

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності, канд. екон. наук, доцент
Тетяна РЯБОВОЛИК
«13» червня 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№12 від «13» червня 2025 р.)

Кваліфікаційна робота
за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ HR-СТРАТЕГІЇ В
УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала: здобувачка вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-21-ПЗ
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

_____ Ольга ХОЛОДОВСЬКА

Керівник: к.е.н., доцент

_____ Олексій ЗАЯРНЮК

Рецензент: к.е.н., доцент

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR-СТРАТЕГІЇ ТА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Поняття економічного потенціалу.....	6
1.2. Напрямки стратегічного управління розвитком персоналу підприємства.....	9
1.3. Сучасні підходи до формування HR-стратегії підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ОБ'ЄДНАННЯ ГРОМАДЯН АПВТ «ФІРМА ЛАСКА»	22
2.1. Аналіз організаційно-економічних особливостей розвитку підприємницької діяльності ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка».....	22
2.2. Аналітична оцінка розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка».....	25
2.3. Аналіз впливу HR-стратегії на управління розвитком економічного потенціалу підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка».....	36
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ HR-СТРАТЕГІЇ ПОГ «АПВТ «ФІРМА ЛАСКА».....	42
3.1. Організаційно-економічні засади формування HR-стратегій розвитку кадрового потенціалу.....	42
3.2. Трансформація HR-стратегій ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» під впливом цифровізації.....	51
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність. Економічний потенціал підприємства є можливістю сприяти задоволенню суспільних запитів, мати розвиток у певному напрямі, досягати поставлених завдань за умов бажаної ефективності, досягати запланованих результатів, залученню й утриманню висококваліфікованого персоналу та підвищенню завдяки йому конкурентних переваг за рахунок сформованих ресурсів, що використовуються у мовах дії чинників зовнішнього середовища. Тому, питання удосконалення HR-стратегії підприємств є актуальними та вимагають ґрунтовних досліджень.

Отже, тема цієї кваліфікаційної роботи є своєчасною, оскільки присвячена удосконаленню HR-стратегії в управлінні розвитком економічного потенціалу підприємства.

Процесам побудови та впровадження потенціалу підприємств, як у аспектах реалізації його вигашних системних позицій, так і можливостей щодо використання, вивченню різноманітним аспектам HR-менеджменту та обґрунтуванню його складових присвячені наукові праці багатьох вчених, серед них: Ареф'єва О.В., Балабанова Л.В., Бугай В.З., Величко В.В., Грищенко Н.В., Дериховська В.І., Жуковська В.М., Іванова М.І., Коваль Л.В., Краснокутська Н.С., Крихівська Н.О., Лисенко А.М., Мамотенко Д.Ю., Письменна О.О., Прохорова В.В., Турило А.А. та інші.

Попри значний доробок зазначених учених, потребують поглибленого аналізу питання удосконалення HR-стратегії в управлінні розвитком економічного потенціалу підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є реконцептуалізація теоретичних основ HR-стратегії та розвитку економічного потенціалу підприємства й формулювання пропозицій щодо удосконалення HR-стратегії ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка».

Для досягнення визначеної мети роботи нами поставлені і вирішені такі завдання:

- досліджено поняття економічного потенціалу підприємства;
- досліджено напрямки стратегічного управління розвитком персоналу підприємства;
- проаналізовано сучасні підходи до формування HR-стратегії підприємства;
- проведено оцінку розвитку економічного потенціалу підприємства об'єднання громадян АПВТ «Фірма Ласка»;
- представлено організаційно-економічні засади формування HR-стратегій розвитку кадрового потенціалу АПВТ «Фірма Ласка»;
- запропоновано трансформувати HR-стратегії ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» під впливом цифровізації;

Об'єкт дослідження – процес удосконалення HR-стратегії підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти удосконалення HR-стратегії в управлінні розвитком економічного потенціалу підприємства.

Методи дослідження. У роботі були використані методи: формалізації – для вивчення поняття економічного потенціалу; сходження від абстрактного до конкретного – при вивченні напрямків стратегічного управління розвитком персоналу підприємства; конкретизації – при вивченні сучасних підходів до формування HR-стратегій підприємства; порівняння, виміру, аналізу, синтезу, метод графів – при оцінці розвитку економічного потенціалу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»; комплексний – при формулюванні пропозицій щодо удосконалення HR-стратегії ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка».

Інформаційною основою кваліфікаційної роботи стали наукові статті, присвячені питанням HR-стратегій; монографії, посібники, підручники, фахова література; фінансова звітність ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка», результати авторських спостережень, аналітичні огляди, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи за першим (бакалаврським) рівнем. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR-СТРАТЕГІЇ ТА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття економічного потенціалу

Стійке функціонування національної економічної системи важко уявити без об'єктивного аналізу економічного потенціалу як окремих підприємств, організацій, певних територіальних утворень, так і нашої країни в цілому. Сучасні підходи до аналізу економічного потенціалу суб'єктів підприємництва певним чином залежать від характеристики змісту дефініції «економічний потенціал», його змістового наповнення.

Сучасні підходи вчених до характеристики сутності економічного потенціалу вимагають системного вивчення та аналізу чинників, які впливають на його формування.

В кінці ХХ століття в публікаціях вітчизняних науковців домінував підхід, згідно з яким здійснювався аналіз економічного потенціалу усієї держави. Згідно з таким підходом потенціал держави формували елементи суспільного виробництва. Разом із тим, вплив на утворення економічного потенціалу країни можливостей різних підприємств та тенденцій в різних галузях народного господарства не брався до уваги взагалі. Тому в певний період часу гостро постала потреба розв'язання проблеми кількісної оцінки економічного потенціалу, підвищення ефективності його використання як на рівні окремих суб'єктів господарювання, галузей національної економіки та української держави в цілому.

Поняття «економічний потенціал» – це певна сукупність засобів і джерел використання яких спрямоване на максимальне забезпечення економічного зростання за рахунок ефективного розвитку виробництва продукції, яка користується значним попитом [34]. При цьому потрібно оцінювати сукупний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на побудову

економічного потенціалу на різних рівнях.

Ринкова економічна система має не меті виробництво тільки таких виробів (або надання послуг), які користуються попитом та мають потенціал бути проданими, в основу дефініції економічного потенціалу суб'єкта підприємницької діяльності можуть базуватися як на ринковому, так і на виробничому підходах.

Реалізація максимального об'єму виробленої продукції вимагає забезпечення потрібного обсягу різноманітних ресурсів, які мають бути використані максимально продуктивно з максимальним використанням виробничих фондів. Використання суто ресурсного підходу до визначення економічного потенціалу є звуженим та містить засоби й ресурси, приховані резервні фонди, невикористані можливості для зростання конкурентних переваг та удосконалення менеджменту на підприємстві.

Розглянемо трактування деяких науковців поняття економічного потенціалу. Колектив авторів Васьківська К.В., Лозінська Л.Д., Галімук Ю.О. у своїй праці [9] стверджують, що економічний потенціал віддзеркалює здатність організації до розвитку у конкретний момент часу, відповідно до обраних цілей у визначеному напрямку нарощувати її конкурентоспроможність.

Авторський колектив у навчальному посібнику «Потенціал підприємства: формування та оцінка» [43] стверджують, що економічний потенціал є сукупністю економічних ресурсів та виробничих можливостей, які можуть бути використані для досягнення означених цілей розвитку господарського суб'єкта.

При визначенні економічного потенціалу потрібно вдало зміксувати існуючі ресурси підприємства й намагатися їх раціонально використати для досягнення бажаного обсягу виробленої продукції або наданих високоякісних послуг.

Економічний потенціал представляє собою певну множину засобів й ресурсів, які є у розпорядженні підприємства, вдале використання яких дозволить досягти намічених цілей та сприятиме вирішенню конкретних виробничих завдань.

Будь-який потенціал з суто економічної точки зору – це певне поєднання можливостей індивідів, ефективне використання яких дозволить досягнути стратегічні цілі сталого розвитку суспільства. Говорячи про економічний потенціал держави в цілому, можливостей її ринкового господарства проводити виробничу діяльність, виготовляти широкий спектр продукції та надавати послуги, які задовольнятимуть попит населення, «закриватимуть» переважну більшість суспільних потреб, забезпечуватимуть економічне зростання та стійкий розвиток.

Ми дотримуємося думки, що економічний потенціал доцільно розглядати через призму поєднання різних елементів із певними функціями, які сприяють виробничому процесові та уможливають досягнення стратегічної мети суб'єктом підприємницької діяльності.

Лисенко А.М., Коряк А.С. у своїй науковій праці «Поняття економічного потенціалу та концептуалізація підходів до його трактування» [34] систематизували визначення економічного потенціалу й запропонували здійснювати розгляд цього надзвичайно складного й багатогранного економічного поняття, базуючись на певних групах підходів, а саме: ресурсному; ринковому підході; виробничому підході та використовувати для цього ресурсно-виробничу концепцію або ресурсно-стратегічну концепцію або виробничо-стратегічну концепцію.

Проводячи дослідження сутності економічного потенціалу організації колектив авторів під керівництвом Васьківської К.В. [9] пропонують здійснювати його вивчення не тільки як обсяг ресурсів, а і як потенційне існування можливостей та переваг. Серед інших наукових надбань, які ми вважаємо здобутками, які варті уваги, можна виділити виокремлення таких складників економічного потенціалу, як кадровий, інформаційний, виробничий, інноваційний, інвестиційний та загальну стратегію розвитку економічного потенціалу.

Базою економічного потенціалу підприємства складають два складники, які здійснюють взаємний вплив і є взаємообумовленими. Це, з одного боку,

ресурсно-виробничий складник, який визначає виробничий потенціал організації, та ринковий потенціал, який відображає потому вагу можливостей реалізації виробленої продукції та отримання потенційного прибутку, з іншого боку.

1.2. Напрямки стратегічного управління розвитком персоналу підприємства

В сучасних економічних реаліях військових атак на Сили оборони України та тероризування цивільного населення, підвищеним рівнем небезпек, невизначеністю та не прогнозованістю майбутньої економічної динаміки, розробка якісної, дієвої стратегії менеджменту персоналу є принципово важливою для виживання підприємства, організації на ринку. Персонал будь-якої організації є базисом для забезпечення конкурентних переваг підприємства та передумовою для створення ефективного менеджменту в сучасних умовах. Отже, нині українські підприємства, установи та організації знаходяться перед необхідністю поліпшення стратегій менеджменту персоналу, виходячи із нинішніх економічних, екологічних, безпекових, фінансових, інвестиційних, інноваційних умов. Постає гостра потреба у виробленні гнучкої, адаптивної, конкурентоздатної довгострокової стратегії персоналу організацій для забезпечення виживання підприємства чи організації на ринку та забезпечення стійких конкурентних переваг.

