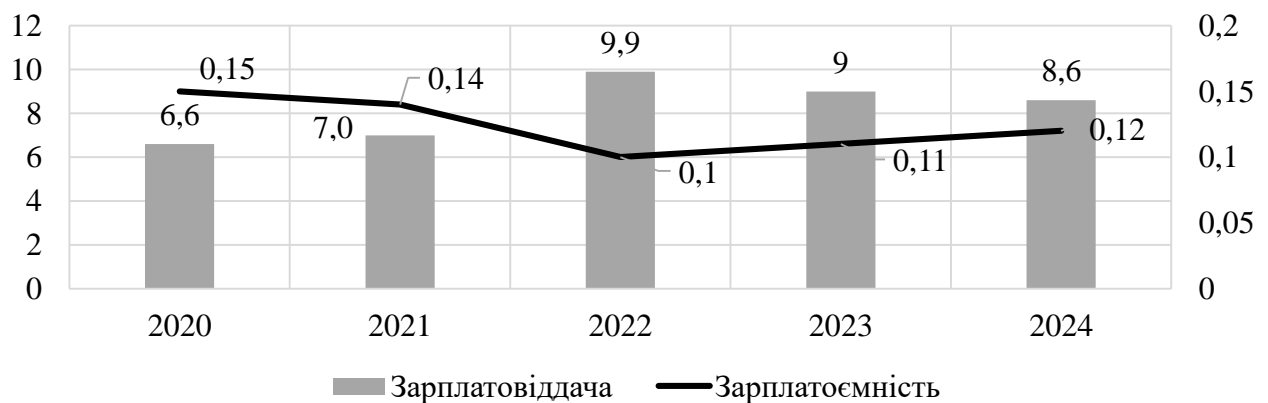


Рис. 2.9. Динаміка показників ефективності витрат на оплату праці, 2020-2024 рр., тис. грн

Аналізуючи дані рис. 2.9, можемо зробити висновок про позитивну тенденцію показників ефективності використання фінансів підприємства на оплату праці: зарплатовіддача збільшилася на 29,9 % (або на 2,0 грн), а зарплатоємність зменшилася – на 22,3 % (або на 0,03 грн). Це, загалом, свідчать про те, що кожна гривня, витрачена на оплату праці, почала приносити підприємству значно більше доходу.

Важливою є структура оплати праці персоналу, що формує мотивацію до нарощування особистих досягнень, або ж навпаки утримує розвиток працівника на сталому рівні. Проаналізуємо структуру та динаміку стимулюючих виплат персоналу підприємства за 2020-2024 рр. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка витрат на стимулювання та мотивацію персоналу підприємства, 2020-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Фонд оплати праці	12727,5	12846,9	16307,2	18225,1	21610,1	8882,6	69,8
Фонд основної оплати праці	6323	7635,6	7883,2	8773,1	10299,5	3976,5	62,9
Фонд додаткової оплати праці	4267,3	4394,4	5723,5	6176,0	7145,4	2878,1	67,4
Надбавки та доплати до посадових окладів та тарифних ставок	1411,7	1354,4	1487,7	1430,6	2935,2	1523,5	107,9
Премії та винагороди (систематичні)	1772,7	2010,4	2317,2	2581,3	2969,2	1196,5	67,5
Заохочувальні та компенсаційні виплати	2137,2	816	2700,5	3276,0	4165,2	2028	94,9
Матеріальна допомога	1997,2	674	51,2	42,5	46,6	-1950,6	-97,7
Соціальні пільги	82,7	80,3	217,7	206,6	200,0	117,3	141,8
Оплата за невідпрацьований робочий час	625,8	823,7	845,2	1071	1215,0	589,2	94,2

За період з 2020 по 2024 рр. загальний фонд оплати праці продемонстрував значний ріст, збільшившись на 69,8%. Це зростання є

потужним індикатором активної кадрової політики, яка включає індексацію заробітних плат, можливе збільшення штату, а також посилене використання стимулюючих виплат. Зростання фонду основної оплати праці на 62,9% та фонду додаткової оплати праці на 67,4% свідчить про пропорційне збільшення як базових окладів, так і преміальних частин.

Найбільш динамічним елементом структури стали надбавки та доплати до посадових окладів, які зросли на 107,9%. Це найвищий показник серед усіх складових. Схожий високий темп зростання (+94,9%) продемонстрували й заохочувальні та компенсаційні виплати. Такий акцент підкреслює зміну філософії управління: компанія активно використовує гнучкі інструменти стимулювання для винагороди за кваліфікацію, складність роботи або додатковий функціонал, а також для утримання ключових спеціалістів. Зростання соціальних пільг на 141,8%, хоча й у невеликих абсолютних цифрах, також підтверджує курс на покращення непрямой мотивації.

Кардинальна зміна політики щодо матеріальної допомоги. Найбільш драматичною зміною стало майже повне припинення фінансування матеріальної допомоги. Цей фонд скоротився на 97,7%. Високі показники 2020 р. були пов'язані з разовими, значними виплатами (наприклад, компенсаційні програми, пов'язані з кризою, вихідні допомоги), тоді як у наступні роки компанія вирішила централізувати та регуляризувати виплати, перевівши ці кошти в більш контрольовані та регулярні фонди (як-от заохочувальні виплати та надбавки).

Оплата за невідпрацьований робочий час зросла на 94,2%, що логічно корелює із загальним зростанням фонду оплати праці, оскільки ці виплати (відпустки, лікарняні) розраховуються на основі окладів. Загалом, аналіз свідчить про перехід від нерегулярних, кризових виплат до системного стимулювання персоналу через надбавки та премії, що робить структуру оплати праці більш прозорою та мотиваційною.

Це підтверджує зростання продуктивності праці та ефективніше використання кадрового потенціалу у виробничому процесі, що є важливим

фактором для збереження прибутковості підприємства та реалізації його стратегії стабілізації в умовах високих зовнішніх ризиків (рис. 2.10).

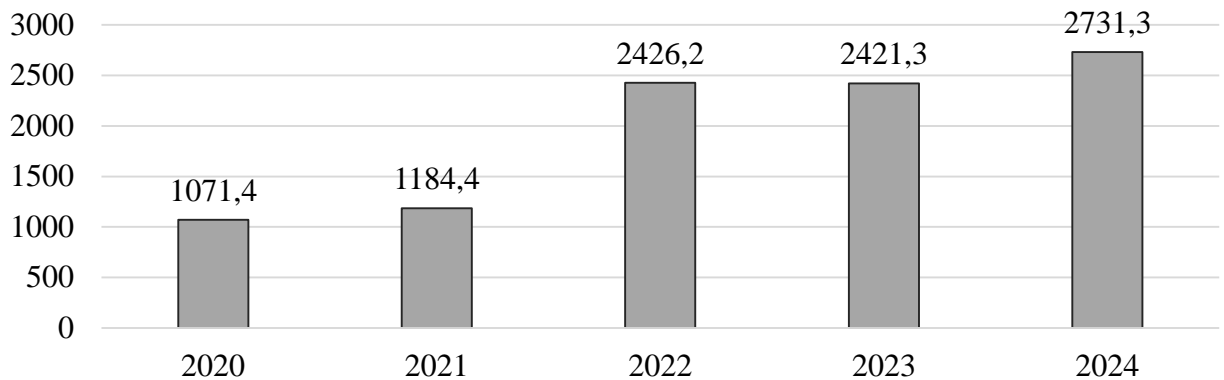


Рис. 2.10. Динаміка продуктивності праці на підприємстві, 2020-2024 рр., тис. грн / особа

Дані рис. 2.10 свідчать про позитивну динаміку у сфері зростання продуктивності праці персоналу підприємства – показник у 2024 р. збільшився, порівняно з 2020 р., в 2,5 рази (або на 1659,9 тис. грн).

Нормативно-правова база (документація) є важливим елементом в системі управління розвитком потенціалу персоналу підприємства. Вона формує основу і забезпечує системність управління персоналом. Проаналізуємо наявність відповідного документального закріплення процесу управління розвитком персоналу на досліджуваному підприємстві за допомогою даних рис. 2.11.

Якість документації досить висока:

- вони охоплюють всі аспекти розвитку;
- відповідають поточному законодавству, структурі підприємства та технологіям;
- формулювання в різних типах документів є достатньо однозначними і їх досить легко зрозуміти та застосовувати як співробітникам, так і керівникам;
- положення одного документа іншому не суперечать;

- фактично здійснюється діяльність відповідно до прописаних правил і процедур.



Рис. 2.11. Нормативно-правова база забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу на підприємстві, 2020-2024 рр.

Також було виявлення відсутність наступної документації:

- Положення про формування кадрового резерву та планування наступності і, відповідно, відсутні чіткі критерії включення до резерву, Програми розвитку для резервістів (наставництво, індивідуальні плани);
- регламенти адаптації (онбордингу) і, відповідно, відсутній блок, присвячений розвитку та навчанню нового співробітника;
- у сфері документації професійної діяльності відсутні профілі, карти компетентностей.

Прийняття рішення щодо розвитку персоналу може бути зумовлене різними факторами. У звичайному режимі це відбувається за результатами атестації працівників підприємства один раз на 3 роки.

Для ефективного управління розвитком запроваджено обов'язкові проміжні механізми контролю та зворотного зв'язку (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Проміжне оцінювання персоналу підприємства, 2020-2024 рр.

Механізм	Періодичність	Мета
Огляд результативності	щорічно	Оцінка виконання річних КРІ та робочих цілей. Не оцінка компетенцій, а оцінка результатів.
Формування / оновлення індивідуального плану розвитку	щорічно	Коригування плану навчання та розвитку на основі результатів річного огляду та нових бізнес-цілей.
Зворотний зв'язок «один на один»	щомісячно / щоквартально	Регулярні зустрічі керівника та підлеглого для обговорення поточних проблем, прогресу та потреб у оперативній допомозі (коучингу).

При циклі раз на 3 роки, позачергова атестація є обов'язковою у таких випадках:

- перед підвищенням / переведенням на більш відповідальну посаду;
- після великого провалу у роботі або системного невиконання обов'язків (як інструмент виявлення кореневих проблем у кваліфікації);
- для співробітників кадрового резерву (щоб підтримувати їхню готовність), де вона може проводитись раз на 1-1,5 року.

Існують ситуації та категорії персоналу, для яких потрібна інша періодичність або додаткова оцінка (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Додаткові причини позачергової атестації персоналу на підприємстві, 2020-2024 рр.

