

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

УДК: 338.431.84

ЧАМОР ЄВГЕН ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ СТОВ «ЗЛАГОДА» ЗВЯГЕЛЬСЬКОГО РАЙОНУ**

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Євген ЧАМОР

Керівник роботи:
к.е.н., доцент Марина ЯРЕМОВА

Житомир 2025

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму
за результатами попереднього захисту кваліфікаційної роботи

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму
№ ___ від «__» _____ 2025 р.

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та туризму,

д. е. н., професор

_____ Наталія ВАЛІНКЕВИЧ

«__» _____ 2025 р.

Гарант ОПІ «Економіка»

Другого (магістерського) рівня,

к. е. н., доцент

_____ Марина ЯРЕМОВА

«__» _____ 2025 р.

Результат захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____

захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК _____

АНОТАЦІЯ

Чамор Є.В. Зростання ефективності використання кадрового потенціалу СТОВ «Злагода» Звягельського району – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У роботі досліджено теоретичні засади, сучасні підходи та проблеми використання кадрового потенціалу в аграрних підприємствах. Проаналізовано кадрову систему СТОВ «Злагода» та визначено ключові напрями її вдосконалення. Розроблено комплекс заходів із підвищення кваліфікації, оптимізації організаційної структури та удосконалення мотиваційної політики. Запропоновані рішення забезпечують підвищення ефективності управління персоналом і конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: кадровий потенціал, персонал, ефективність, мотивація, організаційна структура, розвиток кадрів.

SUMMARY

Chamor E.V. Increasing the efficiency of using the human resources potential of the STOV «Zlagoda» of Zvyahelsky District – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 051 Economics. – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The research examines the theoretical foundations, modern approaches, and key challenges of using human resources potential in agricultural enterprises. The personnel management system of STOV «Zlagoda» is analyzed and major improvement areas are identified. A set of measures for staff training, organizational structure optimization, and motivation enhancement is proposed. The implemented solutions contribute to improving HR effectiveness and strengthening the enterprise's competitiveness.

Keywords: human resources potential, personnel, efficiency, motivation, organizational structure, staff development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні розвитку підприємства.....	8
1.2. Методичні основи оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві.....	10
Висновки до розділу 1.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТОВ «ЗЛАГОДА».....	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика СТОВ «Злагода».....	16
2.2. Оцінка кадрового потенціалу підприємства.....	21
Висновки до розділу 2.....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТОВ «ЗЛАГОДА»	28
3.1. Розробка системи професійного розвитку персоналу та удосконалення мотиваційного механізму стимулювання праці на підприємстві.....	28
3.2. Оптимізація організаційної структури та процесів управління персоналом на підприємстві.....	32
Висновки до розділу 3.....	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	2

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації аграрного сектору України особливого значення набуває проблема підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємств. Аграрні товаровиробники функціонують в умовах динамічного змінного ринкового середовища, нестабільності зовнішніх факторів, дефіциту трудових ресурсів та зростання вимог до професійних компетенцій персоналу. За таких умов кадровий потенціал стає ключовим стратегічним ресурсом, від якого залежить рівень конкурентоспроможності, інноваційної активності та фінансово-економічної стійкості підприємства.

СТОВ «Злагода» Звягельського району, як типове агропідприємство Поліського регіону, стикається з низкою викликів, пов'язаних із забезпеченням кваліфікованою робочою силою, оптимізацією трудових процесів та підвищенням результативності праці. Суттєвими проблемами є старіння трудових кадрів, відтік молоді до інших регіонів, недостатній рівень мотивації, несформованість ефективної системи розвитку персоналу та обмеженість інвестицій у людський капітал. За таких умов актуальним є пошук нових підходів до управління кадровим потенціалом, його цілеспрямованого розвитку та раціонального використання.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення механізмів формування, оцінювання та ефективного використання кадрового потенціалу аграрних підприємств, а також потребою адаптації HR-процесів до сучасних вимог сталого розвитку та цифрової трансформації. Науковий інтерес викликає дослідження взаємозв'язку між якістю кадрового забезпечення, організаційною структурою управління та економічними результатами діяльності.

Питання зростання ефективності використання кадрового потенціалу на підприємствах досліджували такі науковці: А. М. Колот обґрунтував теоретичні засади управління людським і кадровим потенціалом, механізми підвищення продуктивності праці та мотивації персоналу; Д. П. Богиня досліджував

відтворення трудового потенціалу, ефективність його використання та соціально-економічні чинники розвитку персоналу; О. А. Грішнова розкрила проблеми розвитку людського капіталу, інвестування в персонал і підвищення ефективності використання кадрового потенціалу; В. М. Гриньова вивчала питання управління персоналом, оцінювання кадрового потенціалу та впливу мотиваційних інструментів на результати діяльності підприємства та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо зростання ефективності використання кадрового потенціалу СТОВ «Злагода» Звягельського району.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання дослідження*:

- узагальнити теоретичні підходи до трактування сутності та структури кадрового потенціалу;
- розглянути методи та критерії оцінювання ефективності його використання;
- проаналізувати організаційно-економічні характеристики СТОВ «Злагода» та сучасний стан його кадрового забезпечення;
- виявити проблеми та фактори, що стримують раціональне використання трудових ресурсів;
- запропонувати напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві;
- виконати економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх очікувану результативність.

Об'єктом дослідження є процес формування та ефективності використання кадрового потенціалу аграрного підприємства. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, організаційних та економічних засад формування та ефективності використання кадрового потенціалу СТОВ «Злагода».

Методичною основою роботи є системний підхід, методи економічного аналізу, статистичний, порівняльний, графічний, логічний та структурно-функціональний методи.

Інформаційна база дослідження включає статистичні дані підприємства, нормативно-правові акти України у сфері праці й аграрного виробництва, наукові публікації, аналітичні матеріали профільних установ.

Матеріали дослідження апробовані автором кваліфікаційної роботи за матеріалами конференцій:

1) Чамор Є. Сутність кадрового ефективности його потенціалу та оцінка використання у підприємстві. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С.431.

2) Чамор Є.В. Зростання ефективности використання кадрового потенціалу. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: збірник матеріалів X всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 13 листопада 2025 р.). Полтава: вид-во «Полтавський державний аграрний університет», 2025. С. 156-159.

3) Мазур Д. В., Чамор Є. В. Методика оцінки механізму адаптації підприємства. Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі : зб. праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2025. С. 258 -260.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення HR-політики СТОВ «Злагода», підвищення продуктивності праці, оптимізації кадрової структури та зростання економічної ефективности підприємства.

Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій та списку використаної літератури. Обсяг кваліфікаційного дослідження складає 35 сторінок та включає 11 таблиць, 8 рисунків та список використаних джерел із 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні розвитку підприємства

Кадровий потенціал підприємства є однією з ключових категорій сучасної теорії управління персоналом, що розкриває можливості, здатності та професійні компетенції працівників, які можуть бути використані з метою забезпечення стабільного функціонування й стратегічного розвитку організації. У науковій літературі кадровий потенціал трактується як інтегральна характеристика персоналу, що відображає наявний рівень знань, умінь, трудових навичок, професійного досвіду, інтелектуальних і творчих здібностей працівників, а також їх мотивацію до ефективної діяльності [20].

Кадровий потенціал формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх належать ринкові умови, демографічні тенденції, рівень розвитку освіти, технологічні зміни та державна політика у сфері зайнятості. Внутрішні чинники включають кадрову політику підприємства, рівень організаційної культури, систему мотивації та стимулювання, умови праці та можливості професійного розвитку. Сукупність цих факторів визначає можливості підприємства у формуванні високоефективного кадрового складу.

Структура кадрового потенціалу традиційно охоплює професійно-кваліфікаційний, соціально-психологічний, інтелектуальний, мотиваційний та інноваційний компоненти. Професійно-кваліфікаційний компонент характеризує рівень підготовки персоналу, його компетентність і майстерність. Соціально-психологічний – визначає здатність до взаємодії, комунікативні навички, адаптивність і рівень згуртованості трудового колективу. Інтелектуальний компонент охоплює здатність до аналітичного мислення,

генерування нових ідей, освоєння нових технологій. Мотиваційний компонент відображає прагнення працівників до досягнення високих результатів, їх задоволеність працею. Інноваційний – визначає готовність персоналу до впровадження нових рішень та участі в інноваційній діяльності.

Кадровий потенціал підприємства формується та реалізується як цілісна система, що об'єднує знання, компетенції, мотивацію, професійні можливості та трудову поведінку працівників. Для забезпечення високої результативності діяльності організації важливо не лише сформувати якісний кадровий потенціал, а й забезпечити його ефективне використання. Дослідження змісту та структури даного ресурсу дає змогу виділити основні складові процесів його формування та реалізації (рис.1.1).