Малтиз В.В. та Батраченко А.О. у своїй науковій праці [35] пропонують визначення стратегії управління персоналом. Відповідно до їх позиції, стратегія управління персоналом представляє собою комплекс основних компонентів та елементів, які мають бути головними при побудові системи стратегічного управління людським капіталом.

Розробка стратегії менеджменту персоналу має передбачати системний, цілеспрямований, контрольований інтелектуальний процес, який передбачає розробку та втілення певної стратегії. Побудова стратегії менеджменту

персоналу повинна передбачати, що певні наслідки від побудови загальних принципів щодо управління персоналом у стратегічній перспективі стануть певними кроками, які уможливають високу продуктивність використання трудового потенціалу персоналу [40].

Різні процеси, в яких приймає участь персонал організації (залучення персоналу, утримання персоналу, переведення на вищу чи нижчу посаду, створення дієвої системи мотивування персоналу, звільнення персоналу тощо) потребують не тільки вжиття термінових заходів, а і використання перспективних інструментів для втілення продуктивної системи стратегічного менеджменту людським капіталом організації як одного з ключових складників стратегії розвитку організації.

Одне з головних завдань при розробці стратегії менеджменту персоналу організації – це зміст процесу побудови й втілення відповідної стратегії менеджменту персоналу, оскільки фінансовий успіх організації переважною мірою залежить від правильно обраної та втіленої стратегії управління. Стратегічними цілями системи менеджменту персоналу є забезпечення функціонування та розвитку організації завдяки раціональному та продуктивному використанню наявного на підприємстві людському капіталу, як одного з найцінніших ресурсів.

При побудові стратегії менеджменту співробітниками підприємства ключовою задачею є виявлення та оперативна ідентифікація тенденцій розвитку, обґрунтування майбутніх кроків, які забезпечать стійкий розвиток організації в середньостроковій та тривалій перспективах.

Стратегія управління персоналу є головною підсистемою загальної стратегії розвитку підприємства, яка може бути зображена як довгострокова програма чіткої послідовності кроків задля реалізації прийнятої концепції використання та здатності персоналу підприємства забезпечити стійку конкурентоспроможну позицію підприємства на ринку.

Стратегічна мета підприємства в частині ефективного використання його людського капіталу повинні мати чітку кореляцію із місією організації, її

стратегічним функціональним задачам та кореспондувати із конкурентним становищем підприємства.

Зміст стратегічного управління персоналом підприємства може здійснюватися за такими наступними рівнями: стратегічне планування персоналу; стратегічна організація персоналу; стратегічний контроль персоналу.

Процес побудови стратегії менеджменту персоналу має здійснюватися з урахуванням впливу певних чинників внутрішнього середовища, потенційних змін, а також наслідків оцінки сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT-аналіз) трудового потенціалу організації.

Наведемо ключові елементи підсистеми розробки та втілення HR-системи стратегічного менеджменту персоналу підприємства:

- підсистема планування персоналу. Передбачає формування перспективних планів та складання прогнозів кількісних та якісних потреб у співробітниках, пошук можливостей у впровадженні автоматизованої системи управління персоналом організації;

- підсистема підбору персоналу передбачає оцінку відповідних даних про персонал організації, вироблення посадових інструкцій, адаптацію персоналу підприємства до виробничих вимог;

- підсистема професійної орієнтації персоналу має на меті доведення до потенційних співробітників підприємства інформації щодо умов та особливостей роботи в організації, прищеплення цінностей роботи в організації;

- підсистема атестації персоналу та його оцінювання. Ця підсистема містить певний набір інструментів, критеріїв та принципів оцінювання співробітників, сертифікації персоналу та загальної оцінки ефективності роботи персоналу організації;

- підсистема формування кадрового потенціалу. В ній відбувається оцінка якісного наповнення складу менеджерів організації, організація роботи з молоддю, розбудова методичних засад відбору управлінських кадрів;

- підсистема мотиваційного менеджменту підприємства. Ця підсистема відповідає за побудову дієвої системи мотивації, моніторинг потреб і запитів

співробітників, поліпшення матеріального та нематеріального стимулювання персоналу;

- підсистема розвитку персоналу – підготовка та систематичний контроль за ходом виконання навчання, проведення перепідготовки персоналу, підвищення рівня кваліфікації, сприяння саморозвитку співробітників;

- підсистема менеджменту плинності кадрів. В цій царині має відбуватися залучення персоналу, звільнення персоналу, переведення на інші (нижчі або вищі) посади;

- підсистема соціального розвитку. Ця підсистема відповідальна за організацію якісної системи харчування в організації, за впровадження організаційної культури, організації відпусток та відпочинку, соціальне, медичне страхування, пенсійне забезпечення.

Можливості співробітників підприємства одномоментно бути в ролі як суб'єкта, так і об'єкта управління є базовою специфічною особливістю менеджменту персоналу. Сукупність способів менеджменту персоналу передбачає розгляд змісту персоналу підприємства як об'єкта менеджменту та процесу побудови певної бажаної поведінки людини, що відповідатиме меті функціонування організації, принципам та інструментам менеджменту персоналу підприємства.

Теоретичне опрацювання різних стратегій менеджменту персоналу засвідчили те, що всі вони мають приблизно однаковий набір елементів, а саме:

- стратегію відбору та навчання;
- стратегію винагороди та мотиваційного менеджменту;
- стратегію побудови системи трудових взаємовідносин;
- стратегію загального менеджменту персоналу.

Варто зазначити, що імплементація системи стратегічного менеджменту в організації передбачає строгу організацію та прикладну реалізацію професійних здібностей працівників шляхом стратегічної оцінки, втілення та проведенням контрольних заходів, скерованих на досягнення цілей функціонування підприємства. В якості головного чинника системи стратегічного менеджменту,

як правило, використовується набір збалансованих показників. Шляхом порівняння їх та досягнутих результатів можна здійснити аналіз ефективності інтегрованої системи стратегічного менеджменту в організації.

Менеджмент стосовно вибору стратегічного положення може бути застосований та сполучений із наявною потужністю підприємства, не обмежуючи при цьому використання стратегічних інструментів.

Менеджмент, що базується на обранні стратегічних позицій додає до планування в організації ще й стратегії, отже відбувається планування розвитку усієї системи різноманітних ресурсів доповнюється плануванням стратегії.

Під час впровадження стратегії з'являється потреба в постійному опорі новаціям від нових джерел загроз.

Базою стратегічного менеджменту є використання системного підходу, відповідно до якого підприємство характеризує наступні параметри: змінність певних його ознак; певна непередбачуваність поведінки у різних ситуаціях; можливості змінювати структуру та змінювати поведінку, здійснювати опір деструктивним тенденціям, адаптуватися до різних умов, ставити нові цілі в середині функціонування системи.

Стратегічний менеджмент містить багато різних складових елементів. Відповідно до класифікації McKinsey, виділяють наступні складові: стратегія, стиль, структура, співробітники, мистецтво менеджменту, участь у розподілі прибутків. Проте, як правило, стратегічний менеджмент підприємства вивчається з позиції певної системи, яка містить три складники:

- стратегія, як певна множина управлінських рішень відносно її тривалого стійкого розвитку;
- якісна структура менеджменту, яка націлена на розробку на імплементацію довгострокової стратегії;
- організаційна культура підприємства має бути ієрархічно побудованою, сталою та гармонійною.

Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства є процесом постійного прийняття ефективних управлінських рішень і, як правило, містить

наступні етапи: усвідомлення потреби у прийнятті управлінських рішень відносно персоналу організації; вивчення та деталізація проблеми; генерування різних варіантів майбутніх кроків; прийняття одних варіантів рішень і відкидання інших; контроль за виконанням прийнятих рішень та аналіз результатів.

Разом із тим, процес прийняття стратегічних рішень щодо розвитку персоналу підприємства має такі особливості: важкість точного описання об'єктів, які оцінюватимуться; значний ступінь невизначеності при одержанні результатів при виконанні рішення; існування значної кількості змінних елементів; критерії для прийняття правильних, ефективних рішень не є наперед чітко визначеними; високий рівень складності та тривалості процесу потребує великих витрат та залучення висококваліфікованого персоналу [15].

Перераховані нами ознаки та особливості уможливають висловлення припущення, відносно того, що процес розв'язання стратегічних задач управління розвитком персоналу підприємства потребує спеціальної методики. Разом із тим, ключовий аспект проблеми зміщується від побудови власне стратегії до якісного процесу менеджменту реалізації відповідних стратегічних змін в управлінні розвитком персоналу підприємства.

Імплементация стратегічного менеджменту персоналу у прикладній роботі українських підприємств та організацій зіштовхується з деякими проблемами, серед яких варто відмітити наступні: низька якість підготовки кадрів у галузі стратегічного менеджменту; низька гнучкість до стратегічних перетворень та впровадження інновацій; брак фінансових ресурсів; системна недосконалість мотиваційного менеджменту; зменшення ролі та значення співробітників на підприємствах, установах та організаціях; необхідність системного удосконалення законодавчого підґрунтя щодо управління розвитком персоналу підприємства.

Задля мінімізації рівня економічних, фінансових та господарських ризиків при впровадженні стратегічного підходу щодо управління розвитком персоналу підприємства доцільно на регулярній основі здійснювати аналіз системи

менеджменту на підприємстві та вживати оперативних, дієвих коригуючих заходів, скерованих на зростання конкурентоспроможності підприємства та нарощення його конкурентних переваг.

1.3. Сучасні підходи до формування HR-стратегії підприємства

Створення дієвої системи менеджменту персоналу на стратегічній основі уможливорює врахування основних цілей розвитку підприємства, перетворення його внутрішнього та зовнішнього потенціалу, планування планомірних, прогнозованих перетворень у професійному та кваліфікаційному складі, рівнях компетенції співробітників підприємства на довгострокових засадах із персоналом. Теоретично обґрунтована HR-стратегія формування кваліфікованого персоналу на підприємстві дозволить ліпше окреслити стратегічні орієнтири відносно головних завдань менеджменту людським капіталом, побудувати професійне, лояльне середовище співробітників, підвищити продуктивність системи мотиваційного менеджменту на підприємстві. Звідси випливає переконання в тому, що побудова ефективної HR-стратегії в управлінні розвитком економічного потенціалу підприємства стає вирішальним фактором для ефективного функціонування підприємства.