Категорія / Привід	Періодичність	Обґрунтування
1	2	3
Нові співробітники	Після завершення випробувального терміну	Оцінка успішності адаптації та відповідності посаді перед остаточним оформленням
Кадровий резерв / Ключові таланти	Раз на півроку (напіврічна оцінка)	Потребують більш динамічного контролю за реалізацією ППР та швидшої корекції програм розвитку, оскільки їхній потенціал має вирішальне значення

Продовж. табл. 2.14

1	2	3
Керівники вищої ланки	Раз на 2 роки	Їхня оцінка є більш комплексною, вимагає глибшої підготовки (наприклад, оцінка 360°) і часто прив'язана до довгострокових стратегічних циклів
Після дорогого навчання	Через 3-6 місяців після завершення	Оцінка ефективності інвестицій у навчання та фактичного застосування отриманих знань на практиці
Перед підвищенням / Ротацією	Позачергова атестація	Підтвердження готовності (кваліфікації та компетенцій) співробітника до виконання нових, складніших обов'язків

Таким чином, на досліджуваному підприємстві сформована якісна та системна основа для управління розвитком персоналу, що підтверджується високою якістю нормативно-правової бази. Документація є чіткою, актуальною, внутрішньо узгодженою та повністю реалізується на практиці, охоплюючи всі аспекти розвитку. Це свідчить про високий рівень HR-дисципліни та системний підхід до організації процесів.

Встановлена періодичність атестації раз на три роки є виправданою в умовах стабільного розвитку та орієнтації на довгострокову віддачу від інвестицій у навчання. Гнучкість системи підтверджується також чіткими положеннями про позачергову атестацію для ключових категорій (керівників, резервістів) та в критичних ситуаціях.

Проте, система управління потенціалом має суттєві стратегічні прогалини, що обмежують її довгострокову ефективність. Відсутнє Положення про формування кадрового резерву та планування наступності. Це створює високі ризики при управлінні талантами та не дозволяє системно готувати працівників до ключових посад. Крім того, відсутність профілів та карт компетенцій ускладнює об'єктивну оцінку, планування розвитку та визначення цілей навчання, оскільки немає чіткого еталону вимог для кожної посади.

Додатковим недоліком є відсутність формалізованих регламентів адаптації, які включають блок розвитку. Це свідчить про слабку інтеграцію нових співробітників у систему навчання та ризик затягування їхнього виходу на повну ефективність. Для перетворення системи на повноцінний інструмент стратегічного управління талантами необхідно терміново розробити та впровадити зазначені документи, особливо в частині кадрового резерву та професійної стандартизації (профілі компетенцій).

Висновки до розділу 2.

1. Підприємство веде свою історію з 1965 року, що свідчить про глибоку вкоріненість на ринку. Асортимент є диверсифікованим (пиво, квас, безалкогольні та слабоалкогольні напої), забезпечуючи гнучкість.

2. Головна мета підприємства – забезпечення стабільного прибуткового функціонування. У відповідь на зовнішні виклики компанія успішно перейшла від вираженої стратегії зростання до стратегії стабілізації з елементами зростання. Це дозволяє зберегти статус-кво та ключові показники, паралельно здійснюючи помірковане інвестування в розвиток.

3. Реалізація стратегії відбувається через диференціювання з елементами фокусування. Ключовими конкурентними перевагами є унікальні авторські технології, висока якість продукції, сильний автентичний бренд та висока лояльність споживачів.

4. За результатами PEST-аналізу, зовнішнє середовище є високоризиковим та нестабільним. Критичні ризики зосереджені у політичній (41 бал) та економічній (34 бали) сферах, що прямо пов'язано з військовими діями та макроекономічною нестабільністю (інфляція, логістика). Підприємство має значний внутрішній потенціал для протидії загрозам, що базується на сильних соціальній (56 балів) та технологічній (20 балів)

сторонах. Це включає високу кваліфікацію, розвиток творчого потенціалу персоналу та наявність авторських технологій.

5. Менеджменту притаманний трансформаційно-стратегічний стиль лідерства. Він поєднує стратегічну гнучкість (адаптацію до ризиків) з трансформаційним натхненням (розвиток персоналу, інновації) та орієнтацією на високі стандарти якості.

6. Підприємство успішно зберігає та нарощує власний значний потенціал, про що свідчать вагомі фінансові результати за 2020-2024 рр.: чистий дохід зріс у 1,4 рази, чистий прибуток – на 85,3%, а рівень рентабельності підвищився на 2,7 в. пт. Ефективність використання основних засобів також зросла, що підтверджується збільшенням фондоозброєності на 70,0% та фондовіддачі на 41,9%. Негативні тенденції стосуються сповільнення оборотності оборотних засобів (зменшення на 18 днів) та кадрових втрат через військовий стан (скорочення на 6,2%). Усе це відбувається на тлі вираженої корпоративної культури, яка сформувалася з 1965 р. і базується на шести ключових цінностях, серед яких тотальна якість, інноваційність та соціальна відповідальність.

7. Система управління персоналом стратегічно узгоджена з головною метою підприємства – забезпеченням стабільного та прибуткового функціонування в умовах зовнішнього військового ризику. Це досягається через подвійний фокус: стабілізаційний (цілі зі зниження плинності на 10% та компенсації втрат на 75%) та розвиваючий (підвищення кваліфікації 100% виробничого персоналу та розвиток креативності). Показники руху кадрів підтверджують успіх у підтримці стабільності: незважаючи на загальне збільшення вибуття у 2024 році (в 3 рази відносно 2020 року), коефіцієнт плинності кадрів (6,6%) залишається невисоким, що свідчить про збереження основної частини колективу.

8. Фінансова політика підприємства активно підтримує стратегію розвитку: витрати на оплату праці на одного працівника зросли на 96,9% (майже вдвічі) за аналізований період, що демонструє інвестиції в персонал.

Це зростання є економічно виправданим, оскільки продуктивність праці зросла у 2,5 рази, а зарплатовіддача збільшилася на 29,9%. Це свідчить про те, що кожна інвестована гривня приносить значно більше доходу. Структура оплати праці перейшла від нерегулярних виплат до системного стимулювання. Найбільший ріст продемонстрували надбавки та доплати (+107,9%) та заохочувальні виплати (+94,9%), що робить систему оплати праці більш прозорою, мотиваційною та орієнтованою на кваліфікацію та досягнення.

9. Система управління розвитком має високу якість та системність: документація є чіткою, актуальною, внутрішньо узгодженою та повністю реалізується на практиці. Атестаційний цикл раз на три роки (що виправдано довгостроковими інвестиціями) ефективно доповнюється щорічними оглядами результативності та щомісячним/щоквартальним зворотним зв'язком («один на один»). Наявність чітких положень про позачергову атестацію для ключових фахівців, керівників та після дорогого навчання підвищує адаптивність системи.

10. Незважаючи на високу ефективність існуючих процесів, система має три суттєві прогалини у сфері стратегічного управління талантами: відсутнє Положення про формування кадрового резерву та планування наступності. Це унеможлиблює системну підготовку наступників на ключові посади, що є високим ризиком для безперервності бізнесу, особливо в умовах військового ризику. Відсутність профілів та карт компетенцій ускладнює об'єктивну оцінку, оскільки немає чіткого еталону вимог. Це знижує точність як атестації раз на 3 роки, так і щорічного формування ІПР. Відсутність регламентів адаптації (онбордингу) зі спеціальним блоком розвитку свідчить про неформалізований процес інтеграції новачків, що може призводити до затягування виходу на повну продуктивність.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка стратегічних заходів щодо розвитку кадрового потенціалу з урахуванням конкурентного середовища

Ефективне використання та розвиток кадрового потенціалу підприємства є вирішальною умовою забезпечення його успішної діяльності та конкурентоспроможності на ринку. В умовах динамічного зовнішнього середовища, яке характеризується інноваційними трансформаціями, фінансово-економічною кризою та військовим станом в Україні, людські ресурси набувають пріоритетної ролі у генеруванні та впровадженні інновацій. Саме кадровий потенціал, який включає професійні знання, навички, творчий потенціал та мотивацію працівників, забезпечує підприємству здатність генерувати інновації та ефективно їх впроваджувати, що прямо впливає на його стійку конкурентну перевагу.

На сьогоднішній день основними стратегічними напрямками розвитку кадрового потенціалу є [49-54]:

1. Забезпечення кваліфікованими кадрами та утримання талантів. Стратегія розвитку починається з ефективного рекрутингу та відбору, що передбачає формування сильного бренду роботодавця та використання сучасних методів оцінки кандидатів. Не менш важливим є онбординг – системна адаптація нових працівників. Ключовим пріоритетом є утримання найцінніших фахівців, для чого стратегія повинна передбачати конкурентну систему мотивації та чіткі можливості професійного росту;

2. Безперервне навчання та розвиток компетенцій. Стратегія має включати створення системи безперервного навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників відповідно до потреб бізнесу і змін середовища. Конкретні методи включають внутрішні/зовнішні тренінги,

дистанційне навчання, коучинг та наставництво. Для ключових посад необхідно розвивати програми розвитку лідерських компетенцій. Стратегічно важливо сформувати в організації культуру навчання, де працівники мотивовані постійно вдосконалювати свої знання;

3. Удосконалення мотивації та залученості. Ефективне використання потенціалу вимагає вдосконалення мотиваційного механізму, що охоплює як матеріальні стимули (конкурентна заробітна плата, бонуси за КРІ), так і нематеріальні (визнання досягнень, гнучкий графік, можливості самореалізації). Важливо підвищувати залученість працівників до спільної роботи над цілями, чому сприяють командні проекти та прозора комунікація. Необхідно також передбачити прозорі шляхи кар'єрного зростання, ротацию посад та планування наступництва;

4. Розвиток адаптивності та інноваційності. В умовах швидких технологічних та ринкових змін підприємству потрібен адаптивний та гнучкий кадровий потенціал. Стратегія має включати заходи з цифрової трансформації компетенцій, тобто навчання роботи з новітніми ІТ-системами та розвиток цифрової грамотності. Гнучкість також вимагає підготовки до управління розподіленими командами та використання гнучких режимів роботи;

5. Створення сприятливого та безпечного робочого середовища. Кадровий потенціал найкраще розкривається у середовищі підтримки та безпеки. Стратегія повинна включати заходи з формування позитивного корпоративного клімату, підтримки балансу між роботою та особистим життям, а також забезпечення психологічної підтримки та розвитку програм стрес-менеджменту в кризові періоди;

6. Регулярний моніторинг та аналітичне забезпечення. Стратегічне управління вимагає постійного моніторингу стану кадрового потенціалу. Це досягається через впровадження систем оцінювання персоналу за ключовими показниками (компетентність, продуктивність, потенціал). Результати цієї HR-аналітики мають використовуватися для своєчасного коригування програм навчання, мотиваційної політики та планування кар'єрного росту.