Рис.1.1. Складові кадрового потенціалу

Джерело: розроблено за джерелами [7, 11].

Процеси формування та використання кадрового потенціалу є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Формування забезпечує створення якісного кадрового ресурсу, а ефективне використання реалізацію його можливостей у виробничо-господарській діяльності підприємства. Для аграрних підприємств, таких як СТОВ «Злагода», важливо забезпечувати збалансований

розвиток усіх складових кадрового потенціалу, оскільки саме від них залежить продуктивність праці, результативність господарювання та конкурентні позиції підприємства.

Роль кадрового потенціалу в забезпеченні сталого розвитку підприємства є визначальною, оскільки персонал є носієм професійних знань та ініціатив, здатних трансформувати виробничі процеси та сприяти підвищенню конкурентоспроможності. Високий кадровий потенціал забезпечує підприємству адаптивність до змін зовнішнього середовища, зниження ризиків, підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат і створення передумов для інноваційного прогресу [31].

Особливої ваги кадровий потенціал набуває в аграрному секторі, де ефективність виробництва значною мірою залежить від професійних знань працівників, вміння працювати з технікою, технологіями, біологічними об'єктами та природними ресурсами. Низька якість кадрового забезпечення в аграрних підприємствах призводить до втрат урожайності, зниження рівня механізації, зростання операційних витрат і погіршення фінансових результатів.

Таким чином, кадровий потенціал є стратегічним ресурсом підприємства, що визначає його конкурентні позиції, ефективність виробничо-господарської діяльності та здатність до інноваційного розвитку. Раціональне формування та ефективне використання кадрового потенціалу потребує комплексного підходу, який охоплює систему підбору, оцінювання, мотивації, навчання та розвитку персоналу, що забезпечує зростання результативності праці й підвищення економічної ефективності функціонування підприємства.

1.2. Методичні основи оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві

Оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу є ключовим елементом системи управління персоналом, оскільки дає змогу визначити рівень реалізації потенційних можливостей працівників і виявити резерви підвищення

продуктивності праці та ефективності функціонування підприємства. Наукові підходи до оцінювання кадрового потенціалу ґрунтуються на комплексному аналізі якісних та кількісних характеристик персоналу, що відображають ступінь використання їх професійних, інтелектуальних та мотиваційних можливостей [7, 11].

У сучасній теорії управління виокремлюють декілька концептуальних підходів до оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу, які сформовано на рис.1.2.

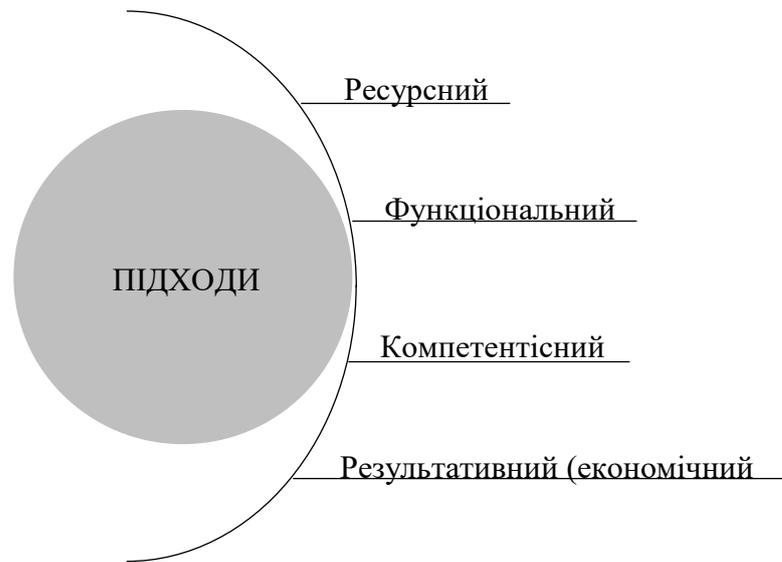


Рис.1.2. Концептуальних підходів до оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу

Джерело: розроблено за джерелами [29, 35].

Згідно з ресурсною концепцією підприємства, персонал розглядається як стратегічний ресурс, який має унікальні компетенції, здатні забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу.

У межах функціонального підходу кадровий потенціал оцінюється через ефективність виконання працівниками трудових функцій. Основними критеріями виступають: результативність та якість виконуваних робіт; дотримання технологічних норм та стандартів; рівень використання робочого часу; якість управлінських та виробничих рішень. Методика аналізу ґрунтується на оцінці фактичних трудових результатів та їх відповідності встановленим показникам.

Компетентнісний підхід передбачає оцінювання кадрового потенціалу за рівнем сформованості професійних компетенцій працівників. Такий підхід дозволяє будувати профілі компетентностей та визначати ступінь їх відповідності вимогам підприємства.

Основою результативного підходу є оцінювання внеску персоналу у досягнення економічних результатів діяльності підприємства. Економічні показники відображають ступінь реалізації кадрового потенціалу в результатах виробничо-господарської діяльності.

Соціально-психологічний підхід фокусується на оцінюванні нематеріальних факторів, які впливають на ефективність використання кадрового потенціалу, а результати аналізу дозволяють виявити психологічні та соціальні бар'єри, що перешкоджають повній реалізації кадрового потенціалу.

У науковій практиці застосовується низка методів, які забезпечують всебічну оцінку стану та використання кадрового потенціалу (рис.1.3).



Рис.1.3. Методи оцінки та індикатори ефективності використання кадрового потенціалу

Джерело: розроблено за джерелом [39].

Застосування декількох методів у комплексі забезпечує максимальну об'єктивність оцінювання. Індикатори дозволяють оцінити як фактичний стан використання кадрового потенціалу, так і резерви його підвищення.

Теоретичні підходи до оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу ґрунтуються на системному аналізі компетенцій, мотивації, продуктивності праці та результативності діяльності персоналу. Комплексне поєднання ресурсного, економічного, соціально-психологічного та компетентнісного підходів забезпечує повне й об'єктивне уявлення про рівень використання кадрового потенціалу та визначає напрями його подальшого розвитку. Для підприємств аграрного сектору важливим є інтеграція кількісних та якісних методів оцінювання, що дозволяє враховувати специфіку сезонності, технологічності та трудомісткості виробничих

Управління кадровим потенціалом в аграрному секторі на сучасному етапі набуває стратегічного значення, оскільки ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від компетентності, мотивації та інноваційної активності персоналу [16]. Трансформаційні процеси в економіці, цифровізація виробничих процесів, зміни ринку праці й посилення конкуренції зумовлюють необхідність переходу від традиційних підходів до управління кадрами до більш гнучких, інтегрованих і стратегічно орієнтованих концепцій (рис.1.4).

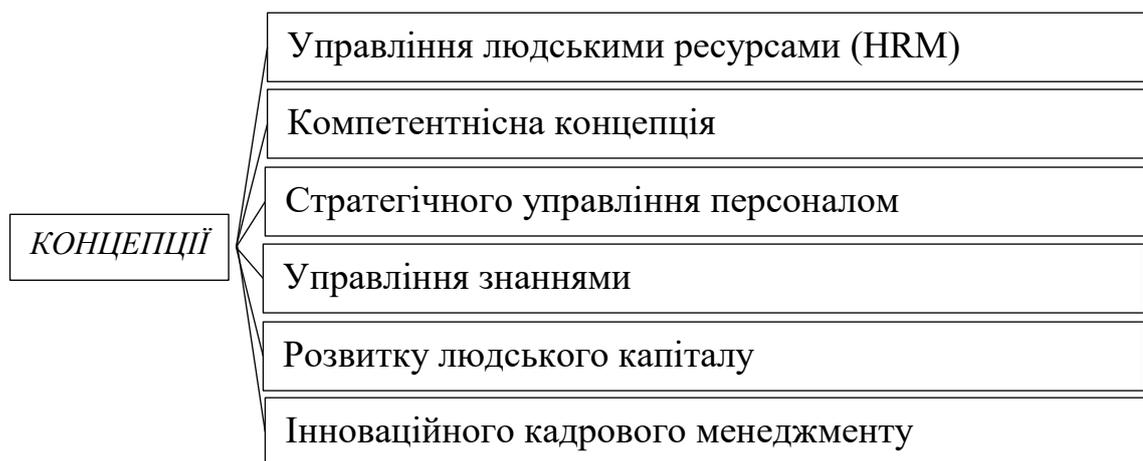


Рис.1.4. Сучасні концепції трактування кадрового потенціалу

Джерело: розроблено за джерелами [12,36].