Усвідомлення потреби щодо запровадження стратегічних підходів щодо менеджменту в мінливих економічних реаліях сьогодення обумовлює актуальність впровадження стратегічного управління в роботу українських підприємств, установ та організацій. Стратегічний менеджмент виступає в ролі того міцного фундаменту, на якому базується конкурентоздатність підприємства у тривалій перспективі. Стратегічний менеджмент покликаний означити цілі, здійснювати порівняння з існуючими можливостями підприємства та приводити їх у відповідність шляхом вироблення та реалізації системи стратегій.

Стратегія підприємства детермінує пріоритети його розвитку, пріоритизацію цілей, обґрунтування системи показників продуктивності, за

якими можна відслідковувати прогрес у досягненні запланованих результатів на підприємстві.

Так, на думку Сардак О.В. [46] позиціонування HR-стратегії можна розділити на 4 групи: концепція стратегічної субординації; концепція стратегічного домінування; концепція стратегічного паритету та концепція стратегічного ототожнення.

HR-стратегія підприємства – це узагальнений комплекс дій у довготривалій перспективі та шляхів їх реалізації відносно формування людського капіталу для створення передумов реалізації цілей, завдяки формуванню конкурентних переваг та соціально відповідального управління.

HR-стратегія окреслює завдання щодо персоналу організації, встановлює систему організаційних кроків, впровадження яких дозволить досягти цілей корпоративної стратегії.

HR-стратегія полягає у обранні таких шляхів розвитку ключових навичок співробітників підприємства та покликана поєднати різні аспекти менеджменту персоналу для його найкращого мотивування та збалансування їхнього впливу на співробітників підприємства (професійних характеристик, рівня кваліфікації, досвіду, жорстких та м'яких навичок) та побудову єдиного фронту у сфері управління персоналом.

HR-стратегія представляє собою специфічний комплекс цілей, правил, підходів, способів, методів та інструментів взаємодії з персоналом підприємства, які можуть відрізнятися залежно від типу організаційної стратегії, кадрового потенціалу.

На думку авторського колективу [54] HR-стратегія – це комплекс принципів, методів, інструментів та заходів, спрямованих на розробку і реалізацію найбільш важливих кадрових цілей у довгостроковій перспективі для забезпечення реалізації місії й загальнокорпоративної стратегії, враховуючи, як індивідуальні інтереси співробітників, так і підприємства в цілому.

На нинішньому етапі функціонування економічної системи України

великого значення надається практичним аспектам використання якісним методам менеджменту персоналу, як ключового фактора забезпечення конкурентних переваг організації.

Формування HR-стратегії – це окреслення певного напрямку дій, що потрібні для досягнення тривалих проєктів з побудови продуктивних колективів, які мають значний професійний рівень та рівень соціальної відповідальності.

Для побудови ефективної HR-стратегії потрібно дотримуватися наступних принципів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Принципи побудови ефективної HR-стратегії

№	Назва принципу	Сутність принципу
1.	Стратегічна орієнтованість	Розгляд впливу короточасних ефектів на подальший розвиток підприємства
2.	Системність заходів	Вироблення стратегій підприємства у спосіб, аби вони взаємно доповнювали одна одну
3.	Системний підхід	Цілеспрямовані заходи щодо управління персоналом на систематичній основі
4.	Логічність та послідовність	Принципи, які використовуються при побудові HR-стратегії не мають бути суперечливими
5.	Економічна ефективність	Для того, щоб HR-стратегія було економічно виправданою потрібен баланс якості праці персоналу та витрат на нього

Джерело: складено авторкою на основі [54]

Згідно з твердженням Москаленка В.О. доцільно виокремити чотири види співпраці персоналу підприємства та відповідні їм типи HR взаємодії [38]. Ставлення співробітників до менеджменту підприємства знаходить свій вияв у наступних аспектах: особливості організаційної поведінки; ділова активність

персоналу, а відношення керівництва підприємства до співробітників виявляється у принципах кадрової політики. Типи стратегічної взаємодії персоналу підприємства та відповідні їм варіанти HR-стратегії наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Типи взаємодії персоналу підприємства та HR-стратегії

№	Тип стратегічної взаємодії	HR-стратегія
1.	Споживча стратегія	Відсутні загальні цілі та цінності; присутні обопільні інтереси; присутня надмірна експлуатація підприємством персоналу; персонал використовує можливості підприємства для задоволення власних потреб.
2.	Партнерська стратегія	Взаємовигідні партнерські стосунки; узгодження та продукування спільних цінностей; інвестиції у розвиток персоналу підприємства; прагнення персоналу до зростання власного внеску у розвиток підприємства.
3.	Ідентифікаційна стратегія	Взаємини базуються на основі спільних цінностей; двигуном змін реалізації потенціалу персоналу виступає розвиток підприємства і навпаки – якщо підприємство досягає успіху, то це позитивно відображається на кадровому потенціалі кожного працівника
4.	Ідеалістична стратегія	Мета кадрової політики підприємства за такої стратегії – створення дієвої системи мотиваційного менеджменту; максимальний рівень задоволення працею; забезпечення лояльності персоналу.

Джерело: складено авторкою на основі [38]

На думку Іванової М.І. та Потьомкіна Д.М. [24] формування якісної HR-стратегії та її втілення дозволяють підприємству наростити продуктивність використання людського капіталу та більш повною мірою розкрити конкурентні переваги, що стануть драйвером прискорення економічного розвитку підприємства.

Якісна побудова HR-стратегії потенційно можлива за умови ефективної формалізації методичних підходів її ключових етапів, завдяки використанню процесного підходу.

Побудову HR-стратегії, включно з найважливішими методами досягнення стратегічних завдань варто розпочинати з детальної оцінки зовнішнього середовища підприємства, пошуку внутрішніх резервів та недоліків у системі управління персоналом. Наслідки оцінки можливостей та загроз у роботі підприємства створюють можливості побудови стратегічних альтернатив, втілення яких уможливить вийти на результати заплановані стратегією.

Письменна О.О. в авторефераті дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук [41] переконує, що HR-стратегії – це стратегічні настанови та способи їх реалізації, розчленування стратегії у вигляді ключових показників ефективності (KPI) з описанням організаційних процедур, періодичністю проведення певних робіт, реалізацією різних підходів до мотивування персоналу, які для співробітників підприємства є стратегічними орієнтирами.

За наслідками здійсненої оцінки варто обрати найкращий варіант HR-стратегії й реалізовувати його при управлінні персоналом на підприємстві. Заключним етапом у побудові ефективної HR-стратегії в системі управління розвитком економічного потенціалу підприємства є всеосяжний, суцільний контроль за втіленням стратегії, а також контроль досягнення ключових показників ефективності.

Для забезпечення стійкої конкурентоздатності підприємства кожен з етапів формування HR-стратегії має бути реалізований найбільш повною мірою. Кадрова стратегія підприємства формує набір конкурентних переваг, які

базуються на ефективному менеджменті персоналу [57].

Процес побудови та втілення HR-стратегії на підприємстві має бути постійним, передбачати розв'язання стратегічних задач та короткострокових проблемних ситуацій. Підприємство може розробляти та імплементувати цілу систему різних HR-стратегій, які залежатимуть від чисельності персоналу на підприємстві, її динаміки (вивільнення чи найм додаткового персоналу), наявних конкурентних переваг, стійкості підприємства, основних фінансових індикаторів та інших показників.

Функціонування підприємства в нинішніх умовах зумовлює потребу побудови низки стратегій, які будуть пов'язані між собою. Види стратегій, які може обрати для себе керівництво підприємства наведені у науковій публікації Чернушкіної О.О., Зеленої М.І., Баксалової О.М., Петричак В.В. [5]. Зокрема, вони виділяють такі види стратегій: стратегія підприємництва, стратегія динамічного зростання стратегія прибутку, стратегія ліквідації, стратегія зміни курсу.

Так, стратегію підприємництва має сенс обирати у тому випадку, коли підприємство спроможне впроваджувати нові напрямки діяльності. Має проводитись інтенсивна заміна наявних співробітників молодими перспективними фахівцями з креативним мисленням. Система мотиваційного менеджменту має бути індивідуалізованою та орієнтуватися на розвиток особистих якостей.

Стратегія динамічного зростання базується на зміні пріоритетів роботи підприємства, балансуванні між впровадженням змін та стабільністю, компіляції збереження та розвитку наявного кадрового потенціалу з відбором співробітників високого рівня кваліфікації, на основі тих чинників, що забезпечать модернізацію підприємства. Система винагороди базується на поєднанні індивідуальних та колективних стимулів.

Стратегія прибутку. Добре підходить для тих підприємств, які працюють стабільно, мають хороші показники фінансового стану, мають стабільний склад співробітників, низьку плинність кадрів. Співробітники мають стабільну

заробітну плату, їм на регулярній основі виплачуються додаткові заохочувальні бонуси.

Стратегія ліквідації. Використовується підприємствами, що знаходяться на межі банкрутства. Характерними її ознаками є стрімке скорочення кількості співробітників, використання різних методів зменшення витрат на персонал (в тому числі використання режимів неповного робочого часу, впровадження неповного робочого тижня, часті простої операційного процесу, направлення у відпустки за власний рахунок, внутрішні переміщення працівників, часто на менш оплачувані посади). Набір нових співробітників не здійснюється, а стимулювання продуктивної роботи відбувається в рамках прийнятих посадових окладів.

Стратегія зміни курсу. Дана стратегія є ефективною в тому випадку, коли підприємство працює стабільно, ефективно. Але, разом із тим, має намір підвищити рівень прибутковості або освоювати нові ринки (проводити експансію) або розширювати нові ринки збуту. Зміст стратегії зміни курсу полягає в наступному: відбувається активне створення нових робочих місць; має місце активне внутрішнє переміщення персоналу та найм нових кваліфікованих співробітників «зі сторони»; суттєвих змін зазнає система стимулювання та мотивації в напрямку розширення потенційних можливостей для персоналу підприємства. Використання такої стратегії є доцільним для виходу підприємства із кризи. Стратегія менеджменту персоналу за цією стратегією полягає в згуртуванні співробітників для досягнення цілей та завдань функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ОБ'ЄДНАННЯ ГРОМАДЯН «АПВТ «ФІРМА ЛАСКА»

2.1. Аналіз організаційно-економічних особливостей розвитку підприємницької діяльності ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»

Підприємство ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка», основним видом діяльності якого є морозиво та заморожені напівфабрикати, знаходиться у м. Кропивницький. Станом на початок березня 2025 року основний вид його економічної діяльності – код 10.52 «Виробництво морозива».