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу в сучасних умовах вимагає комплексного та системного підходу, що охоплює весь життєвий цикл працівника в організації. Стратегія починається з ефективного забезпечення кваліфікованими кадрами та утримання талантів. Ключовим пріоритетом тут є створення конкурентної системи мотивації та надання чітких можливостей професійного зростання, що безпосередньо впливає на лояльність та зниження плинності найцінніших фахівців. Успішна стратегія поєднує інструменти залучення, розвитку та утримання, підтримуючи адаптивність, залученість і добробут персоналу на основі об'єктивної аналітики.

Враховуючи зазначене та проведений аналіз, для досліджуваного підприємства, вважаємо за доцільне запропонувати наступні стратегічні напрямки розвитку кадрового потенціалу підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Рекомендовані стратегічні напрями удосконалення управління
кадровим потенціалом підприємства, 2026-2030 рр.**

Напрямок	Заходи
1	2
Забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами	Підтримка позитивного бренду роботодавця для залучення талановитих фахівців
	Використання сучасних методів оцінки кандидатів та планування наступництва
	Системна адаптація (онбординг) нових працівників до корпоративної культури і робочих процесів
	Забезпечення конкурентної системи мотивації та можливостей професійного росту для утримання найцінніших фахівців
Безперервне навчання та розвиток компетенцій	Створення системи безперервного навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки відповідно до потреб бізнесу
	Використання різноманітних методів: внутрішні/зовнішні тренінги, дистанційне навчання, стажування, коучинг, наставництво
	Розвиток програм стажування для молодих фахівців та розвитку лідерських компетенцій для ключових посад
Удосконалення мотивації та залученості	Удосконалення матеріального мотиваційного механізму (конкурентна заробітна плата, бонуси за досягнення KPI)
	Посилення нематеріальної мотивації (визнання досягнень, гнучкий графік, можливості самореалізації)
	Підвищення залученості працівників через командні проекти та прозору комунікацію
	Забезпечення перспектив кар'єрного зростання (прозорі шляхи розвитку, ротація, планування наступництва).

Продовж. табл. 3.1

1	2
Підвищення адаптивності та розвиток інноваційних здібностей	Розвиток адаптивного, гнучкого кадрового потенціалу, здатного швидко опановувати нові компетенції
	Впровадження заходів з цифрової трансформації компетенцій (навчання роботи з ІТ-системами, розвиток цифрової грамотності).
	Використання гнучких режимів роботи та підготовка керівників до управління розподіленими командами.
Створення сприятливого та безпечного робочого середовища	Формування позитивного корпоративного клімату та забезпечення належних умов праці
	Забезпечення психологічної підтримки працівників, розвиток програм стрес-менеджменту та підтримка ментального здоров'я.
Моніторинг та оцінювання кадрового потенціалу	Впровадження систем регулярного оцінювання за ключовими показниками (компетентність, продуктивність, потенціал).
	Використання результатів оцінювання для прийняття рішень щодо планування кар'єри, коригування програм навчання та мотиваційної політики.

Для забезпечення досліджуваного підприємства якісними кадрами (як адміністративним, так і технічним / виробничим персоналом) доцільно використовувати комплексний підхід, поєднуючи традиційні, поведінкові та технологічні методи оцінки.

Для адміністративних посад, де важливі комунікативні, аналітичні та управлінські компетенції, пропонується набір методів, що перевіряють як професійні знання, так і поведінкові моделі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Пропонована система оцінки адміністративного персоналу
підприємства, 2026-2030 рр.**

Метод	Фокус	Застосування
1	2	3
Структуроване інтерв'ю за компетенціями (поведінкове, STAR)	Ключові компетенції (лідерство, клієнтоорієнтованість, прийняття рішень, планування).	Запитання, що базуються на минулому досвіді: «Розкажіть про ситуацію, коли Вам довелося вирішувати конфлікт між співробітниками виробництва» (для менеджерів) або «Опишіть, як Ви забезпечили точність звіту в умовах стислих термінів» (для фінансистів).
Кейс-метод / ситуативне тестування	Здатність до аналізу, пошуку рішень, стресостійкість.	Запропонувати кейс із логістики/збуту (наприклад, несподіваний збій у постачанні сировини). Завдання на аналіз економічних показників або виправлення типових помилок.

Продовж. табл. 3.2

1	2	3
Психометричне тестування	Особистісні риси, мотивація, стиль роботи, емоційний інтелект.	Використовувати для оцінки потенціалу та прогнозування сумісності кандидата з корпоративною культурою та командою (наприклад, тести на екстраверсію / інтроверсію, здатність до роботи в команді).
Портфоліо та перевірка рекомендацій	Фактичні досягнення та репутація.	Для ключових посад (наприклад, директор з продажу) вивчення реальних проектів, результатів, відгуків у професійних спільнотах та ретельна перевірка попередніх роботодавців

Оцінка адміністративного персоналу є стратегічно важливою для забезпечення ефективності, підвищення продуктивності та розвитку підприємства. Оскільки адміністративний персонал охоплює різноманітні функції (менеджери, бухгалтери, HR, продажі), підхід до оцінки має бути адаптованим під кожну роль.

Важливим є визначення ключових критеріїв оцінки за функціями, які виконують адмінперсонал – це одночасно є й орієнтиром для розвитку їх потенціалу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Ключові критерії оцінки за функціями рекомендовані для підприємства,
2026-2030 рр.**

Функція	Ключові показники ефективності (КРІ)	Поведінкові / Компетенційні критерії
Менеджери	Досягнення цілей підрозділу, рентабельність, своєчасність проектів, утримання персоналу	Лідерство, прийняття рішень, стратегічне мислення, наставництво, комунікація
Бухгалтери	Точність фінансової звітності (нуль помилок), своєчасність податкових платежів, проходження аудиту	Знання законодавства, увага до деталей, конфіденційність, управління ризиками
HR-фахівці	Терміни закриття вакансій, плинність кадрів, задоволеність працівників	Навички переговорів, емпатія, управління конфліктами, організація навчання
Продажі	Обсяг продажів (дохід), кількість нових клієнтів, середній чек, коефіцієнт конверсії	Навички презентації, стресостійкість, клієнтоорієнтованість, знання продукту

Запропонована система оцінки адміністративного персоналу є важливим інструментом для розвитку кадрового потенціалу підприємства на 2026-2030 роки. Вона забезпечує: прямий зв'язок оцінки із досягненням стратегічних бізнес-цілей; визначення зон зростання через компетенційну оцінку, що є основою для створення ефективних програм навчання та наставництва; моніторинг показників утримання персоналу та оцінка лідерства для планування наступництва та забезпечення кадрової стабільності; розвиток необхідних поведінкових рис (стресостійкість, управління ризиками) для ефективної роботи в умовах ринкових змін.

Таким чином, чіткі критерії оцінки трансформують управління персоналом із контролю на стратегічну інвестицію у людський капітал підприємства.

Для виробничих посад пріоритет надається професійним навичкам, безпеці, увазі до деталей та фізичній / технічній компетентності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Оцінка технічних та виробничих працівників (оператори, механіки, інженери, лаборанти) рекомендована для підприємства, 2026-2030 рр.

Метод	Фокус	Застосування
1	2	3
Онлайн-тестування професійних навичок	Теоретичні знання, необхідні для роботи з обладнанням, дотримання технології	Тести на знання техніки безпеки, принципів роботи пивоварного обладнання, стандарти якості (ISO, HACCP) або основи електротехніки / гідравліки (для інженерів / механіків).
Практичне завдання (тестове завдання)	Фактична здатність виконувати ключові робочі функції	Надати завдання з діагностики несправності на симуляторі або кресленням (для техніків / механіків). Завдання на проведення аналізу якості сировини або готової продукції (для лаборантів).
Ситуативне інтерв'ю (орієнтація на безпеку)	Реакція на нештатні/аварійні ситуації та дотримання норм безпеки	Запитання: «Що Ви зробите, якщо побачите, що працівник порушує інструкцію безпеки під час роботи з котлом?» або «Як Ви діятимете при раптовій зупинці виробничої лінії?»
Спостереження на робочому місці	Фізичні навички, увага до деталей, ефективність роботи.	Короткочасне (наприклад, 1-2 год.) спостереження за кандидатом під час виконання простої задачі

Для обох груп персоналу рекомендується використовувати поетапний відбір з технологічними рішеннями (рис. 3.1).