Однією з ключових сучасних концепцій є управління людськими ресурсами (HRM), що передбачає комплексне та системне трактування працівника як стратегічного ресурсу підприємства. У межах цієї концепції акцент робиться на розвитку компетентностей, формуванні мотиваційної

системи, підтримці професійного зростання, що особливо актуально для аграрного сектору, де застосування нових технологій потребує висококваліфікованих кадрів.

Значного поширення набула компетентнісна концепція, яка орієнтується на визначення ключових компетенцій працівників та формування системи їх розвитку. Для аграрних підприємств актуальними є такі компетенції, як володіння цифровими агротехнологіями, аналіз виробничих процесів, управління ресурсами та застосування інноваційних методів землеробства. Компетентнісний підхід забезпечує адаптивність персоналу до технологічних змін і підвищує ефективність прийняття рішень.

В умовах підвищеної конкуренції важливе місце займає концепція стратегічного управління персоналом, яка розглядає кадрову політику як інструмент довгострокового розвитку підприємства. У її межах кадрові рішення узгоджуються з корпоративною стратегією, прогнозом розвитку ринку, потребами у кваліфікаціях та очікуваними змінами в аграрному виробництві. Для аграрного сектору ця концепція є особливо релевантною, оскільки сезонність та нестабільність зовнішнього середовища потребують довгострокового планування кадрової політики [12].

Сучасні аграрні підприємства дедалі частіше впроваджують концепцію управління знаннями, яка передбачає систематичне накопичення, поширення та використання професійних знань. У цьому контексті важливими є створення внутрішніх баз знань, організація корпоративного навчання, впровадження цифрових платформ для обміну досвідом, що сприяє підвищенню інноваційності й продуктивності праці.

Окреме значення має концепція розвитку людського капіталу, що акцентує увагу на інвестиціях у персонал як чиннику забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Аграрний сектор потребує значних вкладень у навчання сучасним технологіям: точному землеробству, використанню агродронів, автоматизованої техніки, систем моніторингу стану ґрунтів і культур. Формування людського капіталу в цьому випадку стає

ключовою умовою підвищення продуктивності й стабільності роботи підприємства.

Важливою тенденцією є також концепція інноваційного кадрового менеджменту, яка базується на інтеграції цифрових HR-технологій (HRM-систем), аналітики великих даних, штучного інтелекту для оптимізації підбору, адаптації та оцінювання персоналу. Для аграрного сектору це забезпечує можливість більш точного прогнозування потреб у робочій силі та ефективного управління сезонністю зайнятості.

Отже, сучасні концепції управління кадровим потенціалом у аграрному секторі ґрунтуються на поєднанні стратегічного, компетентнісного та інноваційного підходів, орієнтованих на розвиток людського капіталу, підвищення мотивації працівників і використання цифрових технологій. Їх впровадження сприяє зміцненню конкурентних позицій аграрних підприємств і створює умови для сталого розвитку галузі.

Висновки до розділу 1

Кадровий потенціал підприємства є стратегічним ресурсом, що визначає його конкурентоспроможність, здатність до інноваційного розвитку та ефективність виробничо-господарської діяльності. Він охоплює професійно-кваліфікаційні, соціально-демографічні, психофізіологічні, мотиваційні, інтелектуально-креативні та організаційні складові, взаємодія яких забезпечує цілісність та функціональність кадрового ресурсу. Своєчасне оцінювання показників продуктивності, компетентностей та економічного ефекту дозволяє виявити резерви підвищення ефективності кадрового потенціалу.

Сучасні концепції управління кадровим потенціалом у аграрному секторі акцентують увагу на стратегічному управлінні персоналом, розвитку людського капіталу, впровадженні компетентнісного та інноваційного підходів, а також використанні цифрових HR-технологій. Їх застосування дозволяє підвищувати продуктивність праці, знижувати ризики кадрової нестачі та забезпечувати адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТОВ «ЗЛАГОДА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика СТОВ «Злагода»

Юридичну особу СТОВ «Злагода» (код ЄДРПОУ 05532032) зареєстровано 04 березня 1993 року. Підприємство функціонує як приватна юридична особа. Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Злагода» розташоване на території Ярунської територіальної громади в Звягельському районі Житомирської області. Статутний капітал підприємства становить 10 491 грн. Уповноваженим представником СТОВ «Злагода» є Лавренюк В.О. Основною метою діяльності підприємства є виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції, а також здійснення інших видів аграрної господарської діяльності для отримання прибутку шляхом проведення виробничих, комерційних, посередницьких та інших операцій. Підприємство має статус юридичної особи відповідно до чинного законодавства України.

Організаційна структура управління СТОВ «Злагода» формується відповідно до економічних, виробничих і соціальних завдань підприємства. До системи управління господарством належать головні спеціалісти, які відповідають за керування окремими напрямками діяльності, а також бригадири та завідувачі ферм, що очолюють виробничі та обслуговуючі підрозділи.

У фінансово-економічному забезпеченні роботи підприємства ключову роль відіграють головний економіст і головний бухгалтер. Головний економіст виконує функції керівника та координатора економічної й планової діяльності господарства. У співпраці з фахівцями різних галузей він готує перспективні, річні та оперативні плани, технологічні карти, а також формує госпрозрахункові завдання та виробничі програми для бригад, ферм і інших структурних підрозділів.

У структурі товарної продукції основну частку займає рослинництво, частка якого становила 100 % у 2022 р., 99,6 % у 2023 р. і 99,2 % у 2024 р., що підтверджує його провідну роль у виробничій діяльності підприємства.

Продукція тваринництва у структурі реалізації має незначну частку (до 0,8 % у 2024 р.), що вказує на її допоміжний характер (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура товарної продукції СТОВ «Злагода», %

Види продукції	2022 р		2023 р.		2024 р.		У середньому за 2022-2024 рр.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Зерно і зернобобові	8299,0	54,6	12933,5	56	9125,0	32,3	10119,2	45,6
Соняшник	334,4	2,2	1408,8	6,1	7740,7	27,4	3161,3	14,3
Соя	836,0	5,5	669,8	2,9	3022,8	10,7	1509,5	6,8
Ріпак озимий	2583,9	17	5381,3	23,3	7938,4	28,1	5301,2	23,9
Цукрові буряки	3039,9	20	0,0	0	0,0	0	1013,3	4,6
Інша продукція рослинництва	106,4	0,7	2609,8	11,3	197,8	0,7	971,3	4,4
Разом по рослинництву	15199,6	100,0	23003,2	99,6	28024,7	99,2	22075,8	99,5
Продукція тваринництва в т.ч вирощування ВРХ	0,0	0	92,4	0,4	226,0	0,8	106,1	0,5
Всього	15199,6	100	23095,6	100	28250,7	100	22181,9	100,0

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю СТОВ «Злагода».

За 2022–2024 рр. СТОВ «Злагода» забезпечило стійке зростання обсягів реалізації продукції на 85,9 %, що свідчить про ефективне використання виробничих ресурсів і раціональну організацію господарських процесів. Підприємство має чітко виражену зерново-ріпакову спеціалізацію із розвитком виробництва соняшнику, частка якої перевищує 69,5 % загального обсягу реалізації. Найбільшу питому вагу у 2024 р. займають ріпак озимий (28,1 %), зернові культури (32,3 %) та соняшник (27,4 %). Такі види продукції є високорентабельними, мають стабільний попит і перспективи для експорту, що обґрунтовує доцільність їх подальшого вирощування. Зменшення виробництва цукрових буряків є економічно виправданим рішенням, оскільки воно дозволило спрямувати ресурси на більш прибуткові культури олійного напрямку.

Для подальшого розвитку доцільно підтримувати диверсифікацію виробництва зернових і олійних культур, а також розглянути можливість поступового розширення галузі тваринництва для підвищення стабільності доходів і ефективного використання побічної продукції рослинництва.

Загальна вартість майна підприємства за три роки зросла на 14 835,8 тис. грн, або на 103,1 %, що свідчить про значне розширення активів, зокрема за рахунок оновлення матеріально-технічної бази та збільшення обсягів оборотних засобів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рівень забезпеченості виробничими ресурсами СТОВ «Злагода»

Показник	Одиниці виміру	2022 р	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022р.	
					+/-	%
Власний капітал	тис. грн.	10251,3	13418,8	22733,8	12482,5	221,8
Статутний капітал	тис. грн.	10,0	10,0	10,0	0	100,00
Загальна вартість майна	тис. грн.	14386,1	17031,1	29221,9	14835,8	203,1
Середня вартість основних засобів	тис. грн.	3830,4	5166,9	6186,4	2356,0	161,5
Середня вартість оборотних засобів	тис. грн	7370,5	8790,0	13395,6	6025,1	181,7
Робочий капітал	тис. грн.	10251,3	13418,8	22733,8	12482,5	221,8
Коефіцієнт зносу основних засобів	-	0,3	0,3	0,4	0,1	133,3
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	32	36	34	2	106,3
Фондоозброєність	тис. грн.	119,7	143,5	182,0	62,3	152,0

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю СТОВ «Злагода».