Група компаній «Ласка» належить до провідних виробників морозива в Україні, пропонуючи понад 100 видів продукції. Завдяки стратегічному плануванню та злагодженій роботі команди менеджерів, компанія ефективно забезпечує потреби своїх замовників не лише на внутрішньому ринку, а й на міжнародному рівні – від Молдови та Азербайджану до США та Ізраїлю.

Підприємство ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» в сучасних умовах демонструє новітній підхід до управління, де рішення щодо цінової політики та продажів приймаються на основі аналітики та доступних даних. Попри те, що компанія активно експериментує та досить швидко призвичаюється до змін, ринок диктує необхідність постійного аналізу вартості сировини та умов договорів з постачальниками.

Зростання обсягу доступної інформації та потужності обчислювальних систем відкриває можливість приймати усвідомлені рішення. Ключове слово тут – усвідомлені. Використання вдосконалених аналітичних інструментів дозволяє глибше розуміти ринок та точніше прогнозувати тенденції, хоча деякі представники галузі продовжують покладатися на інтуїцію, шаблонні моделі чи застарілі методики. Група компаній «Ласка» прагне інтегрувати передові технологічні рішення, знижуючи ризики та підвищуючи ефективність змін, що сприяє її стійким позиціям та міжнародному розвитку.

У сучасних умовах функціонування національної економіки особливого значення набуває формування стійких моделей розвитку підприємницьких структур. На прикладі ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» простежується стратегічно вивіреним підхід до організації виробничо-господарської діяльності, заснований на комплексній модернізації, цифровізації виробництва та впровадженні інноваційного менеджменту. У середовищі колективу підприємства існує переконання, що стратегічна ясність вимагає розуміння того, що потрібно для втілення стратегії розвитку підприємства.

Однією з ключових організаційно-економічних особливостей розвитку підприємства є послідовна інтеграція сучасних технологічних рішень, зокрема автоматизованих систем управління виробництвом і логістикою. Автоматизація складування, відвантаження та інших елементів ланцюгів постачання дозволяє суттєво оптимізувати логістичні витрати, зменшити вплив людського фактора та забезпечити безперебійність виробничого циклу. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню оперативності та точності виконання замовлень, що є важливим чинником важелем конкурентної боротьби.

Технологічна модернізація виробничих потужностей підприємства супроводжується впровадженням інноваційних методів управління якістю. Виробничо-технологічна лабораторія підприємства виконує всебічний контроль сировини та готової продукції, а також проводить тестування в акредитованих державних лабораторіях. Такий підхід забезпечує стабільну відповідність продукції чинним стандартам безпеки, зміцнюючи довіру шанувальників продукції підприємства.

Організаційна культура ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» базується на принципах залучення молодих спеціалістів, розвитку кадрового потенціалу та формування мотиваційного середовища. Підприємство системно створює нові робочі місця, забезпечуючи умови для професійного зростання та реалізації трудового потенціалу, що позитивно впливає на соціально-економічні показники Кіровоградського регіону. Також важливим елементом є гнучкість підприємства до ринкових змін. Зокрема, розробка спеціалізованих

продуктових лінійок, як-от серія «Манюням», свідчить про здатність невідкладно адаптуватися до вимог споживачів і диверсифікувати виробництво в контексті зростання попиту на нішеву продукцію.

У зимовий та осінній сезон важливо вирішити, як представити свою продукцію, до прикладу, сигналізувати споживачам про абсолютно новий набір правил, що налаштує їх на відкритість та готовність сприймати інноваційний досвід. В цьому зв'язку слід підкреслити, що значна частина асортименту заморожених напівфабрикатів підприємства формується вручну. Ідеальна ручна робота – це той елемент, який створює атмосферу затишку.

Постійне вдосконалення – це не просто стратегія розвитку, а глибока трансформація переконань і принципів, що формують ідентичність бренду. У 2014 році компанія здійснила масштабний ребрендинг, який не лише відобразив її прагнення до технологічної інновації, а й став символом відкритості до змін. Високотехнологічне обладнання та оновлені виробничі лінії – це не просто відповідь на ринковий попит, а свідчення готовності адаптуватися та переосмислювати свою місію та візію.

Кожен новий рецепт, розроблений компанією, несе в собі не лише новітні компоненти, а й доказ того, що здатність змінювати підходи є джерелом справжньої сили. Колектив, що налічує понад 1000 висококласних спеціалістів, уособлює ідею еволюції – поповнення штату молоддю свідчить про те, що розвиток неможливий без готовності переглянути усталені принципи. Саме ця позиція дозволяє не лише підтримувати лідерство в галузі харчової індустрії, але й формувати нову цінність бренду в очах суспільства.

Таким чином, розвиток ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» характеризується інтегрованим підходом до організації підприємницької діяльності, що охоплює як техніко-технологічні, так і кадрово-організаційні аспекти. Високий рівень автоматизації, стратегічне управління якістю, розвиток логістичних процесів та формування прогресивної корпоративної культури забезпечують підприємству сталу конкурентоспроможність.

2.2. Аналітична оцінка розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»

На початку цього підрозділу проаналізуємо капітал підприємства. Дослідження капіталу підприємства та його динаміки за 2020-2024 роки є дуже вагомим аспектом аналітичної оцінки розвитку фінансово-економічного потенціалу, оскільки аналітичний огляд капіталу дозволяє оцінити, наскільки підприємство є фінансово стійким, чи має воно достатню основу для розвитку та можливість відповідати на нестійкість ринку. Крім того, динаміка капіталу за п'ятирічний період допомагає побачити, чи підприємство демонструє зростання, стагнацію або спад, що є істотним для стратегічного планування.

Зміни в капіталі показують, наскільки ефективно підприємство використовує свої фінансові та матеріальні ресурси, чи правильно воно інвестує та розподіляє кошти. Аналіз темпів змін дозволяє прогнозувати можливі ризики та перспективи розвитку, що важливо для прийняття управлінських рішень.

На рис. 2.1 відображені зміни у капіталі АПВТ «Фірма Ласка».

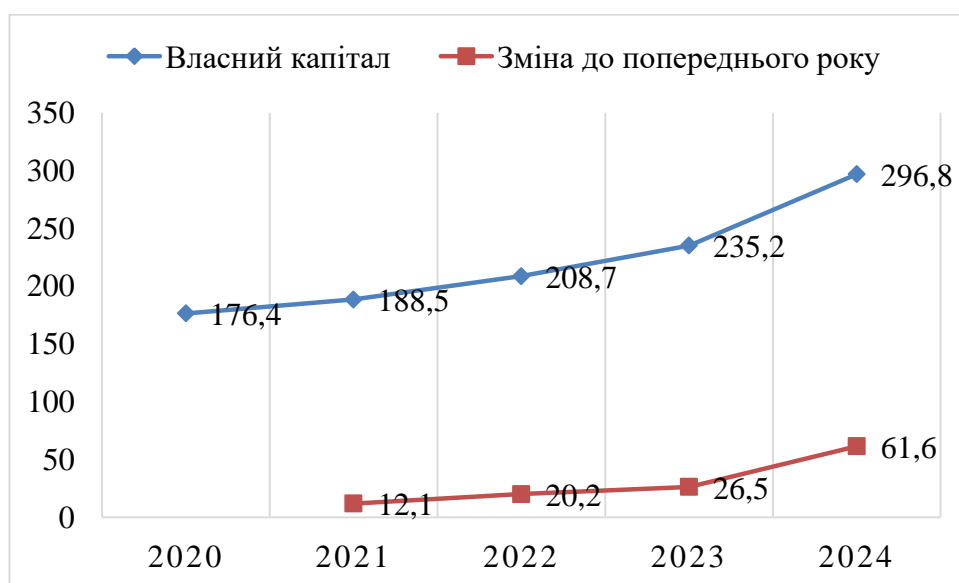


Рисунок 2.1 – Зміни у капіталі «АПВТ «Фірма Ласка», млн грн

Джерело: [52]

Рисунок 2.1 дає можливість зробити висновок про те, що на підприємстві спостерігається безперервний приріст власного капіталу з 2020 по 2024 рік. Це

сигналізує про ефективне управління фінансами, стабільність та поступове нарощування активів підприємства. Збільшення у 2024 році є найбільш значним, що може бути наслідком масштабного інвестування, розширення діяльності або покращення операційної ефективності.

Темп приросту власного капіталу нерівномірний. У період 2021-2023 рр. приріст поступово збільшувався від 12,1 мільйонів гривень до 26,5 млн гривень, що сигналізує про позитивну тенденцію фінансового розвитку. У 2024 році приріст досяг 61,6 млн гривень, що є різким зростанням у порівнянні з попередніми роками. Це вказує на істотне розширення діяльності, нові стратегічні рішення та зростання прибутковості. Факторами зростання є збільшення капітальних вкладень або ефективна інвестиційна політика, оптимізація витрат, удосконалення логістики та виробничих процесів, залучення додаткового фінансування, розширення ринкових позицій, зростання клієнтської бази.

Таким чином, різке зростання у 2024 році свідчить про значний прогрес у розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства.

Динаміка активів як складова фінансово-економічного потенціалу підприємства є важливою частиною для дослідження. Розгляд змін в активах підприємства «АПВТ «Фірма Ласка», за період 2020–2024 рр. дозволяє здійснити оцінку рівня інвестиційної активності, ефективності використання ресурсів і потенціалу фінансового зростання.

На рис. 2.2 наведений графічний формат змін, що відбулися у розмірах активів підприємства. Спершу потрібно сказати про активи, призначені для тривалого використання. Ця група активів зазнала нестабільної динаміки. У 2020 р. їх обсяг становив 58,6 млн гривень і залишався майже незмінним у 2021 р. – 59,4 млн грн. У 2022 р. відбулося суттєве скорочення до 47,6 млн грн (мінус 11,8 млн грн), що говорить про зменшення обсягу інвестицій «АПВТ «Фірма Ласка» у необоротні активи та їхню часткову реалізацію. У 2023 р. спостерігалось різке зростання до 66,4 млн грн (+18,8 млн грн), що пов'язано з активним оновленням основних засобів та капітальним вкладенням. Проте у

2024 р. знову зафіксовано спад до 57,3 млн гривень (мінус 9,1 млн гривень), що свідчить про нестійкі процеси у межах інвестиційної політики.