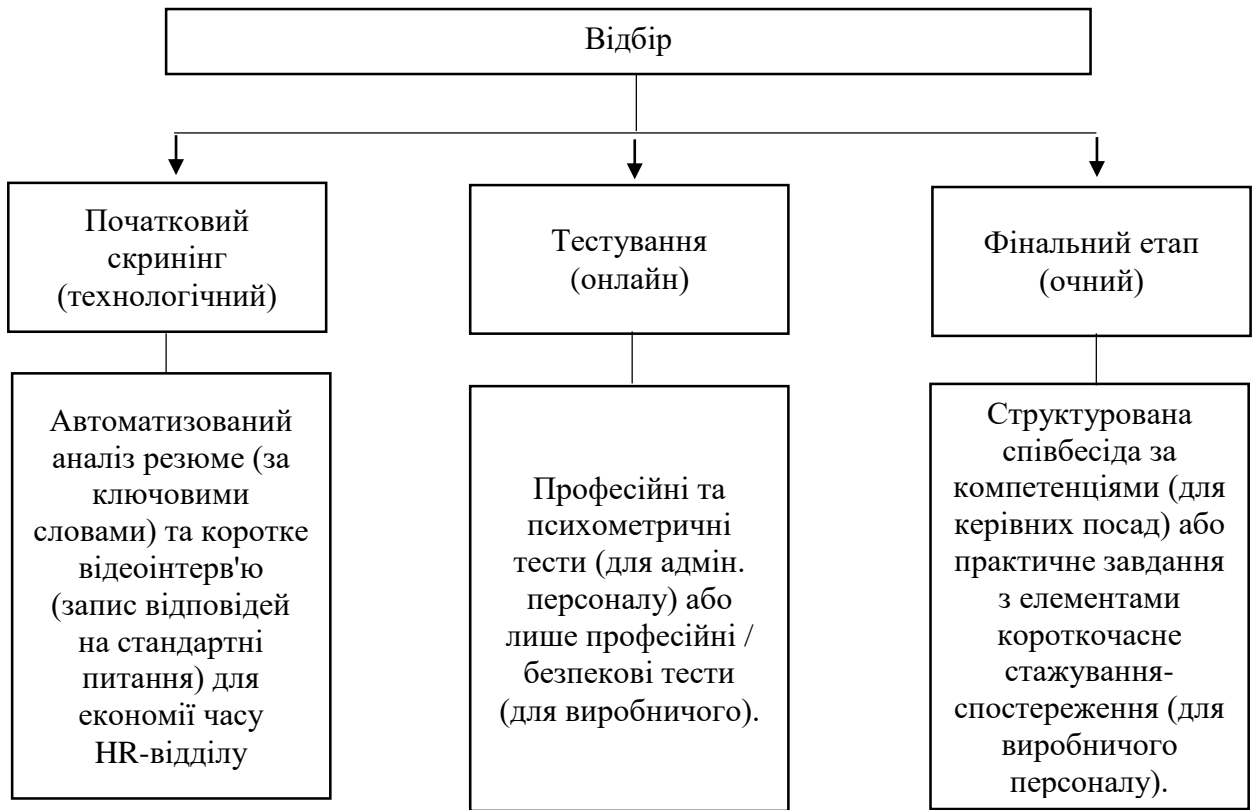


Рис. 3.1. Рекомендований комплекс оцінки персоналу підприємства, 2026-2030 рр.

Важливо забезпечити розуміння всіма працівниками процедури та критерії їх оцінювання. При цьому оцінка має бути не лише раз на рік, а регулярним процесом (наприклад, квартальні міні-огляди та річна велика оцінка). І найголовніше – мета оцінки – не покарання, а визначення зон росту та підтримка розвитку персоналу.

Важливим елементом системи управління кадровим потенціалом є мотивація та стимулювання персоналу. Управління персоналом у системі менеджменту підприємства є комплексним процесом, який охоплює не лише мотиваційний механізм, але й вивчення, дослідження та аналіз інших сторін управління на фінансовому, економічному та виробничому рівнях.

Для обґрунтування управлінських рішень і підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання на економіко-математичному рівні застосовуються спеціальні методи та моделі, серед яких вирізняється теорія ігор. Використання елементів цієї теорії дозволяє суттєво зменшити рівень невизначеності при прийнятті рішень, оскільки методи теорії ігор дають змогу знайти найкращий гарантований результат із найгірших можливих варіантів. Це, своєю чергою, дозволяє обрати таку стратегію розвитку підприємства на різних рівнях управління, яка за будь-яких зовнішніх умов забезпечить отримання хоча б мінімального, але гарантованого прибутку [55].

За допомогою теорії ігор визначимо та проаналізуємо розмір оптимального грошового заохочення залежно від виду доплат досліджуваного підприємства. При дослідженні враховуємо сезонність споживання продукції обраного підприємства, складність та напруженість на деяких виробничих ділянках та форми оплати праці, компенсації, пільги та заохочення персоналу [55]. Попередньо було представлено динамічний ряд фонду оплати праці підприємства та його складових фонду основної оплати праці та фонду додаткової оплати праці до якого відносяться компенсаційні виплати.

Продублюємо ці показники, визначимо частку компенсаційних виплат із чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останні п'ять років та спрогнозуємо чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 2026 р (вбудована статистична функція FORECAST) і можливі компенсаційні виплати з нього (табл. Б.1 додатку Б).

Спостерігаємо зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в 2026 р. на 39505,40 тис. грн і як наслідок зростання компенсаційних виплат в середньому на 5,30%.

Такий же розрахунок проведемо із урахуванням чистого прибутку підприємства та здійснимо прогнозування чистого прибутку на 2026 р (вбудована статистична функція FORECAST) і можливі компенсаційні виплати з нього (табл. Б.2 додатку Б).

З метою порівняння отриманих прогнозних значень компенсаційних виплат із сум фінансових результатів згрупуємо їх та проаналізуємо оптимальний варіант для грошових заохочень (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Результати прогнозних значень компенсаційних виплат підприємства,
2026 р., тис. грн**

2026 р.	Прогноз компенсаційних виплат із чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Прогноз компенсаційних виплат із чистого прибутку
Надбавки та доплати до посадових окладів та тарифних ставок	3090,70	3348,68
Премії та винагороди (систематичні)	3126,50	3387,47
Заохочувальні та компенсаційні виплати	4385,87	4751,94
Матеріальна допомога	49,07	140,20

Відзначаємо, що в прогнозному році можливі компенсаційні виплати із отриманого чистого прибутку.

Для подальшої підготовки до економіко-математичного моделювання та прогнозування з використанням теорії ігор проведемо розрахунок мотиваційних виплат в середньому на 1 працівника та їх прогнозні значення із чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та чистого прибутку (табл. 3.6).

В детальному розрахунку компенсаційних виплат на 1 працівника, оптимальним можливі виплати із чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), якщо чисельність буде на рівні 2024 р., тобто 270 осіб.

Використовуючи теорію ігор розрахуємо величину оптимального грошового заохочення за видами доплат. Оскільки кожен із трьох видів виплат має різний розмір доплат, то приведемо виробничу модель до математичного вигляду і позначимо через ймовірності отримання мотиваційного заохочення із найменшим, середнім та найбільшим розміром відповідно.

Таблиця 3.6

**Фактичні та прогнозні значення мотиваційних виплат в середньому на
1 працівника підприємства, 2024, 2026 рр.**

Показники	Роки								
	2020	2021	2022	2023	2024	2026			
Чисельність персоналу, осіб	274	291	284	276	270	270	←якщо чисельність буде на рівні 2024 р.		
В середньому на 1 працівника мотиваційних виплат, тис. грн	21,6	12,0	17,8	21,4	26,6	→	22,2	← В місяць	
Середній прогноз мотиваційних виплат, грн із чистого доходу, тис. грн	x	x	x	x	x		29,1	24,2	← В місяць
Середній прогноз мотиваційних виплат, грн із чистого прибутку, грн.	x	x	x	x	x		24,9	20,8	← В місяць

Примітка: до мотиваційних виплат входять: премії та винагороди (систематичні), заохочувальні та компенсаційні виплати та матеріальна допомога

Провівши математичні дії, маємо задачу лінійного програмування розмірів компенсаційних виплат за видами та розв'язуємо задачу у середовищі Microsoft Excel з використанням засобу Розв'язувач, що виконується командою Дані→Розв'язувач. В результаті отримуємо оптимальний розмір компенсаційних виплат і він складає 3000 грн., тобто незначно більше розрахованих прогнозних мотиваційних виплат в середньому на 1 працівника.

Види компенсаційних виплат представлено в табл. 3.7.

В контексті стратегічного розвитку кадрового потенціалу, посилення нематеріальних стимулів є не менш важливим для утримання талантів, підвищення лояльності та формування культури, орієнтованої на результат.

Таблиця 3.7

Розміри компенсаційних виплат підприємства за видами, 2026 р.

Вид діяльності	Тип стимулювання		
	Найменший розмір доплати	Середній розмір доплати	Максимальний розмір доплати
Оплата харчування та транспорту	1000	2000	3000
Оплата власного відпочинку (санаторій, курорт)	2100	3200	3500
Оплата відпочинку (оздоровлення) дитини	4000	5000	6000
Оплата послуг оздоровчих закладів: басейн, фітнес-клуб та ін.	1000	1500	2000
Можливість отримання одноразової допомоги	1800	2400	3500

Відмічаємо, що використання економіко-математичного моделювання, зокрема оптимізаційних задач та задач теорії ігор, в умовах конкретного підприємства дозволяє моделювати менеджмент мотиваційного механізму персоналу, що може стимулювати соціально та у виробничій діяльності в цілому.

Посилення нематеріальної мотивації в досліджуваному підприємстві пропонуємо за трьома основними напрямками (рис. 3.2).

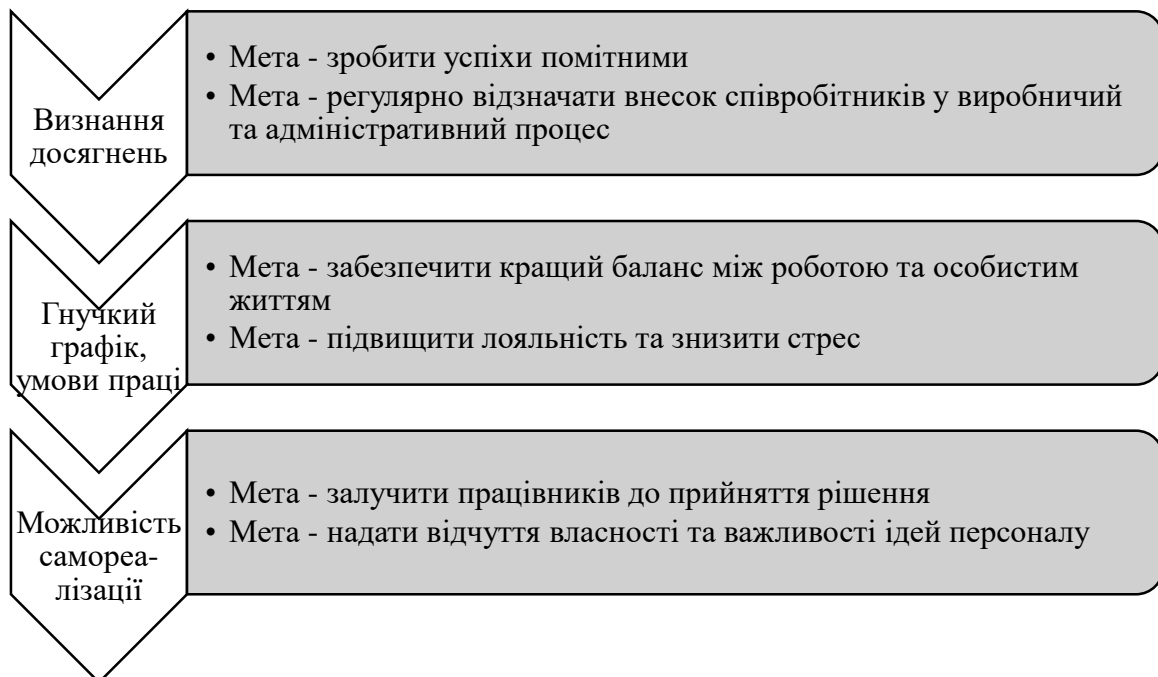


Рис. 3.2. Основні напрямки розвитку нематеріальної мотивації, 2026-2030 рр.