У 2022–2024 рр. СТОВ «Злагода» демонструє позитивну динаміку використання виробничих засобів. Середньорічна вартість основних засобів збільшилась на 61,5%, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази. Відповідно зросла фондоозброєність працівників – на 52%, що є результатом технічного переозброєння підприємства та резервами подальшого економічного зростання підприємства на основі скорочення операційних витрат, удосконалення структури витрат, розширення асортименту продукції з високою рентабельністю та підвищення продуктивності праці.

Підприємство демонструє стабільне зростання прибутковості, основним джерелом якого є підвищення ефективності реалізації продукції та оптимізація собівартості.

У 2022–2024 рр. СТОВ «Злагода» демонструє позитивну динаміку використання виробничих фондів. Середньорічна вартість основних засобів збільшилась на 61,5%, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази. Відповідно зросла фондоозброєність працівників – на 52%, що є результатом технічного переозброєння підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ефективність використання виробничих фондів СТОВ «Злагода»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис грн	3830,4	5166,9	6186,4	2356,0	161,5
Фондоозброєність (на 1 середньорічного працівника), тис грн	119,7	143,5	182,0	62,3	152,0
Матеріаловіддача, грн	1,33	1,27	1,73	0,40	130,1
Фондовіддача, грн	3,97	4,47	4,56	0,59	114,9
Фондоємкість, грн	0,25	0,22	0,22	-0,03	88,0
Ступінь зносу основних виробничих фондів, %	30,8	33,3	37,3	6,5	121,1
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис грн	7370,5	8790,0	13395,6	6025,1	181,7
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	2,06	2,63	2,11	0,05	102,4
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	177	139	173	-4	97,7
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних фондів, грн	1,92	1,70	2,16	0,24	112,5
Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів, %	20,2	12,5	6,1	-14,1	30,2
Норма прибутку, %	23,1	24,5	51,3	28,2	222,1

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю СТОВ «Злагода».

Зростання фондовіддачі на 14,9 % та зменшення фондоємкості продукції на 12% вказує ефективне використання основних засобів виробництва та свідчить про підвищення загальної продуктивності виробничого потенціалу.

Водночас, зростання матеріаловіддачі на 30,1%, вказує на наявні резерви ефективнішого використання матеріальних ресурсів.

Аналіз фінансових показників діяльності СТОВ «Злагода» за 2022–2024 рр. свідчить про суттєве покращення результатів та зміцнення фінансового

стану підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 13051,1 тис. грн, або на 85,9%, що свідчить про розширення обсягів продажу та підвищення ефективності господарської діяльності. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 4911,1 тис. грн (або на 43%), однак темпи зростання доходу перевищують темпи зростання витрат, що зумовило підвищення валового прибутку на 8140,0 тис. грн (або на 216,1%) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності фондів СТОВ «Злагода»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+ / -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	15199,6	23095,6	28250,7	13051,1	185,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	11431,1	18216,0	16342,2	4911,1	143,0
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	3768,5	4879,6	11908,5	8140,0	316,1
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	-1175,8	-1459,4	-1857,1	681,3	157,9
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн	2592,7	3420,2	10051,4	7458,7	387,7

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю СТОВ «Злагода».

Аналіз показників ліквідності СТОВ «Злагода» за 2022–2024 рр. свідчить про стабільне покращення фінансової стійкості та здатності підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів (дод. А).

Підприємство демонструє загальне підвищення рентабельності та окупності витрат, особливо за рахунок ефективного використання капіталу. Разом із тим зниження рентабельності реалізації та чистого прибутку свідчить про наявні резерви підвищення ефективності діяльності, передусім у сфері зниження собівартості продукції та раціонального використання трудових і матеріальних ресурсів (дод. А1).

Аналіз показників фінансової стійкості СТОВ «Злагода» за 2022–2024 рр. свідчить про стабільне та поступове зміцнення фінансового стану підприємства (дод А.2). Коефіцієнт автономії зріс із 0,60 до 0,63 і перевищує нормативне значення ($>0,5$), що вказує на достатній рівень незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової стабільності також покращився з 1,11 до 1,14, підтверджуючи підвищення надійності підприємства та збалансованість структури капіталу.

У цілому, протягом 2022–2024 рр. СТОВ «Злагода» демонструє стійке зростання виробничих і фінансових показників, що свідчить про ефективне використання наявних ресурсів і поступовий розвиток матеріально-технічної бази. Зростання власного капіталу, вартості активів та фондоозброєності праці вказує на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2.2. Оцінка кадрового потенціалу підприємства

Економічний розвиток підприємства значною мірою залежить від результативної кадрової політики, що ґрунтується на залученні кваліфікованих фахівців, забезпеченні їхнього професійного розвитку та формуванні дієвих мотиваційних механізмів для зростання продуктивності праці. Ефективне та раціональне використання трудових ресурсів сприяє збільшенню обсягів виробництва конкурентоспроможної та якісної продукції. Персонал виступає визначальним елементом системи суспільного виробництва, а рівень його працездатності, мотивації й творчого потенціалу безпосередньо впливає на успішність реалізації стратегії розвитку підприємства, орієнтованої на інтенсифікацію виробничих процесів і підвищення конкурентоспроможності.

Структура персоналу СТОВ «Злагода» відображена на рисунку 2.1.

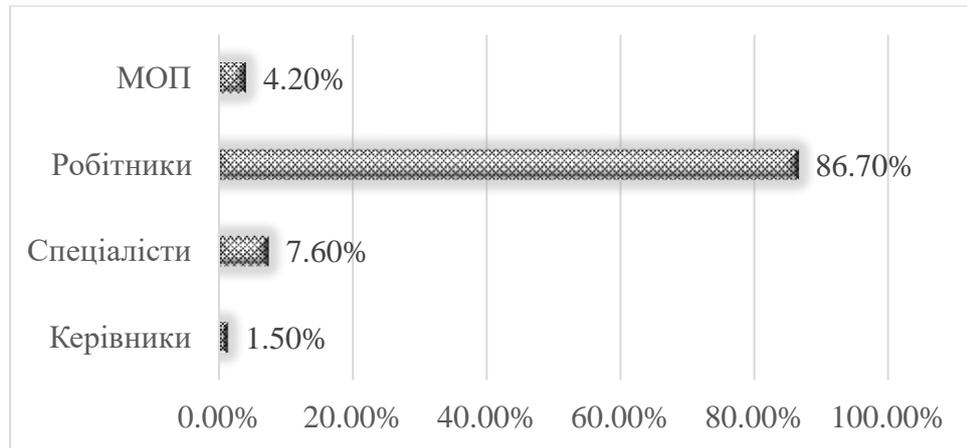


Рис. 2.1. Структура персоналу СТОВ «Злагода», %

Джерело: побудовано за даними СТОВ «Злагода».

У середньому за 2022–2024 роки домінуючу частку персоналу становили основні працівники – 86,7 %. Упродовж досліджуваного періоду їх кількість збільшилася на 3 особи, або на 9,8 %, що переважно було зумовлено нарощуванням обсягів виробництва сільськогосподарської продукції.

Проте, кадрова політика підприємства спрямована на врахування не лише кількісних, а й якісних характеристик трудових ресурсів. Оцінка якісного складу персоналу здійснюється за рівнем кваліфікації та передбачає аналіз змін у рівні освіти, віковій структурі, стажі роботи, а також причин таких змін. Отримані результати слугують підґрунтям для планування заходів з добору персоналу, його навчання та підвищення кваліфікації.

Аналіз вікової структури працівників СТОВ «Злагода» показує, що найбільшу питому вагу становлять працівники віком від 30 до 50 років, частка яких сягає 69,0 % від загальної чисельності у 2024 р. Висока частка працівників середнього та старшого віку може вказувати на наявність тенденції до «старіння» кадрового складу підприємства, що підтверджується браком працівників молодшої вікової групи 18–30 років [3]. Водночас упродовж останніх років спостерігається позитивний напрям зростання чисельності молоді вікової категорії, що свідчить про підвищення зацікавленості у працевлаштуванні в сільській місцевості та поживлення підприємницької активності в регіоні (дод. А.3). Незважаючи на це, наявні виробничі потужності підприємства поки що не забезпечені персоналом у повному обсязі. Вікові межі працівників

характеризуються такими показниками: серед чоловіків, від 24 до 67 років, серед жінок – від 32 до 60 років.