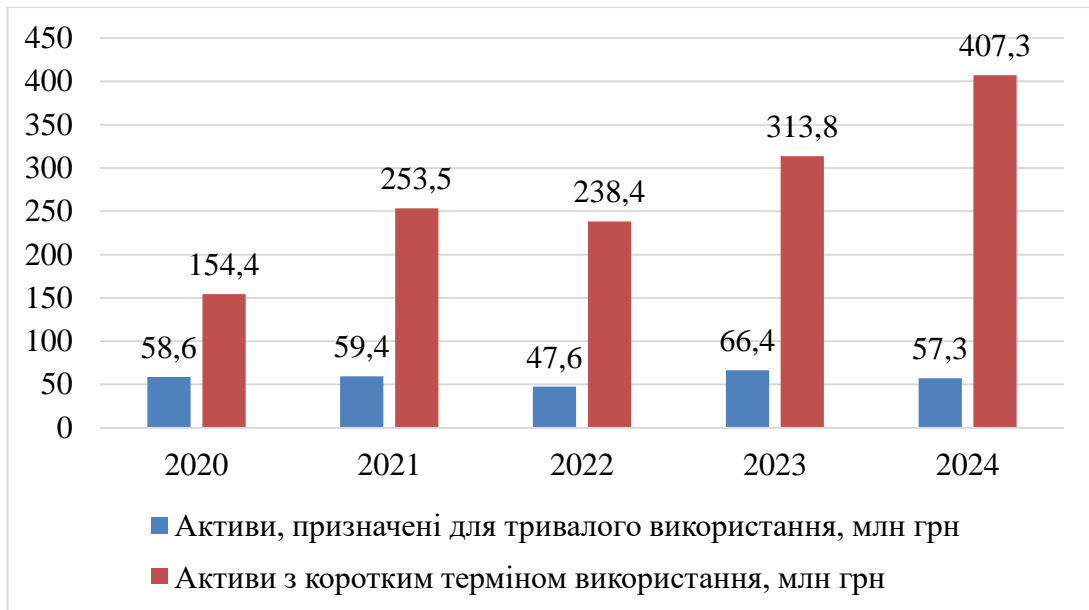


Рисунок 2.2 – Зміни у активах «АПВТ «Фірма Ласка», млн гривень

Джерело: [52]

Тепер розглянемо активи з коротким терміном використання. Ця категорія демонструє стійке зростання. Починаючи з 154,4 млн гривень у 2020 р., їх обсяг значно зріс до 253,5 млн гривень у 2021 р. (+99,1 млн гривень), з незначним спадом у 2022 р. до 238,4 мільйонів гривень (-15,1 млн гривень). У наступні роки активи з коротким терміном використання зростали, спочатку до 313,8 млн грн у 2023 р. (+75,4 млн гривень), а надалі – до 407,3 млн грн у 2024 р. (+93,5 мільйонів гривень). Така динаміка говорить про активне нарощування оборотного капіталу, розширення обсягів виробництва та збільшення товарно-матеріальних запасів.

У цілому, підприємство демонструє стійке зростання активів з короткостроковим терміном використання, що позитивно впливає на гнучкість та адаптивність до ринкових умов. Водночас коливання у структурі довгострокових (необоротних) активів свідчать про нестабільну інвестиційну стратегію, що потенційно знижує довгострокову стійкість фінансово-економічного потенціалу, але все це відбувається переважно через зовнішні шоки в економіці України, яка четвертий рік перебуває в умовах

повномасштабної війни.

Одним із магістральних аспектів дослідження фінансово-економічного потенціалу підприємства є оцінка його зобов'язань, що дозволяє визначити рівень фінансової стабільності та платоспроможності в динаміці. Аналіз наведених показників за 2020-2024 роки дає змогу виявити як загальні тенденції, так і специфічні зміни в структурі короткострокових та поточних зобов'язань. Аналіз змін, які відбулися у розмірі короткострокових зобов'язань ПОГ «АПВТ «ФІРМА ЛАСКА» можна побачити в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки короткострокових зобов'язань ПОГ АПВТ «ФІРМА ЛАСКА»

Сума, млн грн	Роки дослідження					Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2023	2024	2021р до 2020р	2024р до 2023р
Кредити банків	0,0	45,6	0,0	0,0	32,5	45,6	32,5
Заборгованість за товари	9,3	5,1	23,8	30,5	30,1	-4,2	-0,4
Заборгованість перед бюджетом	3,8	0,5	0,8	1,5	0,7	-3,3	-0,8
Заборгованість з податку на прибуток	3,4	0,1	0,5	1,3	0,4	-3,4	-1,0
Заборгованість за розрахунками зі страхування	0,4	0,5	0,4	0,2	0,3	0,1	0,1
Заборгованість перед працівниками з оплати праці	1,3	1,7	1,3	0,7	1,0	0,4	0,3

Джерело: [52]

Відмітимо, що довгострокові зобов'язання залишалися стабільно на нульовому рівні протягом усього досліджуваного періоду, що фактично означає відсутність залучення довгострокового зовнішнього фінансування. Це можна розглядати як позитивну ознаку фінансової самостійності підприємства, так і ознаку обмеженого доступу до інвестиційних ресурсів через їх високу та необґрунтовану вартість.

Поточні зобов'язання демонструють значну волатильність: зростання з 36,6 млн гривень у 2020 р. до 124,4 млн гривень у 2021 р. (+87,8), подальше

зниження до 77,4 млн гривень у 2022 р. (-47,1), після чого відбулося стрімке зростання до 145,0 млн гривень у 2023 р. (+67,7) і до 167,9 млн гривень у 2024 р. (+22,9). Такі коливання вказують на нестабільність у короткостроковій заборгованості та потенційні ризики управління оборотним капіталом. Короткострокові кредити банків з'явилися лише у 2021 р. (45,6), були повністю погашені у 2022–2023 рр., але знову зросли у 2024 р. (32,5). Такі дії можуть свідчити про ситуативне залучення позикових ресурсів для покриття фінансових потреб.

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2020 р. становила 9,3 і зменшилась до 5,1 млн гривень у 2021 р. (мінус 4,2), після чого суттєво зросла до 23,8 млн грн у 2022 р. (+18,7) та досягла 30,5 у 2023 р. (+6,7), з незначним зниженням до 30,1 у 2024 р. (-0,4). Це вказує на збільшення обсягів операційної діяльності, але й на залежність від кредиторів. Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом та з податку на прибуток знижувалася в 2021 р. (-3,3 і -3,4 відповідно), потім незначно зростала у 2022–2023 рр., знову знижуючись у 2024 р. Це може вказувати на нестабільне податкове навантаження або нерівномірне нарахування податкових зобов'язань. Заборгованість зі страхування та з оплати праці не зазнала суттєвих змін. Незначне коливання від 0,4 млн гривень до 0,5 у 2020-2024 рр. щодо страхування та змінність у межах 1,0-1,7 за оплату праці свідчить про стабільність соціальних зобов'язань.

Аналіз структури і динаміки зобов'язань ПОГ «АПВТ «ФІРМА ЛАСКА» засвідчує наявність фінансової гнучкості, проте зі зростаючими короткостроковими зобов'язаннями та епізодичним залученням банківських кредитів. Це вказує на потребу у вдосконаленні фінансового планування та управління оборотним капіталом для зміцнення потенціалу підприємства.

Аналітична оцінка розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства ПОГ «АПВТ» Фірма Ласка» має враховувати як статичні, так і динамічні показники ефективності управління якістю. Прибуток за якістю, по суті, це різниця між отриманими прибутками та витратами на заходи з

управління якістю. Його позитивне значення вказує на економічну доцільність таких заходів. Норма прибутку – показник, що визначає співвідношення прибутку до витрат, виражений у відсотках. Абсолютний аналіз підтверджує ефективність за умови додатного значення, тоді як відносний аналіз дозволяє оцінити зміни у динаміці або порівняти з іншими варіантами інвестування.

Динамічні показники формують глибшу картину фінансово-економічної стабільності та перспектив розвитку підприємств. Так, кумулятивна вартість якості – це результат накопичення щорічного дисконтованого прибутку (чи збитків), скоригованого на сумарні витрати управління якістю. Динамічна норма прибутку відображає співвідношення між кумулятивною вартістю якості та сумарними дисконтованими витратами за якістю у тривалому періоді. Впровадження ефективного управління якістю може суттєво вплинути на рентабельність та конкурентоспроможність підприємства. Аналіз статичних показників дозволить отримати миттєву оцінку економічності заходів, а динамічний аналіз допоможе виявити тенденції та прогнози розвитку, зокрема, у сфері оптимізації довгострокових фінансових стратегій.

Структура та динаміка чистого доходу ПОГ «АПВТ» Фірма Ласка» наведена на рис. 2.3.

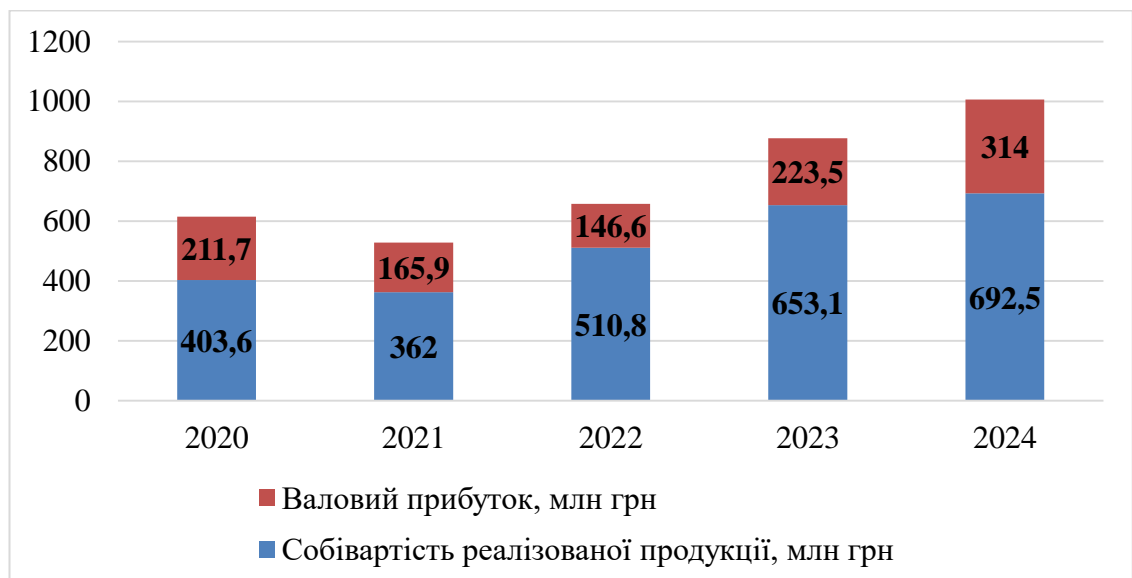


Рисунок 2.3 – Складові чистого доходу «АПВТ «Фірма Ласка», мільйонів гривень

Валовий прибуток є важливим фінансовим показником, що демонструє ефективність основної діяльності підприємства. Він відображає різницю між чистим доходом та собівартістю реалізованої продукції, тобто фактичну прибутковість до врахування операційних витрат, податків та інших фінансових коригувань. Валовий прибуток допомагає підприємству оцінити рентабельність його товарів чи послуг, а також виявити потенційні шляхи оптимізації витрат і ціноутворення. Особливо важливо аналізувати цей показник в умовах нестабільності ринку, коли підприємства шукають способи виживання та підвищення фінансової стійкості.