Розглянемо більш детально дані пропозиції. Напрямок «Визнання досягнення» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Система визнання досягнень, рекомендована для підприємства,
2026-2030 рр.**

Інструмент	Цільова група	Механізм реалізації
«Працівник кварталу / року»	Весь персонал	Впровадження прозорої системи номінацій на основі KPI та компетенцій. Переможці отримують публічне визнання (на дошці пошани, на корпоративному заході), спеціальний значок або додатковий вихідний день.
Система «Дякую»		Цифрова платформа, де співробітники можуть публічно висловлювати подяку колегам за допомогу або винятковий внесок (наприклад, за швидке вирішення проблеми на лінії або допомогу з фінальним звітом). Це зміцнює командний дух.
Персоналізовані нагороди	Менеджери та інженери	Негрошові премії за ініціативність (наприклад, «За інноваційне рішення» – оплата професійної конференції, навчання або брендований подарунок).

Запропоновані інструменти визнання досягнень створюють комплексний та прозорий механізм нематеріальної мотивації в досліджуваному підприємстві. Вони спрямовані на те, щоб зробити успіхи співробітників видимими та заохочувати ініціативність, що, у свою чергу, посилює залученість, лояльність та командний дух, сприяючи стратегічному утриманню талантів і розвитку культури високої результативності.

Наступний напрямок пов'язаний з поліпшенням умов праці (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Пропоновані заходи із покращення балансу між роботою та особистим
життям персоналу підприємства, 2026-2030 рр.**

Інструмент	Цільова група	Механізм реалізації
1	2	3
Гнучкий початок / кінець дня	Адміністративний персонал	Дозволити фіксоване «основне робоче вікно» (наприклад, 10:00–16:00), а решту годин відпрацьовувати індивідуально (наприклад, приходити з 8:00 до 10:00).
Скорочений / Дистанційний графік	кадровик, бухгалтерія, менеджери	Запровадити можливість 1-2 дні на місяць працювати дистанційно (за умови, що це не шкодить виробничому процесу) або можливість брати скорочену п'ятницю за виконання щотижневих цілей.

Продовж. табл. 3.9

1	2	3
«Особистий день»	Весь персонал	Надання 1-2 додаткових оплачуваних вихідних на рік для особистих потреб (без необхідності вказувати причину), що не є частиною основної відпустки.
Зміщення графіку для виробництва	Виробничий персонал (залежно від графіку змін)	Оптимізація графіків змін, щоб забезпечити більшу кількість довгих вихідних періодично (наприклад, 3 робочі дні / 3 вихідні), що є важливим мотиваційним фактором для змінної роботи.

Запропоновані заходи демонструють сучасний, диференційований підхід до збалансування життєвого часу персоналу, який враховує специфіку як адміністративного, так і виробничого персоналу. Для адміністративних функцій пріоритетом є гнучкість часу та місця (гнучкий графік, дистанційна робота), що підвищує автономію та лояльність. Для виробничого персоналу заходи сфокусовані на оптимізації змін для забезпечення довгих періодичних вихідних, що є найціннішим стимулом для працівників зі змінним графіком. Крім того, надання «Особистого дня» для всього колективу є потужним сигналом про те, що підприємство інвестує у добробут працівників та запобігання професійному вигоранню.

На наш погляд, впровадження цих гнучких умов є стратегічною нематеріальною інвестицією, що значно посилює бренд роботодавця, сприяє утриманню персоналу та підвищує загальну продуктивність через зниження стресу та зростання лояльності.

Третій напрямок покращення полягає у забезпеченні умов для самореалізації персоналу підприємства, активізації його інноваційності та креативності, рівня залученості (табл. 3.10).

Запропоновані механізми є стратегічними інструментами, які дозволяють підприємству використовувати найвищий рівень нематеріальної мотивації – самоактуалізацію та відчуття впливу. Впровадження «Банку ідей» стимулює інноваційність та пошук оптимізації по всьому підприємству, тоді як проєктні групи створюють реальні умови для розвитку лідерських якостей адміністративного та інженерного персоналу.

Таблиця 3.10

Пропоновані заходи щодо покращення системи самореалізації персоналу підприємства, 2026-2030 рр.

Інструмент	Цільова група	Механізм реалізації
«Банк ідей»	Весь персонал	Створення платформи (цифрової або фізичної скриньки) для збору ідей щодо оптимізації виробництва, зниження витрат, поліпшення якості продукту чи робочих умов. За впроваджені ідеї – публічне визнання та матеріальний бонус.
Міжфункціональні проєктні групи	Адміністративний персонал, інженери	Створення тимчасових команд для вирішення конкретних складних завдань, що дозволяє працівникам проявити лідерські якості та навички за межами своїх стандартних обов'язків.
Наставництво	Досвідчені працівники	Залучення досвідчених робітників та менеджерів до навчання новачків та передачі знань. Це підвищує їхній статус, дає відчуття важливості та розвиває лідерські компетенції
Прозорість рішень	Весь персонал	Регулярні зустрічі керівництва з колективом для пояснення стратегічних рішень, обговорення результатів та збору прямого зворотного зв'язку.

Залучення досвідчених працівників до наставництва підвищує їхній статус і забезпечує ефективну передачу експертизи, а регулярна прозорість рішень керівництва гарантує високу залученість та довіру до стратегії компанії, перетворюючи працівників із виконавців на активних співтворців успіху.

Оскільки більшість запропонованих заходів є нематеріальними або організаційними, їхній кошторис переважно складається з інвестицій у HR-технології, навчання та адміністративні витрати (табл. 3.11).

Отже, кошторис за статтею «Оцінювання (моніторинг) та рекрутинг» орієнтовно складе – 450,0 тис. грн / рік, які покривають ліцензії на онлайн-тестування (психометрика, проф. навички), HR-аналітика, витрати на структуровані інтерв'ю. Витрати 500,0 тис. грн / рік за статтею «Безперервне навчання» мають покрити оплату за дистанційні курси, зовнішні тренінги (лідерство, наставництво), створення внутрішніх навчальних матеріалів.

Таблиця 3.11

Орієнтовний кошторис та економічний ефект від запропонованих заходів, 2026-2030 рр.

Заходи	Кошторис, тис. грн	Ефект	
		2024	2026
Оцінювання (моніторинг) та рекрутинг	450,0	коефіцієнт плинності кадрів, %	
		6,6	4,6
Безперервне навчання	500,0	продуктивність праці, тис. грн / особу	
		2731,3	2868,0
Нематеріальна мотивація	200,0	зростання залученості на (eNPS) на 10-15 пт; генерація економії від впроваджених ідей; підвищення лояльності	
Робота – особисте життя баланс	150,0	Зниження рівня стресу та професійного вигорання (зменшення лікарняних). Підвищення бренду роботодавця.	
Разом, тис. грн	1300,0		

Витрати (200,0 тис. грн / рік) на забезпечення нематеріальної мотивації рекомендується спрямувати на розробку та підтримку платформ («Банк ідей», Система «Дякую»), адміністрування «Особистого дня», організацію міжфункціональних проєктних груп. Витрати, пов'язані із забезпеченням життєвого балансу (робота та особисте життя) передбачають покриття вартості Програми стрес-менеджменту, забезпечення психологічної підтримки, в т. ч. оплати консультацій.

Отже, запропонована стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства на 2026-2030 рр. є комплексним та інвестиційно-обґрунтованим підходом, який відповідає викликам динамічного ринку. Вона включає в себе диференційовану систему оцінки для забезпечення прозорості та цілеспрямованого навчання, оптимізований мотиваційний механізм, який поєднує матеріальні заохочення та потужні нематеріальні стимули. Орієнтовна річна інвестиція у розмірі 1,3 млн грн є стратегічно виправданою, оскільки вона прогнозовано забезпечить зростання продуктивності праці, значне зниження плинності кадрів та формування адаптивного, інноваційно-орієнтованого кадрового потенціалу, що є вирішальною умовою для стійкої конкурентної переваги підприємства.

3.2. Обґрунтування механізму впровадження запропонованих заходів з розвитку кадрового потенціалу підприємства

Запропонована система оцінювання є не просто контролюючим інструментом, а фундаментом для стратегічного та операційного управління кадровим потенціалом підприємства. Нижче представлена рекомендована система використання результатів цієї оцінки для планування кар'єри, коригування навчання та мотиваційної політики (рис. 3.3).