Слід відзначити певне покращення якісних характеристик персоналу СТОВ «Злагода» за освітнім рівнем (дод. А4). Так, у 2024 році частка працівників із середньою освітою зменшилася на 0,6% , тоді як питома вага працівників із вищою та середньою спеціальною освітою зросла відповідно на 0,2 та 0,4 пункта. Це свідчить про поступове підвищення кваліфікаційного рівня трудових ресурсів підприємства. Необхідно наголосити, що рівень освіти та сформованість професійних компетентностей безпосередньо впливають на продуктивність праці й величину чистого прибутку, що знаходить відображення у фінансово-економічних результатах діяльності підприємства. Оцінку забезпеченості кадрами масових професій наведено у додатку А5. Наведені дані засвідчують про загальний оборот робочої сили в базовому періоді підприємства, зокрема, про його скорочення на 1,7 %, тоді як коефіцієнт прийому у звітному періоді зріс на 3,2 % (дод. А6). Важливу роль відіграє показник рухомості кадрів, оскільки надмірна плинність персоналу негативно впливає на рівень продуктивності праці. У 2024 році його значення зменшилося на 1,8 %, що слід оцінювати позитивно. Зниження плинності пов'язане зі скороченням кількості звільнень за власним бажанням і внаслідок порушень трудової дисципліни.

Ефективне та раціональне використання робочого часу є важливою умовою виконання виробничої програми та результативного залучення трудового потенціалу (дод. А7). Аналіз даних показує, що на СТОВ «Злагода» відбулося зростання цілоденних втрат робочого часу. Це пояснюється збільшенням тривалості відпусток для навчання (на 1 день), лікарняних (на 5 днів), часу, витраченого на виконання громадських і державних обов'язків (на 0,8 дня), простоїв (на 2 дні), прогулів (на 1 день), а також невиходів на роботу з дозволу адміністрації (на 2 дні). Загальний обсяг додаткових втрат становив 11,8 дня. Частково вони були компенсовані скороченням тривалості щорічних відпусток (-0,5 дня) та відпусток у зв'язку з вагітністю і пологами (-2 дні), що в сукупності дало 2,8 дня. У підсумку загальна кількість невиходів на роботу склала 201 день.

Вагомим чинником економічного розвитку СТОВ «Злагода» є належний рівень укомплектованості робітничих спеціальностей. В цілому підприємство незабезпечене працівниками, про це свідчить баланс трудових ресурсів, таблиця 2.5.

Таблиця 2.5

Баланс трудових ресурсів СТОВ «Злагода»

Категорії персоналу	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р., +, -	
	Потреба, осіб	Наявність, осіб	Потреба, осіб	Наявність, осіб	Потреба, осіб	Наявність, осіб	Потреба, осіб	Наявність, осіб
Всього працівників з них:	38	32	38	36	41	34	107,9	106,2
Керівники	4	2	5	7	6	6	150,0	> у 3 рази
Обліковці	2	2	2	2	2	2	100,0	100,0
Водії	3	2	3	2	3	2	100,0	100,0
Слюсарі-ремонтники	5	5	5	2	5	2	100,0	40,0
Оператори використання багатофункціональної техніки	20	18	19	18	21	18	105,0	100,0
Вагари	2	1	2	2	2	2	100,0	> у 2 рази
Працівники тваринництві	2	2	2	3	2	2	100,0	100,0

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю СТОВ «Злагода».

Проте у 2022–2024 роках підприємство не було повністю забезпечене працівниками масових професій у відповідності до потреби. Доцільно відмітити, що потреба як керівників, так і працівників масових професій із року в рік зростає, це вказує на розширення масштабів виробництва на підприємстві. Зокрема, за 2024 р. недоукомплектованість операторів з використання багатофункціональної техніки та слюсарів ремонтників становила на 3 особи менше потреби, тоді як керівниками підприємство повністю укомплектовано.

Загалом підприємство демонструє тенденцію до підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Основними резервами подальшого зростання продуктивності праці залишаються скорочення втрат робочого часу,

удосконалення системи матеріального стимулювання та активізація процесів підвищення кваліфікації персоналу.

Таблиця 2.6

Ефективність використання персоналу фондів СТОВ «Злагода»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	32	36	34	2	106,3
Корисний фонд робочого часу за рік 1 працівником, днів	160,0	162,1	160,2	0,2	100,1
Фактично відпрацьовано за рік 1 працівником, днів	262	264	268	6	102,3
Коефіцієнт використання персоналу	0,91	0,93	0,95	0,04	104,40
Отримано чистого доходу на 1 середньорічного працівника, тис. грн	474,99	641,54	830,90	355,91	174,9
Отримано чистого доходу на 1 люд.- год, грн	0,37	0,49	0,65	0,28	175,7
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн	10312,0	11149,2	13041,6	2729,6	126,5
Середньорічна оплата праці працівника, тис. грн	123,74	133,79	156,49	32,75	126,5

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю СТОВ «Злагода».

Аналіз показників ефективності використання персоналу СТОВ «Злагода» свідчить про позитивну динаміку протягом 2022–2024 рр. Продуктивність праці суттєво зросла: чистий дохід на одного працівника збільшився на 355,91 тис. грн (або на 74,9%), а на 1 людино-годину – на 0,28 грн (або на 75,7%). Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Рівень оплати праці також підвищився: середньомісячна заробітна плата зросла на 2729,6 грн (або на 26,5%), середньорічна – на 32,75 тис. грн, що стимулює мотивацію персоналу.

Підвищення ефективності використання трудового потенціалу є одним із ключових показників діяльності підприємства, що визначається співвідношенням отриманих результатів і витрачених ресурсів. У таблиці 2.7 подано аналіз темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці на СТОВ «Злагода».

Таблиця 2.7

**Темпи росту заробітної плати та продуктивності праці
у СТОВ «Злагода»**

Показники	2022 р.	2023 р.	Темп росту	2024 р.	Темп росту до 2022 р.	Темп росту до 2023 р.
1. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	32	36	112,5	34	106,25	94,4
3. Середньорічна заробітна плата працівника, тис. грн	123,74	133,79	108,12	156,50	126,47	116,97
5. Вироблено продукції на одного працівника, тис. грн/чол.	474,99	641,54	135,06	830,90	174,93	129,52

Джерело: розраховано за фінансово-економічною звітністю СТОВ «Злагода».

Представлені дані свідчать, що темпи зростання продуктивності праці суттєво випереджають темпи підвищення рівня оплати праці. Це вказує на необґрунтовано низький рівень заробітної плати, що є наслідком нераціональних управлінських рішень керівництва підприємства.

Сформована ситуація свідчить про суттєвий розрив між темпами зростання продуктивності праці та рівнем оплати праці, причому перші значно переважають другі. Політика керівництва щодо утримання заробітної плати на надто низькому рівні є економічно необґрунтованою, адже в довгостроковій перспективі це може призвести до зниження продуктивності праці. Такий розвиток подій є негативним чинником для сталого функціонування й подальшого розвитку підприємства. У процесі аналізу встановлено, що ефективність використання кадрового потенціалу підприємства значною мірою залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. Наявні проблеми у сфері управління персоналом можуть істотно знижувати результативність праці та стримувати досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Висновки до розділу 2

У цілому, протягом 2022–2024 рр. СТОВ «Злагода» демонструє стійке зростання виробничих і фінансових показників, що свідчить про ефективне використання наявних ресурсів і поступовий розвиток матеріально-технічної бази. Зростання власного капіталу, вартості активів та фондоозброєності праці вказує на заходи підприємства щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства. Водночас встановлено, що до основних проблем на СТОВ «Злагода», які обмежують ефективне використання кадрового потенціалу, доцільно віднести такі: недостатній рівень матеріального стимулювання працівників; невідповідність оплати праці фактичному внеску працівників у результати діяльності підприємства знижує мотивацію до підвищення продуктивності, ініціативності та відповідальності за результати роботи, що в довгостроковій перспективі може спричинити зростання плинності кадрів; недосконалість системи професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Обмежені можливості навчання, перепідготовки та розвитку професійних компетентностей не дозволяють повною мірою реалізувати потенціал працівників і адаптувати їх до змін технологій, організації праці та вимог ринку; несприятлива вікова структура персоналу. Неповна укомплектованість персоналом, особливо в масових і фізично складних спеціальностях, призводить до перевантаження працівників, зростання втрат робочого часу та зниження якості виконання виробничих завдань; слабкий розвиток нематеріальної мотивації та корпоративної культури.