Відповідно до наведених на рисунку 2.3 даних, здійснено аналіз динаміки чистого доходу, який складається із собівартості реалізованої продукції та валового прибутку підприємства протягом 2020-2024 років. Собівартість реалізованої продукції має такі характеристики: у 2020 році собівартість становила 403,6 млн гривень. У 2021 році вона знизилася до 362 мільйонів гривень, що свідчить про оптимізацію витрат або зниження виробничих витрат. Проте вже у 2022 році спостерігається зростання цього показника до 510,8 млн гривень, а в подальшому – стає підвищення: у 2023 році – до 653,1 мільйонів гривень, а у 2024 році – до 692,5 млн гривень. Таким чином, протягом 2021-2024 років собівартість збільшилася на 91,3%, що може свідчити про інфляційний тиск, подорожчання сировини, зростання заробітної плати або інші фактори.

У 2020 році валовий прибуток становив 211,7 млн грн, після чого він зменшився у 2021 році до 165,9 млн гривень, а в 2022 році – до мінімального значення 146,6 мільйонів гривень. Проте з 2023 року показник починає зростати: 223,5 млн гривень у 2023 році та 314 млн гривень у 2024 році. Збільшення валового прибутку за останні два роки може свідчити про покращення ефективності продажів, зростання цін на продукцію або зменшення відносних витрат. Отже, аналіз динаміки показників засвідчує нестабільність витрат та прибутковості у 2020–2022 роках, що пов'язано з макроекономічною ситуацією чи внутрішніми проблемами підприємства. Починаючи з 2023 року

спостерігається позитивна динаміка валового прибутку попри зростання собівартості, що свідчить про стабілізацію фінансово-господарської діяльності.

На основі рисунку 2.4 можна здійснити аналітичну оцінку розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства ПОГ «АПВТ» Фірма «Ласка» через динаміку матеріальних затрат і їх питомої ваги за період 2020-2024 рр.

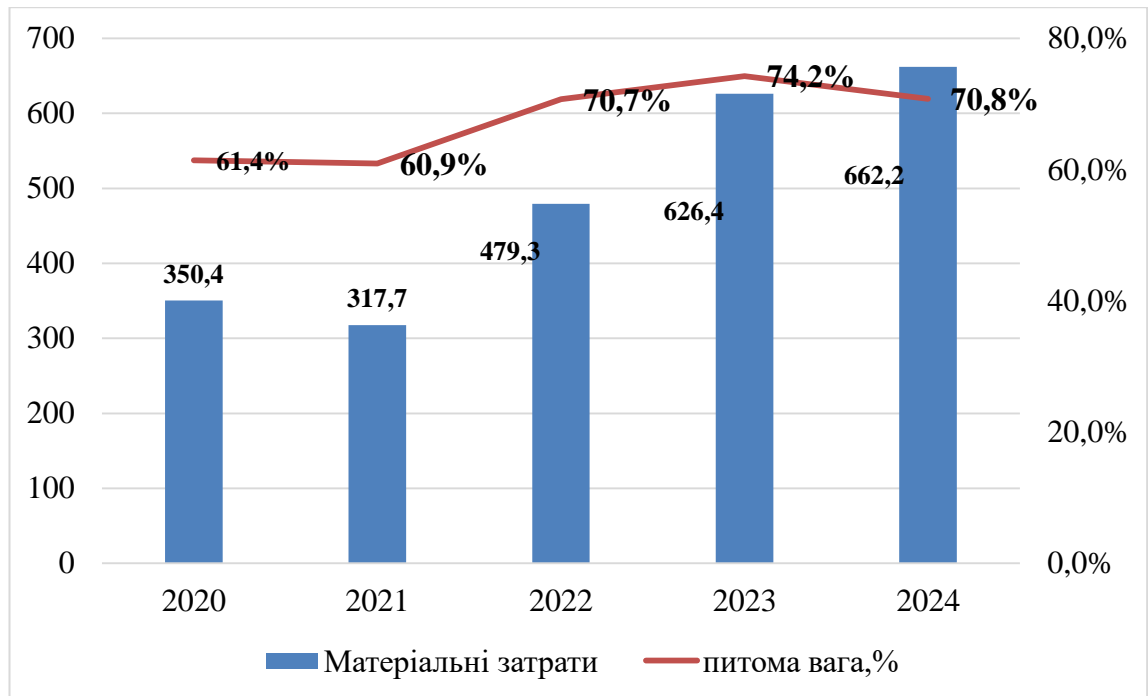


Рисунок 2.4 – Матеріальні витрати (млн грн) та їх питома вага (%) у загальній сумі витрат «АПВТ «Фірма Ласка»

Джерело: [52]

Загальна тенденція зростання матеріальних затрат має такі особливості: у 2020 році витрати склали 350,4 мільйонів гривень, а вже у 2024 – 662,2 мільйонів гривень, що свідчить про майже дворазове зростання за п'ять років. Найбільший приріст спостерігається між 2021 і 2022 роками (з 317,7 до 479,3 тисяч гривень).

У 2020-2021 рр. спостерігається зниження питомої ваги (з 61,4% до 60,9%). З 2022 року питома вага різко зростає, досягнувши піку у 2023 році - 74,2%, а у 2024 дещо знизилась до 70,8%. Це говорить про посилення ролі матеріальних витрат у структурі загальних витрат або зростання інтенсивності виробництва. Зростання матеріальних затрат свідчить як про розширення

виробництва, так і про підвищення цін на ресурси. Зростаюча питома вага матеріальних затрат у загальній структурі витрат свідчить про залежність підприємства від матеріальних ресурсів, що є важливою характеристикою при оцінці його економічної стабільності. Для підвищення ефективності підприємству варто оцінити можливості оптимізації використання матеріальних ресурсів, впровадження інновацій або пошуку альтернативних джерел постачання.

У розрізі економічних елементів спостерігається як варіативність у динаміці, так і трансформація структури витрат. У 2020 році загальні витрати становили 570,6 мільйонів гривень, а до 2024 року цей показник зріс до 935,6 млн гривень. Найсуттєвіше зростання зафіксовано у категорії матеріальних витрат: з 350,4 мільйонів гривень у 2020 р. до 662,2 мільйонів гривень у 2024 р. (збільшення на 88,9%). Така тенденція свідчить про зростання обсягів споживаних матеріальних ресурсів або їх подорожчання. Ці витрати можна представити співставними з функцією виконання, зокрема, із забезпеченням продукції належної якості, що, можливо, включає тестування, перевірку або інші технологічні дії.

Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи упродовж періоду демонструють коливання, що може бути результатом змін у кадровій політиці підприємства, реструктуризацій або зменшення обсягів діяльності у певні роки (наприклад, у 2023 р. витрати фонду оплати праці зменшилися на 12,1 мільйонів гривень). Такі витрати відносяться до категорій планування та адміністрування, що охоплюють, зокрема, добір та розвиток персоналу.

Амортизаційні витрати значно зменшилися у 2021 році (на 57,1 мільйонів гривень), залишаючись відносно низькими у подальшому. Це свідчить про завершення амортизації основних засобів або зміну підходів до амортизаційної політики. У контексті управління якістю ці витрати можуть бути дотичними до інтегрованих заходів, коли обладнання, що використовується для забезпечення якості, включається у загальний виробничий цикл. Натомість інші операційні витрати демонструють стабільне зростання: з 92,0 млн гривень у 2020 р. до

214,8 мільйонів гривень у 2024 р. Це зростання, зокрема, може бути пов'язане з витратами на контроль (опитування клієнтів, аудит якості тощо) та реалізацією зовнішніх менеджерських функцій у сфері якості.

Загалом, підкреслимо, що підприємство використовує інтегрований підхід до управління якістю, коли витрати не ізольовані у рамках окремих підрозділів, а розподілені між загальними статтями витрат. Це особливо помітно в матеріальних витратах та інших операційних витратах, що зростають у динаміці й можуть включати витрати на тестування, розробку документації, удосконалення процесів.

У контексті аналітичної оцінки розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства ПОГ «АПВТ» Фірма «Ласка», надані дані щодо суми витрат операційної діяльності на 1 гривень реалізованої продукції дозволяють проаналізувати ефективність операційної діяльності підприємства за період 2020-2024 рр. (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Співвідношення витрат до вартості реалізованої продукції «АПВТ «Фірма Ласка», гривень

Джерело: [52]

Інтерпретація динаміки витрат така: протягом 2020-2022 рр. відбулося зростання витрат. Витрати зросли з 0,93 гривень до 1,03 гривень, що свідчить

про зниження рентабельності операційної діяльності. Це – наслідок зростання собівартості та цін на сировину. Покращення показника відбулося протягом 2023-2024 рр. У 2023 році показник зменшився до 0,96 гривень, а в 2024 повернувся до початкового рівня – 0,93 гривень. Це свідчить про позитивну динаміку оптимізації витрат, що пов'язано з впровадженням заходів щодо підвищення ефективності, технологічною модернізацією та зростанням обсягів реалізації без пропорційного зростання витрат. Отже, зменшення витрат у 2023-2024 роках є позитивним сигналом для потенційних інвесторів та партнерів. Підприємство демонструє здатність до адаптації та управління витратами, що зміцнює його економічну стабільність. Важливо утримувати цей тренд, продовжуючи інвестувати в енергоефективність, автоматизацію і покращення процесів матеріально-технічного забезпечення і транспортування.