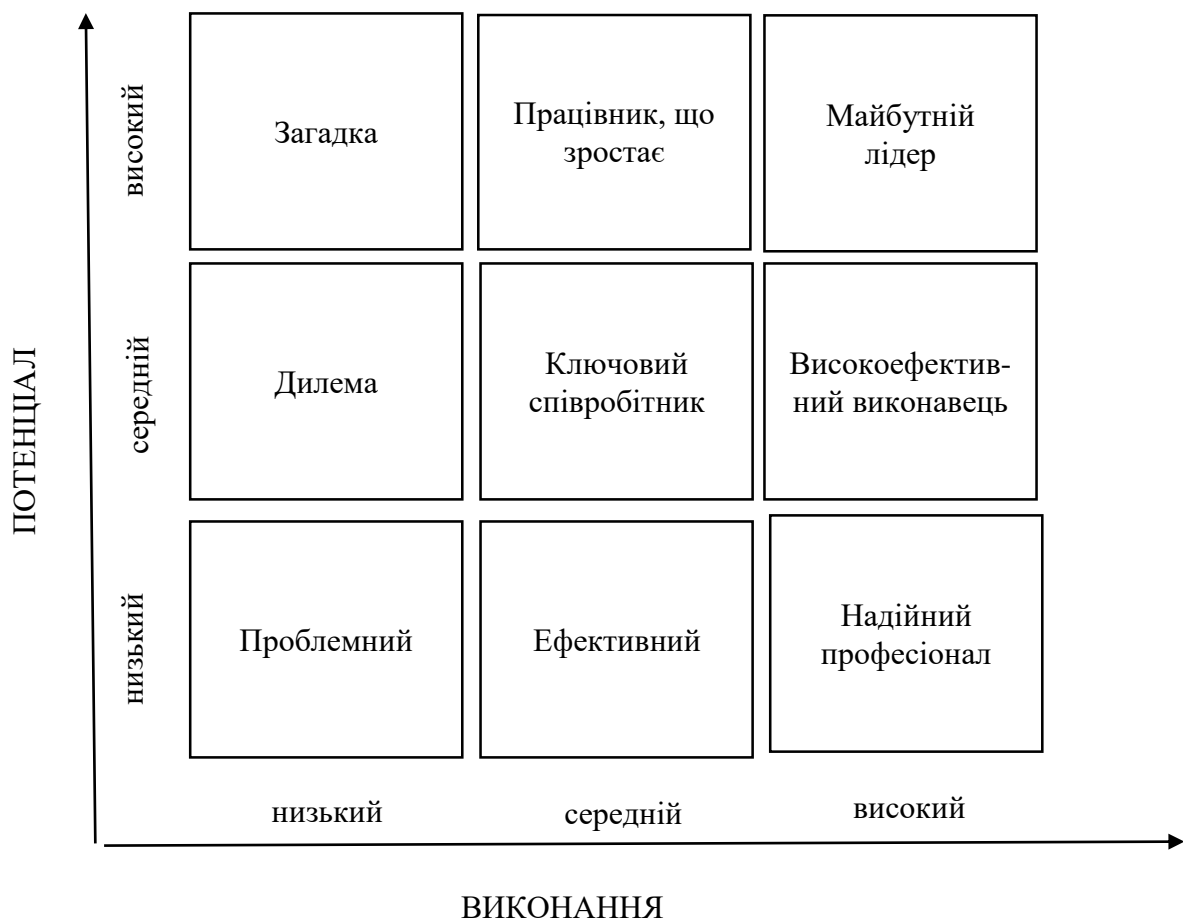


Рис. 3.3. Рекомендована 9-ти компонентна модель управління талантами підприємства, 2026-2030 рр. [сформовано на основі 57]

Використання даної моделі – матриці «Потенціал / Продуктивність», автоматизована версія якої є доступною для використання безкоштовно, єдиною особливістю є англійський інтерфейс [57]. Автоматизований шаблон

оцінки за 9-бальною шкалою пропонує комплексний підхід до оцінки ефективності та потенціалу співробітників.

Цей шаблон, який можна завантажити, включає:

- просту 9-бальну оцінку співробітників на основі двох ключових питань: «Оцініть потенціал цього співробітника» та «Оцініть ефективність цього співробітника», обидва за 1-3-бальною шкалою; результати автоматично збираються в аркуші «Результати – проста 9-бальна шкала»;

- розширену 9-польову оцінку – передбачає використання різних шкал оцінювання для ефективності, які потім перетворюються на 3-бальну систему для 9-полевої сітки; результати формуються в аркуші «Результати – розширена 9-полева сітка»;

9-полева сітка автоматично заповнюється іменами співробітників на основі виставлених оцінок; кожне поле в сітці містить відсоток, що вказує на його частку від загальної кількості оцінених співробітників.

Даний ресурс містить посібник з інтерпретації (аркуш «Інтерпретація»), що допомагає користувачам зрозуміти профілі для кожної категорії співробітників. А також поради щодо реалізації повного потенціалу співробітників, з урахуванням їх конкретних оцінок ефективності та потенціалу.

Таким чином, запропонована матриця «Потенціал / Продуктивність», яка дозволяє класифікувати персонал і приймати цільові рішення не лише в сфері мотивації персоналу, але й у сфері управління кар'єрою (табл. 3.12).

Отже, запропонована матриця «Потенціал / Продуктивність» є ключовим аналітичним інструментом для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку кадрового потенціалу досліджуваного підприємства. Вона дозволяє чітко ідентифікувати «Високий потенціал», забезпечуючи його прискорений розвиток та включення до програми наступництва.

Водночас, матриця визначає необхідність цільової підтримки для «Працівників, що зростають» (через менторство та коучинг) та гарантує

стабільність роботи «Ключових виконавців» (через горизонтальну ротацію та проєктні групи).

Таблиця 3.12

**Планування кар'єри та наступництва на основі матриці
«Потенціал / Продуктивність», рекомендоване для підприємства,
2026-2030 рр.**

Кластер	Результат КРІ / продуктивність	Результат компетенцій / потенціал	Рішення щодо кар'єри та наступництва
Високий потенціал	Високий (перевиконання цілей)	Високий (лідерство, стратегічне мислення)	Ключовий кадровий резерв. Негайне включення до програми наступництва. Прискорений кар'єрний ріст (ротація, підвищення).
Ключові виконавці	Середній / Високий (досягнення цілей)	Середній (стабільні навички)	Стабілізація. Мотивація через горизонтальну ротацію, залучення до міжфункціональних проєктних груп.
Працівник, що зростає	Низький / Середній	Високий (є потенціал)	Менторство та коучинг. Цільовий розвиток слабких КРІ через індивідуальні плани.
«Проблемні»	Низький	Низький	Перегляд. Розробка плану поліпшення або розгляд питання про переведення на іншу посаду / припинення співпраці.

Це є основою для прозорого планування кар'єри та утримання талантів, перетворюючи оцінку персоналу на прямий інструмент стратегічного управління людським капіталом.

Результати оцінки компетенцій слугують прямим входним даним для формування навчальних програм для персоналу підприємства, спрямованих на розвиток їх потенціалу та усунення виявлених «вузьких місць».

Якщо більшість менеджерів мають низькі бали за компетенцією «Стратегічне мислення», це вимагає коригування програми з включенням зовнішніх бізнес-тренінгів, кейс-стаді та симуляцій.

Якщо, наприклад, бухгалтер має низькі бали за «Управління ризиками», він має пройти цільовий дистанційний курс або семінар на цю тему.

Також результати оцінки слугують вхідними даними для формування індивідуального плану розвитку працівників. Змоделюємо результати оцінювання керівника відділу логістики та формування на їх основі його індивідуального плану розвитку (ІПР), згідно наведених вище пропозицій. Припустимо, що його кластер у матриці «Потенціал / Продуктивність» – «Працівник, що зростає».

Цей план розробимо для цільового підвищення фактичної продуктивності співробітника, який демонструє високий потенціал, але поки що не досягає повного набору цілей (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Загальний та діагностичний блок ІПР, 2025 р.

Параметр	Результат	Зони росту
Співробітник	ПІБ	
Посада	Керівник відділу логістики	
Тривалість ІПР	12 місяців (з 01.01.2026 по 31.12.2026)	
Ментор / Коуч	Директор з операційної діяльності / Зовнішній бізнес-коуч (за потреби)	
КРІ (Продуктивність)	Середній / Низький	Недосягнення КРІ «Оптимізація витрат на паливо» (-15% від плану). Низька точність прогнозування потреб у сировині (коефіцієнт > 0,1).
Компетенції (Потенціал)	Високий	Високі бали за «Лідерство» та «Комунікація». Низькі бали за «Стратегічне мислення»
Висновок матриці	«Працівник, що зростає»	Необхідне цільове навчання та менторство для перетворення високого потенціалу на високу продуктивність (КРІ).

На основі даних табл. 3.13 фахівці кадрового відділу розробляють стратегічні цілі розвитку керівника відділу логістики, керуючись критеріями SMART [58] (табл. 3.14).

Стратегічні цілі розвитку керівника відділу логістики на 2026 р., визначені в Індивідуальному плані розвитку, є триєдиним фокусом, який безпосередньо корелює з ключовими стратегічними пріоритетами досліджуваного підприємства: фінансова ефективність, стійкість та міжфункціональна взаємодія.

Таблиця 3.14

Стратегічні цілі розвитку керівника відділу логістики підприємства, як складова ІПР, 2026 р.

Вектор розвитку	Ціль	Зв'язок із стратегією підприємства
Цільовий КРІ	Зменшити операційні витрати на логістику на 10% до кінця року, впровадивши систему моніторингу GPS.	Підвищення фінансової ефективності та рентабельності.
Компетенція	Підвищити компетенцію "Стратегічне мислення" до «Експертного» рівня, успішно розробивши та захистивши план зниження ризиків перебоїв у постачанні.	Адаптивність та стійкість бізнесу
Професійний розвиток	Опанувати знання виробничих процесів через успішне проходження 1-місячної ротації у виробничому цеху.	Підвищення взаємозамінності та міжфункціональної взаємодії

Зокрема, досягнення цільового КРІ (зниження логістичних витрат на 10% через впровадження GPS) забезпечить рентабельність; підвищення компетенції «Стратегічне мислення» гарантує адаптивність та зниження ризиків постачання; а професійна ротація у виробничому цеху посилить міжфункціональну інтеграцію, перетворюючи керівника логістики з виконавця на стратегічного партнера операційної діяльності компанії.

Наступною складовою ІПР є план дій та інструменти реалізації (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

План дій та інструменти реалізації розвитку керівника відділу логістики підприємства, як складова ІПР, 2026 р.

Діяльність	Інструмент	Термін	Очікуваний внесок
1	2	3	4
Менторство (Коучинг)	Регулярні щомісячні зустрічі (1 год.) з директором з операційної діяльності для обговорення проблемних КРІ та стратегічних рішень.	Постійно	Розвиток стратегічного мислення та вирішення конкретних проблем.
Навчання (Компетенції)	Проходження зовнішнього курсу «Управління ланцюгами поставок та логістичні ризики».	II квартал 2026 р.	Закриття прогалів у знаннях з управління ризиками

Продовж. табл. 3.15

1	2	3	4
Крос-тренінг	Ротація – 1 місяць роботи у виробничому цеху для вивчення процесу приймання/зберігання сировини та тари.	III квартал 2026 р.	Формування цілісного погляду на SCM.
Проектна робота	Участь у міжфункціональній проєктній групі з цифрової трансформації для впровадження нового програмного забезпечення для планування маршрутів	Постійно	Практичне застосування навичок цифрової грамотності.
Саморозвиток	Щоквартальний аналіз 2-3 успішних кейсів конкурентів у сфері логістики та підготовка внутрішньої презентації.	Щоквартально	Розвиток аналітичних навичок та інноваційності.

План дій та інструменти реалізації ІПР для керівника відділу логістики у 2026 році є збалансованою, багатовекторною програмою, спрямованою на трансформацію його ролі зі звичайного виконавця на стратегічного лідера. Ця програма поєднує безперервне менторство для розвитку стратегічного мислення, цільове зовнішнє – для закриття критичних знанневих прогалів, а також практичні інструменти, такі як крос-тренінг (ротація) для формування цілісного розуміння SCM та постійну проєктну роботу для застосування цифрової грамотності, що в сукупності забезпечує комплексний розвиток аналітичних, інноваційних та управлінських компетенцій працівника.