Отже, сукупність зазначених проблем і факторів потребує комплексного підходу до вдосконалення кадрової політики підприємства, спрямованого на підвищення мотивації працівників, розвиток їх професійних компетентностей та створення умов для повної реалізації кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТОВ «ЗЛАГОДА»

3.1. Розробка системи професійного розвитку персоналу та удосконалення мотиваційного механізму стимулювання праці на підприємстві

Ефективність використання кадрового потенціалу СТОВ «Злагода» значною мірою визначається рівнем професійної підготовки працівників, їх здатністю адаптуватися до змін технологій, удосконалювати трудові навички та підвищувати продуктивність праці. У сучасних умовах цифровізації аграрного виробництва, переходу до точного землеробства та впровадження новітніх агротехнологій розробка системи підвищення кваліфікації й професійного розвитку набуває особливої важливості. Така система має забезпечувати безперервність навчання, індивідуалізацію підходів, а також орієнтацію на стратегічні потреби підприємства.

Система підвищення кваліфікації на СТОВ «Злагода» повинна спиратися на комплексний підхід, що охоплює діагностику професійного рівня персоналу, визначення освітніх потреб, формування навчальних програм і оцінювання результатів. На першому етапі доцільним є проведення оцінювання компетентностей працівників, у тому числі їх теоретичних знань, практичних навичок, здатності працювати з сучасною технікою та цифровими інструментами управління виробництвом. Результати такої діагностики дозволять визначити ключові напрями професійного удосконалення.

Важливим компонентом системи є побудова програми внутрішнього навчання, що передбачає використання експертного потенціалу провідних фахівців СТОВ «Злагода», проведення наставництва, майстер-класів та стажувань на виробництві. Це сприятиме швидшому набуттю практичних навичок та забезпечить передачу корпоративного досвіду від кваліфікованих працівників менш досвідченим (дод. А8).

Поряд із внутрішнім навчанням доцільно впроваджувати зовнішні освітні програми, зокрема курси підвищення кваліфікації у спеціалізованих аграрних навчальних центрах, вебінари та тренінги, організовані виробниками сучасної техніки та агрохімічних препаратів. Особливо актуальними є програми, спрямовані на оволодіння методами точного землеробства, використання GPS-навігації, систем моніторингу стану ґрунту і культур, а також ІТ-платформ для управління виробничими процесами [4,10].

З метою стимулювання професійного розвитку працівників доцільним є створення мотиваційної моделі, що поєднує матеріальні та нематеріальні елементи. Преміювання за участь у навчальних програмах, підвищення заробітної плати за отримання нових компетенцій, можливість службового зростання та визнання професійних досягнень сприятимуть формуванню позитивного ставлення до навчання (дод. А9).

Одним із важливих інструментів підвищення ефективності навчання є створення цифрового середовища професійного розвитку, яке передбачає застосування електронних платформ для дистанційного навчання, відеолекцій, віртуальних тренажерів для роботи з технікою, а також електронних баз знань. Використання таких інструментів дозволить систематизувати інформацію, забезпечити доступність навчальних матеріалів та адаптувати процес розвитку персоналу до індивідуальних потреб працівників.

Завершальним етапом системи підвищення кваліфікації є оцінювання результатів навчання, яке має включати аналіз змін у продуктивності праці, якості виконуваних операцій, рівні освоєння нових технологій і впливу отриманих знань на загальні показники ефективності виробництва. За результатами оцінювання можливе коригування навчальних програм, удосконалення методів підготовки та розширення тематики тренінгів.

Ефективне використання кадрового потенціалу в аграрних підприємствах залежить не лише від професійної підготовки персоналу й рівня мотивації, а й від досконалості організаційно-управлінських механізмів, що забезпечують оптимальний розподіл функцій, координацію діяльності та формування

сприятливих умов праці. Для СТОВ «Злагода» вдосконалення таких механізмів є необхідним елементом підвищення результативності роботи, адаптації до сучасних технологічних змін та зміцнення конкурентних позицій на регіональному аграрному ринку.

Ефективне використання кадрового потенціалу підприємства безпосередньо залежить від мотиваційного механізму, який забезпечує узгодження цілей працівників із стратегічними пріоритетами організації. Для СТОВ «Злагода», яке функціонує в умовах підвищеної конкуренції та необхідності постійної модернізації виробничих процесів, вдосконалення системи мотивації є ключовим чинником підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та зміцнення організаційної культури (рис. 3.1).

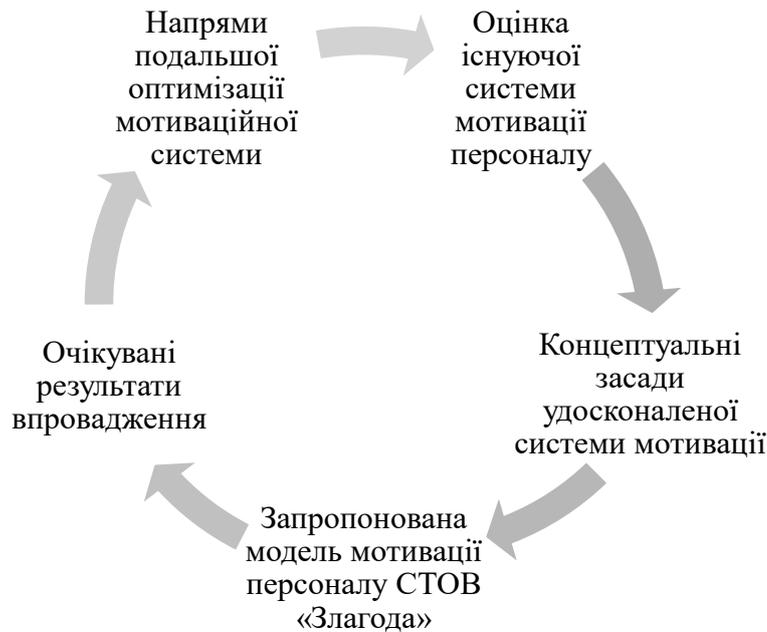


Рис.3.1. Механізм ефективного використання кадрового потенціалу

Джерело: власні дослідження.

На даний момент мотиваційний механізм підприємства характеризується низкою недоліків, які знижують його результативність: домінування матеріальної складової за відсутності чітко структурованої нематеріальної системи стимулів; обмежені можливості кар'єрного зростання та професійного розвитку працівників; нерівномірний розподіл преміальних виплат, що знижує

їх стимулюючий вплив; недостатня комунікація між керівництвом і персоналом щодо очікуваних результатів та критеріїв оцінювання.

Виявлені проблеми зумовлюють потребу у розробленні комплексної моделі мотивації, яка включатиме матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні інструменти.

Оцінювання результативності мотиваційної системи передбачає застосування кількісних та якісних індикаторів, що відображають вплив стимулів на продуктивність праці, кадрову стабільність, лояльність працівників та економічні результати підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Показники ефективності мотиваційної системи СТОВ «Злагода»

№	Показник	Формула / методика	Очікувана динаміка після впровадження
1	Продуктивність праці	$Q / Ч$	+10-15 %
2	Рівень плинності кадрів	$(Ч_{зв} / Ч_{сер}) \times 100\%$	-20-25 %
3	Коефіцієнт стабільності	$(Ч_{прац. > 1р} / Ч_{сер}) \times 100\%$	+15 %
4	Частка виконання КРІ	$(Ч_{КРІ} / Ч_{заг}) \times 100\%$	+20-30 %
5	Середній розмір премій	Премії / Ч	Оптимізація та балансоване зростання
6	Індекс задоволеності персоналу	Анкетування	Зростання до 0,75-0,85
7	Кількість раціоналізаторських пропозицій	Облік поданих ідей	+30-40 %
8	Економічний ефект від підвищення продуктивності	$(ПП_{після} - ПП_{до}) \times Ц$	Позитивний ефект, збільшення прибутку
9	Покращення якості продукції	Частка браку	-10-15 %

Джерело: власні дослідження.

Наведені дані показники ефективності мотиваційної системи СТОВ «Злагода» у таблиці 3.1 відображає комплексну систему кількісних і якісних індикаторів, за допомогою яких оцінюється результативність упровадження вдосконаленої мотиваційної політики на підприємстві. Запропоновані показники охоплюють як економічні, так і соціально-поведінкові аспекти діяльності персоналу, що дозволяє здійснювати всебічний аналіз впливу мотиваційних заходів на результати роботи підприємства.

3.2. Оптимізація організаційної структури та процесів управління персоналом

Ефективна організаційна структура є ключовим чинником забезпечення результативного функціонування підприємства та формування його кадрового потенціалу. Оптимізація структури управління персоналом передбачає раціональний розподіл функцій, усунення дублювання повноважень, скорочення зайвих ієрархічних рівнів, а також впровадження сучасних інструментів HR-менеджменту (табл. 3.2). Такі зміни сприяють підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень, зниженню витрат на адміністрування та формуванню умов для професійного розвитку працівників.