Загалом, в центрі уваги аналітичного дослідження розвитку фінансово-економічного потенціалу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» перебуває забезпечення стабільності через ефективне управління капіталом, активами та зобов'язаннями. Динаміка зростання власного капіталу свідчить про належний рівень організаційної ефективності та раціональне використання наявних ресурсів. Позитивна тенденція у збільшенні активів з коротким терміном використання демонструє гнучку цінову стратегію підприємства в умовах нестабільного ринку. Разом з тим, коливання в обсягах довгострокових активів та короткострокових зобов'язань вказують на потребу вдосконалення важелів фінансового здоров'я. Таким чином, підприємство має потенціал для зростання за умови посилення фінансового планування та підвищення стійкості до зовнішніх економічних шоків.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що розвиток фінансово-економічного потенціалу ПОГ «АПВТ» Фірма «Ласка» демонструє зростання, що супроводжується зміною структури витрат. Запропонована динамічна модель, що враховує витрати і попит, дозволяє обґрунтовано оцінювати ефективність управлінських рішень у довгостроковому періоді. Інтелектуальний аналіз процесів виробництва та збуту дає змогу

виявляти критичні точки впливу на прибутковість. Визначені орієнтири розвитку підприємства мають ґрунтуватися на оптимізації витрат і підвищенні рентабельності через ефективне управління якістю. Таким чином, підприємство має всі передумови для зміцнення конкурентоспроможності за умов стратегічного планування та інноваційної трансформації.

2.3. Аналіз впливу HR-стратегії на управління розвитком економічного потенціалу підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»

В умовах стрімких змін на ринку праці України аналіз впливу HR-стратегії на економічний потенціал підприємства набуває дуже гострого значення. Український ринок праці показує значну стійкість, але його географічний та секторний розподіл зазнав змін. Оптимізація кадрової політики ПОГ АПВТ «Фірма Ласка» - це запорука ефективного використання доступних трудових ресурсів, залучаючи спеціалістів у відповідності до нових тенденцій (збільшення вакансій у логістиці, роздрібній торгівлі, обслуговуванні тощо). Сучасна HR-стратегія має враховувати надання переваги ветеранам, що набирає популярності серед роботодавців, а також підвищений попит на спеціалістів у нових технологічних сферах.

Для підприємства важливо збалансувати витрати на персонал з фінансовими показниками, такими як рівень прибутковості та якість послуг. Оцінка співвідношення витрат на залучення та утримання персоналу із впливом на операційну ефективність є важливим фактором для фінансової діагностики. Впровадження адаптивних стратегій набору персоналу дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі. Враховуючи трансформацію ринку праці, ключову роль відіграє залучення мотивованих кадрів та створення ефективних програм утримання персоналу. Забезпечення сприятливих умов праці та кар'єрного розвитку є важливим.

HR-стратегія формує азу для оптимізації управлінських рішень, підвищення фінансової ефективності, що особливо актуально в період

економічної кризи. Аналіз HR-стратегії у досліджуваному ПОГ АПВТ «Фірма Ласка» показав, що бонусні програми для заохочення економічних досягнень або підвищення кваліфікації персоналу майже не застосовуються. Розподіл бонусів залежить від категорії персоналу: керівництво отримує пільги та премії, а працівники, відповідальні за виконання бізнес-функцій і виробничі процеси, можуть розраховувати на винагороди, засновані на продуктивності.

У таблиці 2.2 наведено дані щодо чисельності працівників, витрат на оплату праці та середньомісячної заробітної плати на підприємстві ПОГ АПВТ «Фірма Ласка» за період 2021-2024 років. Аналіз показує наявність тенденцій як до скорочення чисельності персоналу, так і до підвищення індивідуального рівня оплати праці.

Таблиця 2.2 – Аналіз заробітної плати у ПОГ АПВТ «Фірма Ласка»

Показник	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Чисельність працівників, осіб	678	584	396	350
Витрати на оплату праці, млн грн	54,7	46,5	34,4	36,2
Середньомісячна заробітна плата, грн	6723,2	6635,3	7239,1	8619,0

Джерело: [52]

Чисельність працівників за аналізований період скоротилася з 678 осіб у 2021 році до 350 осіб у 2024 році. Це свідчить про зменшення кадрового складу на 48,4%, що є результатом оптимізації штату та автоматизації виробничих процесів. Попри скорочення чисельності, загальні витрати на оплату праці зменшилися менш суттєво – з 54,7 млн гривень у 2021 році до 36,2 мільйонів гривень у 2024 році. Найнижчий рівень витрат спостерігався у 2023 році (34,4 мільйонів гривень), що збігається з роком найбільш інтенсивного скорочення штату. Однак у 2024 році витрати зросли до 36,2 млн гривень, що говорить про перегляд політики оплати праці. Середньомісячна заробітна плата демонструє стабільну тенденцію до зростання: з 6723,2 гривень у 2021 році до 8619,0 гривень у 2024 році. Особливо помітне зростання відбулося у 2023-2024 роках,

коли середньомісячна зарплата підвищилась з 7239,1 гривень до 8619,0 гривень, що становить приріст на 19,1 %. Це зумовлено переглядом системи мотивації, необхідністю утримання кваліфікованих працівників у складних економічних умовах, інфляційними процесами та складною ситуацією на ринку праці.

Потрібно відмітити, що HR-стратегія є найважливішим чинником у формуванні економічного потенціалу підприємства, особливо в умовах коливань фінансових показників. Динаміка валового прибутку ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» свідчить про те, що після спадного періоду (2020-2022 рр.) відбувся значний ріст (2023-2024 рр.). Це пов'язано з покращенням управлінських рішень, оптимізацією продажів, підвищенням цін на продукцію та скороченням відносних витрат. Важливу роль у цьому процесі відіграє HR-стратегія, що формує мотивацію персоналу, грамотну комунікацію, прозорість та орієнтацію на загальний результат.

Впровадження якісного механізму зворотного зв'язку, зокрема «сендвіч-методу», сприяє підвищенню мотивації працівників. Адекватна критика та конструктивні пропозиції допомагають формувати залученість персоналу та покращувати продуктивність. Висока ефективність нематеріальної мотивації забезпечується активним залученням керівництва до взаємодії з працівниками. Вплив авторитетних фахівців та наставництво позитивно позначаються на мотивації команди, що сприяє зростанню показників підприємства.

Зрозумілість цілей та процесів у ПОГ АПВТ «Фірма Ласка» значно підвищує ефективність. Запровадження актуальних КРІ, прозорої системи комунікації та механізму прийняття рішень зменшує невизначеність, що є критичним для підтримки стабільного рівня продуктивності.

Люди віддають перевагу завданням, які мають зміст та вагому мету. Довгострокові цілі, що корелюють із цінностями працівників, можуть стимулювати продуктивність навіть більше, ніж фінансова мотивація. Підвищення валового прибутку у 2023-2024 роках може частково бути наслідком покращення внутрішньої корпоративної культури та залучення працівників до стратегічного розвитку компанії.

Отже, HR-стратегія досліджуваного підприємства базується на ефективній комунікації, прозорості, менторстві та стратегічній мотивації. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні зростання економічного потенціалу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка». Ці принципи сприяють стабілізації підприємства, що підтверджується зростанням фінансових показників у 2023-2024 роках.

Відмітимо, що підприємство має значні коливання ділової активності підприємства протягом 2020-2024 років (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз впливу HR-стратегії на ділову активність ПОГ АПВТ «Фірма Ласка» (2020-2024 рр.)

Показник	Динаміка (2020-2024 рр.)	Вплив HR-стратегії
Коефіцієнт оборотності активів	Зниження з 2,89 до 2,17	Зниження ефективності управління ресурсною базою, потреба в підвищенні кваліфікації управлінського персоналу
Оборотність запасів	Значне зниження з 22,65 до 6,22	Проблеми з плануванням, логістикою; дефіцит компетентного персоналу у відповідних підрозділах
Оборотність власного капіталу	Незначне зниження з 3,49 до 3,39	Загальна стабільність; HR-стратегія сприяє збереженню потенціалу при невеликих інвестиціях у персонал
Оборотність дебіторської заборгованості	Зменшення з 6,14 до 4,94	Слабка робота з клієнтами; HR-стратегія недостатньо орієнтована на розвиток фінансистів та спеціалістів з продажів
Оборотність кредиторської заборгованості	Зменшення з 33,76 до 30,93	Певна стабільність; свідчить про налагоджені відносини з постачальниками, ймовірно поліпшення навичок ведення переговорів
Оборотність основних засобів	Ріст з 10,65 до 17,86	Позитивний вплив HR-стратегії: ефективне використання основних засобів, результат навчання персоналу та технічного розвитку

Джерело: [52]

Коефіцієнт оборотності активів зменшився на 0,72 (відносне відхилення – 75,0%), що свідчить про деяке уповільнення використання ресурсів підприємства. Оборотноість запасів суттєво знизилася на 16,43 – індикатор проблем з логістикою або управлінням запасами. Оборотноість дебіторської

заборгованості зменшилася, що може свідчити про зниження ефективності роботи з клієнтами. Кредиторська заборгованість утримується на досить високому рівні, хоча трохи зменшилась у 2024 р. порівняно з 2020. Оборотноість власного капіталу зменшилась лише незначно, що вказує на загалом стабільне використання власних фінансових ресурсів. Оборотноість основних засобів значно зросла (на 167,7%), що є позитивним сигналом про зростання ефективності використання матеріально-технічної бази.

HR-стратегія безпосередньо впливає на ефективність управління діловою активністю, зокрема через професіоналізацію персоналу, мотиваційну політику та управління змінами. Так, зростання оборотноість основних засобів (до 17,86 у 2024 р.) говорить про ефективну підготовку персоналу до роботи з сучасним обладнанням. Це можливо завдяки інвестиціям у навчання, перекваліфікацію та впровадження нових технологій. Зниження оборотноість запасів і дебіторської заборгованості свідчить про потенційні проблеми з мотивацією персоналу в логістичних, фінансових або збутових відділах. HR-стратегія, швидше за все, не повністю враховує потреби у преміюванні. Періоди різких коливань (наприклад, 2021 р.) зумовлені недостатньою адаптацією працівників до змін. Це вказує на потребу в стратегічному HR-супроводі трансформацій – коучинг, внутрішні комунікації, програми підтримки.

Загалом HR-стратегія досліджуваного підприємства вміло поєднує професійну оцінку з емоційною підтримкою, що позитивно впливає на розвиток економічного потенціалу підприємства. Турбота і вдячність не лише створюють довіру всередині колективу, а й стимулюють довгострокову ефективність бізнесу. HR-стратегія відіграє центральну роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства, особливо в умовах швидкої технологічної еволюції та мінливості ринкових умов. ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» демонструє стратегічний підхід до управління персоналом, спрямовуючи інвестиції у сучасні технології та системне навчання працівників. Це забезпечує не лише ефективність виробничих процесів, але й конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

З огляду на мінімально життєспроможну істину, досліджуване

підприємство має культуру постійного оновлення знань та адаптації до технологічних змін. Лідери підприємства спрямовують ресурси на навчання персоналу, інтеграцію актуальних стандартів галузі та активну співпрацю з науковими та професійними об'єднаннями. Підприємство інвестує у прогресивні інформаційні платформи, що сприяє оптимізації бізнес-процесів та забезпечує високу точність управлінських рішень. Висока автоматизація логістики дозволяє мінімізувати вплив людського фактора, підвищити швидкість і якість постачання продукції.