Індивідуальна програма розвитку працівника також має передбачати контроль та систему оцінювання результатів (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Контроль та оцінка результатів, як складова ІПР, 2026 р.

Показник оцінки	Метод контролю	Термін перегляду	Рішення
1	2	3	4
Виконання КРІ	Щоквартальний звіт про оптимізацію витрат (факт/план).	Квартально (через 3, 6, 9, 12 міс.)	Якщо КРІ досягнуто, виплата бонусу згідно з мотиваційною політикою.
Рівень компетенції	Фінальна оцінка ментора + захист розробленого плану ризиків.	Кінець IV кварталу 2026	Успішне досягнення цілі є обов'язковою умовою для підвищення оплати праці / підвищення на посаді.

Продовж. табл. 3.16

1	2	3	4
Загальне Виконання ІПР	Комплексна оцінка 360 градусів.	31.12.2026	Якщо ІПР виконано успішно (80%+ цілей), переведення співробітника до кластеру «Високий потенціал» / «Ключовий виконавець» та включення до кадрового резерву.

Отже, Індивідуальний план розвитку для керівника логістики на 2026 рік – це стратегічна, різнобічна програма, спрямована на перетворення високого потенціалу на високу продуктивність. План сфокусований на трьох ключових цілях (фінансова ефективність, стійкість, міжфункціональна взаємодія) через зниження логістичних витрат (КРІ), розвиток стратегічного мислення та крос-функціональну ротацію.

Програма розвитку поєднує безперервне менторство, цільове навчання та практичну проєктну роботу. Успішне виконання ІПР гарантує фінансову винагороду та включення до кадрового резерву як ключового виконавця. Економічний ефект від реалізації запропонованих рекомендацій вимірюється через пряме підвищення ефективності та зниження витрат (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

**Планові витрати на впровадження запропонованих рекомендацій,
2026-2030 рр.**

Стаття	Опис діяльності	Вартість, тис. грн
Менторство	Регулярні зустрічі з внутрішніми фахівцями	безкоштовно
Навчання	Зовнішній курси за визначеними напрямками	60,0
Проєктна робота, ротація	Участь у проєктній групі + 1 місяць ротації.	безкоштовно
Мотиваційний бонус	Бонус за досягнення КРІ (10% зниження витрат).	розмір залежить від річної оплати праці – 10 %
Адміністративні витрати	HR-час на оцінку 360, підготовку, моніторинг	5,0
Загальні витрати		65,0

Впровадження наведених пропозицій, очікувано сприятиме зниженню операційних витрат щонайменше на 10 %, зниження ризиків перебоїв, щонайменше на 15,0 %.

Крім прямої фінансової вигоди, наведені пропозиції забезпечують: трансформування ролей працівників, зокрема, наприклад, керівник логістики перетворюється на стратегічного партнера, здатного впливати на стійкість та рентабельність підприємства (наш приклад). Успішне виконання ІПР та включення до кадрового резерву знижує ризик відтоку високопотенційного співробітника. І це важливо, адже вартість заміни менеджера середньої ланки часто перевищує його річну зарплату. Забезпечується прозорий зв'язок між розвитком компетенцій, результатами та винагородою створює прецедент і мотивує інших.

Проведене дослідження та сформовані на його основі пропозиції, на нашу думку є практикоорієнтованими та актуальними для досліджуваного підприємства, крім того його результати пройшли успішну апробацію [59-61].

Висновки до розділу 3.

1. Стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства на 2026-2030 рр. базується на системному та комплексному підході, що охоплює весь життєвий цикл працівника (від залучення до утримання). Вона розроблена з урахуванням викликів динамічного середовища (інновацій, фінансової кризи, військового стану), що вимагає розвитку адаптивності та інноваційності персоналу (цифрова трансформація компетенцій, гнучкі режими роботи).

2. Впровадження двокомпонентної системи оцінки є ключовим стратегічним кроком: адміністративний персонал оцінюється за КРІ та поведінковими компетенціями (лідерство, стратегічне мислення, управління ризиками) через структуровані інтерв'ю та кейс-методи; виробничий персонал

оцінюється за професійними навичками, безпекою та фізичною компетентністю через практичні завдання та онлайн-тестування. Цей підхід трансформує оцінку з інструменту контролю на об'єктивну аналітичну основу для планування кар'єри, навчання та наступництва.

3. Система мотивації побудована на синергії матеріальних та нематеріальних стимулів. Використання економіко-математичного моделювання (теорія ігор) дозволило обґрунтувати оптимальний розмір грошового заохочення (3000 грн / міс), що забезпечує справедливу та конкурентну компенсаційну політику, яка відповідає фінансовим можливостям підприємства. Посилення нематеріальних стимулів за трьома напрямками (визнання, баланс «робота – життя», самореалізація) є критичним для утримання талантів. Заходи, такі як «Банк ідей», гнучкий графік та «Особистий день», підвищують лояльність, залученість та стимулюють інновації, використовуючи потенціал працівників як співтворців успіху компанії.

4. Для стратегічного управління кадровим потенціалом підприємству рекомендовано застосовувати матрицю «Потенціал / Продуктивність». Цей аналітичний інструмент дозволяє класифікувати персонал і приймати цільові управлінські рішення, забезпечуючи прозору основу для планування кар'єри та утримання талантів. Зокрема, «Високий потенціал» ідентифікується для прискореного розвитку та включення до програми наступництва, «Працівники, що зростають» отримують цільову підтримку (менторство та коучинг) для підвищення продуктивності, а «Ключові виконавці» стабілізуються та мотивуються через горизонтальну ротацію та проєктні групи.

5. Економічна ефективність інвестицій у цільовий розвиток, зокрема через Індивідуальні плани розвитку, є надзвичайно високою. Основна стаття витрат – цільове зовнішнє навчання та адміністрування – становить лише 65,0 тис. грн. Очікується, що ці інвестиції забезпечать зниження операційних витрат щонайменше на 10% до кінця року, а також зниження ризиків перебоїв

щонайменше на 15,0% завдяки розвитку стратегічного мислення. Ці вигоди багаторазово перебивають інвестиції, демонструючи високу окупність.

6. Використання матриці «Потенціал / Продуктивність» та цільових ІПР не лише створює прозору основу для планування кар'єри та утримання талантів, але й має прямий стратегічний вплив на операційну діяльність: трансформується роль працівників, посилюється взаємозамінність, а також знижуються ризики відтоку високопотенційних співробітників, вартість заміни яких часто перевищує їхню річну зарплату.

ВИСНОВКИ

1. У сучасних умовах зростаючої турбулентності та цифровізації кадровий потенціал є інтегрованою динамічною системою і ключовим стратегічним та каталітичним активом підприємства. Його ефективне управління є гарантом сталого розвитку і визначає межі використання всіх інших видів потенціалу (фінансового, технічного, інноваційного), забезпечуючи довгострокову конкурентну перевагу. Структура кадрового потенціалу є комплексною і включає чотири взаємопов'язані складові, які потребують постійного балансу та розвитку: освітньо-кваліфікаційну, особистісно-психофізіологічну, мотиваційно-ціннісну та організаційно-структурну. Формування та використання кадрового потенціалу відбувається під впливом екзогенних (зовнішніх) та ендогенних (внутрішніх) факторів.

2. Стратегічне управління кадровим потенціалом є проактивною системою, що кардинально відрізняється від традиційного адміністрування. КП визнається стратегічним, неімітованим активом, цінність якого визначається інтеграцією чотирьох підходів: ресурсного, компетентнісного, системного та інституційного. В умовах динамічної нестабільності, трансформації праці та воєнного стану в Україні, критично важливим є постійне оновлення методології управління для забезпечення конкурентних переваг. Розвиток кадрового потенціалу має ґрунтуватися на принципах проактивності, узгодженості зі стратегією та безперервності, а основними інструментами є компетентнісний підхід, індивідуалізація та управління талантами.

3. Досліджуване підприємство має багаторічну історією. У відповідь на зовнішню нестабільність (після 2022 р.), підприємство успішно адаптувалося, обравши стратегію стабілізації з елементами зростання. Основна мета – зберегти прибуткові позиції та досягнутий статус-кво. Ця корпоративна стратегія реалізується через конкурентну стратегію фокусованого диференціювання, ключем до якої є унікальні технології, висока якість та

сильний автентичний бренд. Підприємство функціонує в умовах високого зовнішнього ризику, де домінують політичні та економічні загрози. Водночас, воно має потужний внутрішній потенціал у соціальній та технологічній сферах.

4. Менеджменту притаманний трансформаційно-стратегічний стиль лідерства, який поєднує гнучку адаптацію до ризиків із фокусом на інноваціях та розвитку персоналу. Головна рекомендація – продовжувати інвестування у власний кадровий потенціал та авторські технології, оскільки ці сильні сторони є основою для протидії зовнішнім викликам та збереження стабільності.

5. Аналіз фінансово-господарської діяльності за 2020-2024 рр. підтвердив успішну адаптацію підприємства до зовнішніх викликів, спричинених військовою агресією. Незважаючи на значне зростання собівартості у 2,5 рази та кадрові втрати (чисельність персоналу скоротилася на 6,2%), підприємство зберегло прибутковість і рентабельність: чистий прибуток зріс на 85,3%, а рівень рентабельності досяг 11,7% (на 2,7 в. пт). Паралельно відбувається активне оновлення виробничої бази (середньорічна вартість основних засобів зросла на 59,5%) з одночасним підвищенням ефективності їх використання (фондовіддача зросла на 49,1%). Єдиною негативною фінансовою тенденцією стало сповільнення оборотності оборотних засобів (збільшення тривалості обороту на 18 днів), незважаючи на зростання їхньої вартості.

6. Цілі HR-управління (зниження плинності, компенсація втрат, нарощування кваліфікації) безпосередньо підтримують стратегічну стійкість та конкурентні переваги підприємства в умовах зовнішнього ризику. Значне зростання витрат на оплату праці (+96,9% на працівника) є економічно виправданим, оскільки продуктивність праці зросла у 2,5 рази, а зарплатовіддача – на 29,9%. Це свідчить про високий ROI (повернення інвестицій) у кадровий потенціал. Структура оплати праці зміщена до системного стимулювання (ріст надбавок +107,9% та заохочувальних виплат

+94,9%), що робить мотиваційну систему прозорою та орієнтованою на досягнення. Атестація працівників проводиться раз на 3 роки, її ефективність підтримується обов'язковими річними оглядами результативності (KPI), щорічним оновленням індивідуальних програм розвитку та регулярним щомісячним зворотним зв'язком («один на один»).