Неефективність чинної організаційної системи зазвичай проявляється у надмірній централізації управління, перевантаженості окремих підрозділів, нечітких зонах відповідальності та слабкій взаємодії між функціональними службами. У зв'язку з цим першочерговим завданням є проведення діагностики існуючої структури та формування проекту її удосконалення шляхом запровадження процесного підходу, що забезпечує прозорість та узгодженість управлінських операцій.

Оптимізація процесів HR-управління передбачає модернізацію таких напрямів, як підбір персоналу, оцінювання результативності, мотивація, професійний розвиток, управління кадровим резервом. Використання цифрових HR-систем, автоматизація документообігу та впровадження аналітичних інструментів дозволяють зменшити час на виконання рутинних операцій та забезпечити об'єктивність кадрових рішень.

Результатом реалізації заходів з оптимізації стане підвищення продуктивності праці, зниження управлінських витрат, збільшення рівня задоволеності персоналу, а також зростання узгодженості дій між структурними підрозділами.

**Основні напрями оптимізації організаційної структури та HR-процесів
СТОВ «Злагода»**

Напрямок оптимізації	Зміст заходів	Очікуваний результат
Скорочення зайвих управлінських ланок	Аналіз дублювання функцій, об'єднання підрозділів	Зменшення витрат на управління, пришвидшення комунікацій
Перерозподіл повноважень	Передача операційних задач на нижчі рівні, делегування відповідальності	Підвищення оперативності ухвалення рішень
Впровадження HR-цифровізації	Автоматизація підбору, адаптації, оцінювання, кадрового обліку	Скорочення часу HR-процесів, підвищення їх прозорості
Оптимізація процесів комунікації	Єдині канали комунікацій, корпоративний портал	Скоординованість підрозділів, мінімізація помилок
Розвиток персоналу	Створення системи навчання, формування кадрового резерву	Підвищення кваліфікації працівників та їх залученості
Удосконалення системи мотивації	Перехід до KPI-орієнтованої моделі, нематеріальні стимули	Зростання продуктивності та лояльності персоналу

Джерело: власні дослідження.

Після проведеної оптимізації очікуються економічні показники результативності: скорочення адміністративних витрат на 10-18%; підвищення продуктивності праці на 2-5%; зменшення плинності кадрів на 0,5-1,0 пунктів; зростання рівня автоматизації HR-процесів на 5-10% та скорочення часу ухвалення рішень на 5-12% (табл. 3.3).

Оптимізація структури дозволить скоротити адміністративні витрати з 12 млн грн до 8,2 млн грн у 2029 році. Сукупна економія за 5 років становитиме приблизно 13,4 млн грн, що підтверджує доцільність реорганізації. Очікується зростання продуктивності на 21% за 5 років. Це результат оновлення мотиваційної системи, делегування повноважень і зменшення навантаження на керівництво.

Плинність персоналу зменшиться з 14% до 10,6%, що є індикатором підвищення якості HR-процесів та ефективності комунікацій. Рівень задоволеності персоналу зростає на 19 п.с., досягнувши 82%. Це дозволить покращити командну взаємодію та зменшити ризики кризових явищ у колективі. Завдяки скороченню ієрархічних рівнів та створенню єдиної системи комунікацій середній час затвердження рішень зменшиться на 39%.

Таблиця 3.3

Прогноз показників ефективності оптимізованої організаційної структури СТОВ «Злагода»

Показн	Базове значення (2024)	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Витрати на управління, млн. грн	5,6	4,8	4,4	4,1	3,8	3,2
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	830,9	955	990	1025	1065	1110
Плинність кадрів, %	7,1	6,9	6,3	5,8	5,2	4,6
Рівень задоволеності персоналу, %	63	67	71	74	78	82
Час ухвалення рішень, год	72	64	58	52	48	44
Рівень автоматизації HR-процесів, %	25	35	48	60	70	80
Частка працівників, охоплених навчанням, %	28	35	42	48	55	60
Середній час адаптації працівника, днів	45	39	35	32	30	28
Кількість міжпідроздільних помилок, од./рік	52	44	39	34	30	27

Джерело: власні дослідження.

Частка працівників, охоплених навчанням, збільшиться з 28% до 60%, що сприяє розвитку кадрового потенціалу та формує основу для довгострокового розвитку підприємства.

Зокрема, важливу роль у зростанні ефективності використання кадрового персоналу на підприємстві відіграють інноваційні техніка та технології. Відтак, високотехнологічне землеробство розглядається як сучасний інноваційний напрям розвитку аграрного виробництва, який створює передумови для підвищення продуктивності праці кадрового потенціалу підприємства. Його впровадження у СТОВ «Злагода» забезпечує більш обґрунтований розподіл трудових ресурсів, зростання продуктивності праці та вдосконалення професійних компетентностей працівників. Застосування цифрових рішень, автоматизованих систем управління і технологій точного землеробства дозволяє мінімізувати вплив людського чинника, раціоналізувати виробничі процеси та сформувати сучасну модель управління персоналом, зорієнтовану на інноваційний розвиток і посилення конкурентних позицій підприємства.

У додатку А11 подано вихідні дані, які використані для розрахунку економічної ефективності проєкту «Застосування високотехнологічного землеробства» на СТОВ «Злагода».

Здійснюємо розрахунки доцільності застосування інноваційних технологій у підприємстві. Отже, за наявності **щорічних грошових потоків** розраховуємо **PBP та IRR**, а також узгоджуємо інші показники.

Проєкт окуповується між 1 та 2 роком.

$$PBP = 1 + \frac{0,8}{18,0}$$

Розрахунок:

$$PBP = 1 + 0,044 \approx 1,04 \text{ року}$$

Отже, термін окупності становить приблизно 1 рік.

2. Внутрішня норма рентабельності (IRR)

IRR – це ставка дисконту, за якої:

$$NPV = 0$$

Для грошових потоків:

$$-10 + \frac{9,2}{(1+IRR)} + \frac{18}{(1+IRR)^2} + \frac{20}{(1+IRR)^3} + \frac{27}{(1+IRR)^4} = 0$$

Розрахунок (ітераційним методом) показує:

$$IRR \approx 140\%$$

Таким чином, внутрішня норма рентабельності значно перевищує середню ринкову ставку, що свідчить про високу інвестиційну привабливість проєкту.

3. Чиста теперішня вартість (NPV)

(за раніше заданими умовами)

$$NPV = 150 - 10 = 140 \text{ тис. грн}$$

4. Коефіцієнт вигід/витрат (BCR)

$$BCR = \frac{150}{10} = 15,0$$

5. Індекс прибутковості (PI)

$$PI = \frac{150}{10} = 15,0$$

Таблиця 3.4

Оцінка економічної ефективності проекту «Застосування високотехнологічного землеробства» СТОВ «Злагода»

Показник	Результат
Сума інвестицій по запропонованому проекту, всього тис грн	10,0
Сума дисконтованого грошового потоку, всього тис. грн	150,0
Чиста теперішня вартість проекту – Net Present Value (NPV), тис. грн	140,0
Термін окупності проекту – Payback Period (PBP), років	1,04
Внутрішня норма рентабельності – Internal Rate of Return (IRR), %	≈140
Коефіцієнт вигід/витрат – Benefit/Cost Ratio (BCR), од.	15,0
Індекс прибутковості – Profitability Index (PI), од	15,0

Джерело: власні дослідження.

Отримані результати свідчать, що запропонований інвестиційний проект є економічно ефективним та високоприбутковим. Позитивне значення чистої теперішньої вартості, короткий термін окупності (близько одного року), а також надзвичайно високий рівень внутрішньої норми рентабельності підтверджують доцільність реалізації проекту та його здатність забезпечити швидке повернення вкладених коштів і зростання фінансових результатів підприємства.

Розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту свідчить про його високу економічну доцільність. Значне позитивне значення чистої теперішньої вартості (140 тис. грн) підтверджує перевищення очікуваних вигід над витратами. Термін окупності проекту становить близько одного року, що характеризує швидке повернення вкладених коштів. Внутрішня норма рентабельності перевищує середньоринкові показники, а значення коефіцієнта вигід/витрат та індексу прибутковості значно перевищують нормативний рівень. Це дозволяє зробити висновок про інвестиційну привабливість та доцільність реалізації запропонованого проекту щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 обґрунтовано ключові напрями зростання ефективності використання кадрового потенціалу СТОВ «Злагода» в сучасних умовах господарювання. Запропоновано систему професійного розвитку персоналу та вдосконалений мотиваційний механізм, спрямовані на підвищення продуктивності праці, зміцнення трудової дисципліни й зниження плинності кадрів. Особливу увагу приділено оптимізації організаційної структури та процесів управління персоналом, що створює передумови для раціонального розподілу функцій, підвищення управлінської ефективності та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих заходів сприятиме сталому розвитку СТОВ «Злагода» та посиленню його конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження, розкрито теоретичну сутність кадрового потенціалу як ключового чинника розвитку підприємства та формування його конкурентних переваг. На основі узагальнення наукових підходів доцільно стверджувати, що кадровий потенціал трактується як інтегральна характеристика персоналу, що відображає наявний рівень знань, умінь, трудових навичок, професійного досвіду, інтелектуальних і творчих здібностей працівників, а також їх мотивацію до ефективної діяльності. Застосування запропонованих методичних інструментів створює підґрунтя для об'єктивної діагностики кадрового забезпечення та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У розділі 2 здійснено аналіз організаційно-економічних умов діяльності СТОВ «Злагода» та оцінено поточний стан використання його кадрового потенціалу. Досліджено структуру персоналу, рівень забезпеченості трудовими ресурсами, а також ефективність їх використання. Виявлено основні проблеми та резерви підвищення результативності управління персоналом, зокрема у сфері мотивації, професійного розвитку та організації праці. Отримані результати слугували інформаційною базою для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства.