Стратегія розвитку кадрового потенціалу досліджуваного підприємства на 2026-2030 рр. є комплексною та адаптивною, орієнтованою на підвищення конкурентоспроможності в динамічному середовищі. Зокрема, на основі проведеного аналізу були сформовані наступні напрямки удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу підприємства:

1. Впровадження диференційованої системи оцінки (KPI + компетенції) для адміністративного та виробничого персоналу. Це забезпечує об'єктивну аналітичну базу для навчання, планування кар'єри та утримання талантів.

2. Забезпечення гнучкої системи мотивації, яка поєднує оптимізовані матеріальні стимули (розрахунок компенсаційних виплат за теорією ігор – 3000,0 грн / особу – без врахування премії за індивідуальний внесок та особисті досягнення) та посилену нематеріальну мотивацію (визнання, «Банк ідей», гнучкість робочого графіку та забезпечення балансу «робота – особисте життя»). Це підвищує лояльність та інноваційність.

3. Акцентування на адаптивності та розвитку – наголос на безперервному навчанні (цифрова трансформація, лідерство) та створенні сприятливого робочого середовища (психологічна підтримка, баланс роботи/життя).

4. Орієнтований річний кошторис на організаційні та навчальні заходи становить близько 1,3 млн грн, що є стратегічною інвестицією. Очікуваний ефект – зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці та залученості (eNPS), що значно перевищує витрати. Запропоновані заходи перетворюють управління персоналом на стратегічний інструмент, що забезпечує стійкий розвиток, високу продуктивність та формування інноваційно-орієнтованого кадрового потенціалу підприємства.

5. Рекомендовано до застосування матрицю «Потенціал / Продуктивність», що є ключовим аналітичним інструментом для стратегічного управління кадровим потенціалом. Вона дозволяє класифікувати персонал та приймати цільові рішення: «високий потенціал» ідентифікується для прискореного розвитку та включення до програми наступництва; «працівники, що зростають» отримують цільову підтримку через менторство та коучинг; «ключові виконавці» мотивуються та стабілізуються за допомогою горизонтальної ротації та залучення до міжфункціональних проектних груп. Ця матриця є основою для прозорого планування кар'єри, утримання талантів та управління людським капіталом

6. Основна стаття витрат – цільове зовнішнє навчання та адміністрування – 65,0 тис. грн. Індивідуальні плани розвитку спрямовані на перетворення високого потенціалу на високу продуктивність. Очікується зниження операційних витрат на логістику щонайменше на 10% до кінця року. Зниження ризиків перебоїв у постачанні щонайменше на 15,0% завдяки розвитку стратегічного мислення. Ці вигоди багаторазово перекривають інвестиції, забезпечуючи надзвичайно високу окупність інвестицій.

7. Використання матриці «Потенціал / Продуктивність» створює прозору основу для планування кар'єри та цільової мотивації, трансформуючи ролі працівників, утримання талантів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Галушка З. І., Комарницький І. Ф. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посіб. Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. Чернівці : Букрек, 2011. 239 с.
2. Ковальська А. І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4675> (дата звернення 20.06.2025).
3. Козлова І. М., Давидов С. І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. URL: <https://surl.li/wgdebs> (дата звернення 20.06.2025).
4. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf> (дата звернення 20.06.2025).
5. Шаульська Л. Умови розвитку трудового потенціалу. *Економіст*. 2009. №2. С.11-27.
6. Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка"*. Вип. 17 (67). Редкол.: відп. ред. к.е.н., професор І.В. Кривов'язюк. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2020. С. 282-283. URL: http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/76/76 (дата звернення 20.06.2025).
7. Корінь М.В., Шевченко О.О., Шовкопляс О.О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 238-245.
8. Михайлюк О. В. Сутність та складові кадрового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2013. № 28. С. 411-421.

9. Позднякова Л. О., Гриценко Н. В. Управління трудовим потенціалом: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2019. Ч. 1. 72 с. URL: <https://surl.luhjwgrbc> (дата звернення 25.06.2025).

10. Франт Ю. В. Чинники використання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3867> (дата звернення 25.06.2025).

11. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 26-31.

12. Гацько А., Руденко С., Мельничук Д. Кадровий потенціал підприємства: шляхи вдосконалення та ефективного використання. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 162-167. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-22> (дата звернення 25.06.2025).

13. Шаповал О. А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 15. С. 231-236. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/344/324> (дата звернення 30.06.2025).

14. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Economics Bulletin*. 2022. № 4. С. 72–79.

15. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf. (дата звернення 30.06.2025).

16. Смачило В. В. Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств : автореф. дис. ...д-ра екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) ; Укр. держ. ун-т залізн. трансп. Харків, 2021.

49 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/7520> (дата звернення 30.06.2025).

17. Засторожнікова І. В. Управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах діджиталізації : автореф. дис. ...д-ра екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) ; Одеська національна академія харчових технологій. Одеса, 2021. 22 с.

18. Хаустова К. М., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43> (дата звернення 10.07.2025).

19. Антонюк В. П. Проблеми розвитку промисловості України та її кадрового забезпечення в умовах війни. *Економіка промисловості*. 2024. № 1. (105). С. 55-79.

20. Новікова О., Залознова Ю., Азьмук Н. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. *Журнал європейської економіки*. 2022. № 21 (4). С. 407-427.

21. Бабій І., Баксалова О., Остапчук О. Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 123-130.

22. Посвалюк О. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3470> (дата звернення 10.07.2025).

23. Ареф'єва О. Теоретичне підґрунтя формування економічного потенціалу підприємства в умовах посилення транспарентності розвиткових процесів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 18 (36). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/641> (дата звернення 10.07.2025).

24. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. PP. 99-120.
25. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. P. 79-91.
26. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ. 2012. 228 с.
27. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://surli.cc/npewhp> (дата звернення 10.07.2025).
28. Череп А., Воронкова В., Череп О., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р. Тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica»*. 2024. № 18 (95) С. 176-188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/humst_2024_18_20 (дата звернення 18.07.2025).
29. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. № 4 (221). С. 19-26. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3> (дата звернення 18.07.2025).
30. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Науковий вісник*. 2022. Вип. 4. С. 88-93.
31. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> (дата звернення 18.07.2025).
32. Пліско В. Р. Теоретичні основи стратегічного підходу до розвитку кадрового потенціалу в системі управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 195-200.

33. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Економіка підприємства*. 2022. № 4 (80). С. 72-79.
34. Венгер О., Фурсін О., Городецькова М. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities Studies*. 2024. № 19 (96). С. 158-167.
35. Schultz T. W. Investment in human capital. *American Economic Review*. 1961. Vol. 51. № 1. P. 1–17.
36. Weisbrod B. A. The valuation of human capital. *Journal of political economy*. 1961. Vol. 69. № 5. P. 425–436.
37. Cronbach L. J., Gleser G. C. Psychological tests and personnel decisions. Urbana : University of Illinois press, 1965. 347 p.
38. Kaplan R.S., Norton D. P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Massachusetts : Boston : Harvard Business School Press, 1996.
39. Lazear E. P. Firm-specific human capital: a skill-weights approach. *NBER Working Paper*. 2003. № 9679. P. 28.
40. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119>. (дата звернення 10.08.2025).
41. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf (дата звернення 10.08.2025).
42. Смачило В. В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 53-65.
43. Ситник Й., Пригарний С., Дмитришин З. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78> (дата звернення 10.08.2025).

44. Левченко А. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2018. № 1(34). С. 124–134.

45. Маркіна І., Вороніна В., Філатова К. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 39-42.

46. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 48-52.

47. Семикіна М., Дмитришин Б., Журило І., Запірченко Л. Кадровий потенціал підприємства: методологія дослідження формування, оцінки та нарощування конкурентних переваг. *Академічні візії*. 2025. Вип. 39. С. 1-11. URL: <https://surl.li/mmx1kc> (дата звернення 23.10.2025).

48. В'юник О.В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10 (43). С. 240-249.

49. Романюк І. А., Божидай І. І., Аванесова О. С. Стратегічні підходи до розвитку кадрового потенціалу підприємства в умовах конкурентного середовища. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.59> (дата звернення 23.10.2025).

50. Дейнеко Л.В., Шелудько Є.І., Завгородня М.Ю., Галаєва Л.В. Інструментарій збереження та розвитку інтелектуального кадрового потенціалу промисловості України. *Український соціум*. 2022. № 3. С. 84-105.

51. Долга Г.В., Хитрова О.А. Кадровий потенціал підприємств торгівлі: сутність та методи оцінки ефективності його використання. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2022. Т. 27, Вип. 1. С. 38-46.

52. Єсіна В.О., Матвеева Н.М., Новіков Д.А. Аналітичне забезпечення проектної складової в контексті інтегральної оцінки кадрового потенціалу за видами економічної діяльності суб'єктів господарювання. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2021. № 3(1). С. 52-66.

53. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Байкер М.В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1. С. 61-66.

54. Павликівська О.І., Галиняк Л.О. Стратегічне забезпечення кадрового потенціалу підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1. С. 103-111.

55. Калініченко А.В. Методичні вказівки до лабораторних робіт з навчальної дисципліни «Економіко-математичні методи та моделі». Полтава: ПДАА, 2021. 24 с.

56. Наконечний С. І., Терещенко Т. О., Романюк Т. П. Економетрія : підручник. 4-те вид., доп. та перероб. Київ : КНЕУ. 2006. 528 с.

57. Free 9-box grid template overview. URL: <https://surl.lu/qxmlrt> (дата звернення 11.11.2025).

58. Що таке SMART-цілі та як їх ставити: приклади, поради для HR. Офіційний веб-сайт. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/smart-czili-romylyku-ta-porady/> (дата звернення 13.11.2025).

59. Сазонова Т.О., Смолянська В. В., Якубовський І. В. Управління соціальним розвитком колективу як важлива складова системи управління кадровим потенціалом підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025.

60. Сазонова Т., Смолянська В., Якубовський І. Управління кадровим потенціалом як рушійна сила організаційного розвитку. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р.* Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. С. 285-288.

61. Сазонова Т., Смолянська В., Якубовський І. Соціальний розвиток персоналу в системі управління кадровим потенціалом підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2025 р.* Полтава : ПДАУ, 2025.