У розділі 3 було сформовано та обґрунтовано комплекс напрямів і інструментів підвищення ефективності використання кадрового потенціалу СТОВ «Злагода», що дозволяє системно покращити якість управління персоналом, підвищити продуктивність праці та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах сучасного аграрного ринку.

По-перше, розроблено систему підвищення кваліфікації та професійного розвитку персоналу, яка передбачає створення внутрішнього навчального середовища, впровадження адаптаційних програм, практикоорієнтованого наставництва, тематичних тренінгів, участі в галузевих семінарах та онлайн-курсах. Запропонована модель формує умови для постійного розвитку

компетентностей працівників та підвищення їх професійної мобільності. Очікувані ефекти – підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, зростання продуктивності та зниження плинності кадрів.

По-друге, обґрунтовано заходи з удосконалення мотиваційної політики, що включають коригування системи матеріального стимулювання, поєднання індивідуальних та командних KPI, упровадження нематеріальних мотиваторів, оптимізацію преміальної системи та формування прозорої оцінки результатів праці. Запропоновані інструменти сприятимуть зростанню зацікавленості працівників у результатах діяльності, посиленню трудової дисципліни та формуванню орієнтації на продуктивність.

По-третє, здійснено оптимізацію організаційної структури та HR-процесів, яка включає перерозподіл функціональних обов'язків, скорочення дублюючих ланок управління, впровадження цифрових HR-рішень, стандартизацію процедур комунікації та прийняття рішень. Прогноз показників ефективності на 2025-2029 рр. підтвердив значний економічний та організаційний ефект запропонованих змін: скорочення адміністративних витрат, зростання продуктивності праці, зменшення плинності персоналу, підвищення рівня задоволеності працівників та прискорення управлінських процесів.

Таким чином, запропонований комплекс заходів забезпечує цілісне стратегічне удосконалення системи управління кадровим потенціалом СТОВ «Злагода», орієнтоване на підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зниження організаційних витрат, поліпшення якості управлінських рішень та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Отримані результати можуть слугувати практичним інструментарієм для подальшої модернізації кадрової політики та забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баценко Л. М., Андріяш М. Ю. Управління людськими ресурсами та знаннями підприємств як конкурентна перевага організації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 3-4 (316-317). С. 93–99. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/93-99.pdf>
2. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. Economics Bulletin. 2022. № 4. С. 72–79.
3. Ванін А. (2024). Підвищення ефективності управління людськими ресурсами в компаніях іт-сектору України на основі інновацій. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-67>.
4. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. О. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. Галицький економічний вісник. 2023. Т. 82, № 3. С. 165–179. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165.
5. Вартанова О. Well-Being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-3>
6. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 398–403. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_4_50.
7. Водолажська Т. О. Сутнісно-змістовна характеристика поняття «трудова потенціал підприємства». *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 32-45.
8. Гацько, А., Руденко, С., & Мельничук, Д. (2025). Кадровий потенціал підприємства: шляхи вдосконалення та ефективного використання. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 162–167. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-22>
9. Городня Т. А., Кабаці Б. І., Міценко Н. Г. Діагностика трудового потенціалу у формуванні внутрішньої соціальної відповідальності підприємства

в умовах воєнного стану. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2023. № 74. С. 41-48.

10. Дашко І.М., Антипенко Т.В., Федірко Д.В. (2023). Особливості формування кадрового резерву підприємства у сфері мотивації персоналу. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки, № 3(59). С. 82-88. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2023-3-59-15>. URL:

<http://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/3993>

11. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю. Історична еволюція та сучасна інтерпретація дефініції соціально-економічної категорії «трудоий потенціал». Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2022. № 28. С. 20-36.

12. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. (2022). Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник: Серія Економіка, Вип. 12. С. 48-54.

13. Журан О., Лінгур Л., Філатова Т. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Економіка та суспільство. 2021. № 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26>

14. Згалат-Лозинська Л. О. Особливості державного регулювання ринку праці в умовах інноваційного розвитку економіки. Інтелект ХХІ. 2020. № 6. С. 118-124. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.22>.

15. Ляш О. І. Стратегічні пріоритети Дорожньої карти реалізації державної політики збереження людського потенціалу (аспект молоді) для післявоєнної відбудови України. Проблеми економіки. 2024. № 3 (61). С. 92-101.

16. Ляш О., Бараняк І. Міграційні аспірації молоді України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. № 56. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2995>.

17. Калюжна Ю. В., Репка К. Р. Управління внутрішнім та зовнішнім кадровим потенціалом організації. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 48. С. 131–136. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct48-26>

18. Кичко І. І. Неформальна зайнятість в Україні у період воєнного стану: фактори впливу та можливості протидії / І. І. Кичко, І. О. Хоменко, Ю. М. Пилипенко // Економіка та суспільство. – 2024. – № 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-147.

19. Коваль З.О., Мандибур А.А. Аналіз можливостей інтегрування міжнародного досвіду мотивування персоналу в систему управління українських підприємств. Економічний простір. 2024. № 195. С. 72–76. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.172-176>.

20. Коваль, З., & Козуб, Ю. (2025). Формування кадрового потенціалу на основі мотивації персоналу підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (2(78), 326–331. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-326-331>

21. Коваль, Н., & Тарасенко, Д. (2025). Удосконалення управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення. Економіка та суспільство, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-23>

22. Ларіна, Т., Гацько, А., & Руденко, С. (2025). Методи оцінки та розвитку кадрового потенціалу в умовах кризи. Modeling the development of the economic systems, (1), 249–255. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-33>

23. Левченко А. В., Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня ефективності формування та використання трудового потенціалу підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. № 3. С. 10-15.

24. 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>

25. Малтиз В., Батраченко А. (2020). Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. Молодий вчений, № 3(79). С. 233–236. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-49>.

26. Новікова О. Ф., Хандій О. О., Шамілева Л. Л. Втрати трудового та освітнього потенціалу України за період воєнного стану. Бізнес Інформ. 2022. № 5. С. 62-69.

27. Парій Л. В., Черній В. В. (2020). Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2020(3), 69–75.

28. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>

29. Прохорова В.В., Мних О.Б., Гузенко І.Ю. (2021). Людський капітал підприємства у глобальному просторі економіки знань. Економічний вісник Дніпровської політехніки, № 2. С. 115–124.

30. Рябенко В. В., Тимченко О. І. Формування трудового потенціалу підприємств харчової промисловості. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 69. С. 113-117.

31. Савченко М. В., Бальзан І. В. Концептуальний підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2022. № 2. С. 123-135. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2022_2_16.

32. Федоров М. ІТ під час війни: виклики, досягнення, перспективи // Interfax Україна. 2022. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/881572.html>

33. Холодницька А. В. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 12. Режим доступу: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>.

34. Хоменко І. О., Волинець Л. М., Сорока А. В, Волинець Я. Є. Ринок праці України: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку в умовах війни. Вісник НТУ. Серія «Економічні науки». 2024. Випу. 2 (59). С. 131-138.

35. Череп А.В., Дашко І.М., Бехтер Л.А. (2021). Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Ефективна

економіка: електронний журнал, № 2. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8687>.

36. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

37. Чернодід І. С., Василець Н. М., Федотов О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. Вип. 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09>

38. Шевченко І. М., Кравчук Н. І. (2022). Стратегічні підходи до розвитку кадрового потенціалу організації. Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економіка, 2022(5), 80–85.

39. Штерма Т., Дубина М., Соловій А. Формування трудового потенціалу: теоретичні аспекти. Formation of labor potential: theoretical aspects. 2024. 263–282. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-378-1-10>.

40. Щьокіна Є. Ю., Балан Л. Ю., Мартиненко К. А. Сучасні технології управління людськими ресурсами. Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. 2020. Вип. 43. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/63.pdf.