Зростання валового прибутку підприємства у 2023-2024 рр. (223,5 мільйонів гривень 314 мільйонів гривень відповідно) свідчить про ефективність управлінських рішень, в тому числі щодо кадрової політики. Постійне оновлення технологій та залучення молодих фахівців сприяє збереженню конкурентної позиції компанії, а фінансові результати підтверджують успішність такого підходу.

Слід також додати, що у мирний час HR-стратегія досліджуваного підприємства була здебільшого зосереджена на підвищенні професійних компетенцій співробітників, їх розвитку та ефективному управлінні талантами. Проте війна радикально змінила пріоритети: психічний і емоційний стан працівника є критично важливим фактором збереження стабільності й продуктивності команди. Підприємство сьогодні демонструє зрілість своєї HR-стратегії, яка виходить за межі класичного управління персоналом і охоплює емоційну безпеку та психологічну підтримку.

Навички емпатії та самоусвідомлення є невід'ємною частиною управлінської культури. Менеджери навчаються діагностувати власний стан і підтримувати інших. Регулярна оцінка безпеки та самопочуття працівників нормалізує практику психологічної турботи. Керівництво визнає, що не всі виклики вирішуються всередині команди, тому надає доступ до відповідних ресурсів з підтримання психологічної стійкості. Така HR-стратегія – це не просто реагування на кризу, а довгострокова інвестиція у стійкість організації. Вона формує довіру, підвищує лояльність та запобігає вигоранню персоналу.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ HR-СТРАТЕГІЇ ПОГ «АПВТ
«ФІРМА ЛАСКА»

3.1. Організаційно-економічні засади формування HR-стратегій розвитку кадрового потенціалу

Потреба у забезпеченні конкурентоздатності харчової галузі України, залучення інвестиційних ресурсів, вирішення, як на національному рівні, так і у глобальному масштабі питання продовольчої безпеки об'єктивно потребує від підприємницького середовища обґрунтування розвитку економічного потенціалу підприємств сфери харчової переробки.

Стратегічний розвиток кадрового потенціалу повинен бути деталізованим та пов'язаним із загальними тривалими цілями та наслідками діяльності підприємств аграрної сфери України. Персонал підприємства повинен знати, усвідомлювати та підтримувати стратегічні плани розвитку. Це створить передумови для налагодження співпраці, побудову корпоративної культури, які є потрібними для створення цінностей відносин та досягнення стратегічних та тактичних індикаторів розвитку підприємства.

У бажанні набути конкурентоздатності на ринку та підвищити прибутковість бізнесу тривалий розвиток кадрового потенціалу відіграє дуже важливу роль. Зараз персонал будь-якої організації – це ключова стратегічна цінність, яка орієнтована на створення вартості, зростання цінності та підвищення його продуктивності.

Кадрова політика побудови та ефективного використання кадрового потенціалу повинна базуватися на теоретичних концепціях, які дозволять співробітникам надавати перевагу власному підприємству, завдяки якісним чеснотам сприяти у втіленні його стратегічних цілей та досягати поставлених завдань.

На наш погляд, при обґрунтуванні HR-стратегії розвитку підприємства,

вектор розвитку кадрового потенціалу має пріоритетне значення. HR-стратегія є не тільки складовою загальної виробничої стратегії підприємства. Вони функціонально обумовлені, повинні доповнювати одна одну, формувати спільний аналітичний базис менеджменту, поліпшувати засадничі принципи досягнення стратегічних завдань та цілей розвитку підприємства.

HR-стратегія повинна визначати межі та сам зміст стратегії еволюціонування персоналу. Втілення стратегії менеджменту персоналу, шляхом поліпшення якісних змістовних властивостей кадрового потенціалу співробітників, на нашу думку, повинна уможливити дієву та ефективну реалізацію HR-стратегії в управлінні розвитком економічного потенціалу підприємства.

На наш погляд, формування HR-стратегії розвитку кадрового потенціалу повинно започатковуватися з детального вивчення та аналізу загального економічного потенціалу підприємства. Наслідками обґрунтування HR-стратегії повинні бути конкретні цільові програми та плани продуктивного використання людського капіталу підприємства.

Переконані, що удосконаленню HR-стратегії має передувати оцінка різних стратегій розвитку кадрового потенціалу підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка». Така оцінка детермінується великою кількістю факторів, що формуються під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, прийнятої на озброєння загальної методології менеджменту та особливостями менеджменту персоналу підприємства. Нами запропонована побудова стратегії розвитку кадрового потенціалу у ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» здійснювати за наступними етапами (рисунок 3.1).

Існують чотири ключових концепції до побудови HR-стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства [19]: стратегія розвитку персоналу на базі прийнятої корпоративної стратегії; стратегія розвитку персоналу як видозміна одного з напрямків корпоративної стратегії; функціональна стратегія розвитку співробітників та впровадження конкурентних способів управління; операційна HR-стратегія, що детермінує пріоритети, напрямки, конкретні кроки та

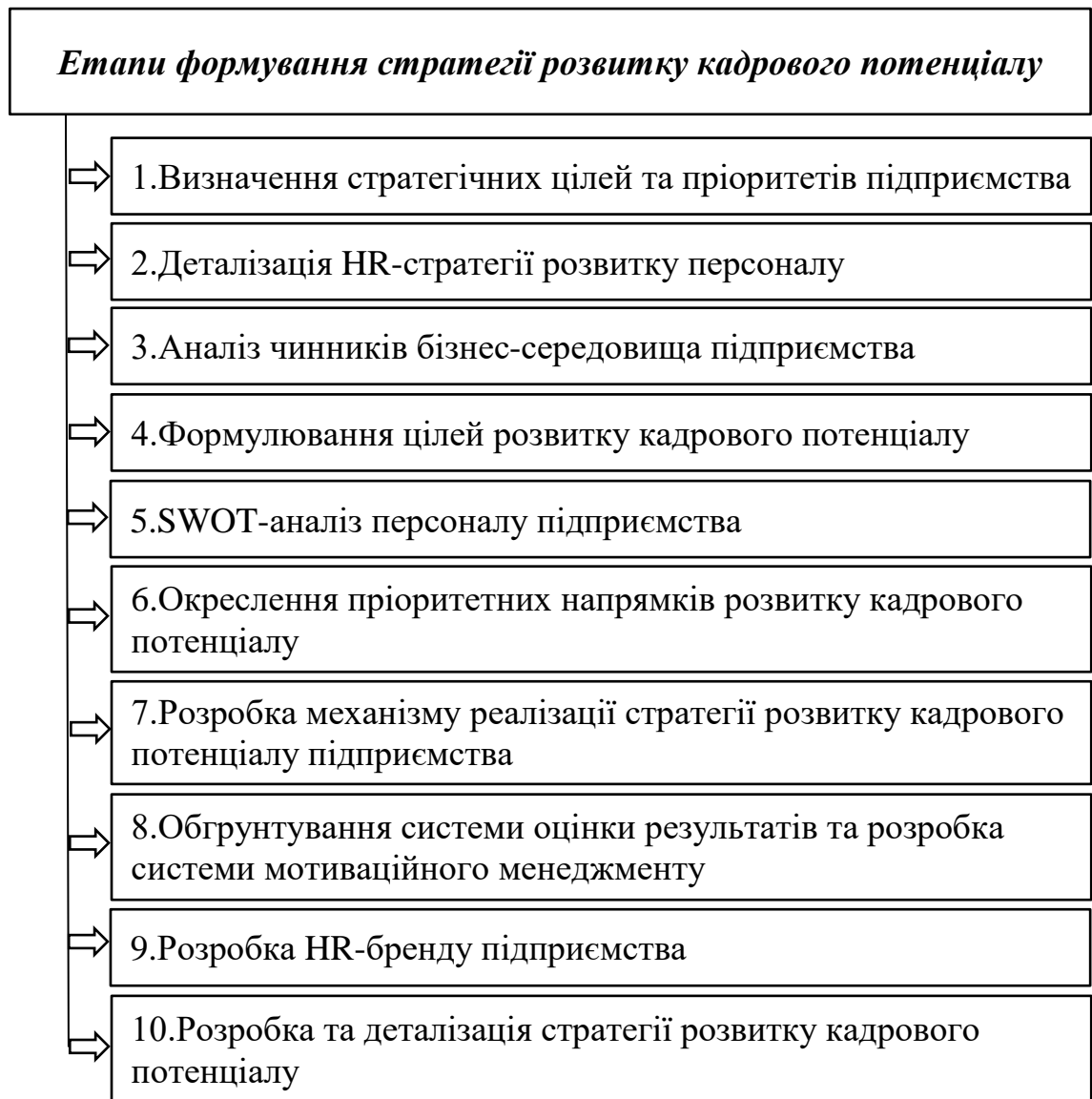


Рисунок 3.1 – Етапи формування стратегії розвитку кадрового потенціалу у ПОГ
«АПВТ «Фірма Ласка»

Джерело: удосконалено авторкою на основі [11]

механізми розвитку кадрового потенціалу певних функціональних підрозділів та підприємства в цілому.

Система стратегічного менеджменту персоналу містить сукупність функціональних підсистем безперервного забезпечення та функціональної дії на процеси побудови та використання кадрового HR-потенціалу. Оскільки, HR-стратегія розвитку кадрового потенціалу є певною частиною загальної стратегії розвитку персоналу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка», то класифікаційні

характеристики їх є також взаємопов'язаними.

Українські дослідники Зось-Кіор М.В. та Семенюта М.В. [23] пропонують застосовувати такі стратегії розвитку персоналу: інвестування, стимулювання та залучення.

Ми пропонуємо в ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» використовувати різні HR-стратегії в управлінні розвитком економічного потенціалу. Наприклад, стратегію бізнес-росту, стратегію активного навчання персоналу, кадрову стратегію стабілізації, стратегію закріплення персоналу на підприємстві. Також іноді може бути застосована стратегія скорочення персоналу підприємства, спрямована на звільнення працівників, скорочення наданої допомоги, різних заохочувальних виплат і премій.

На наш погляд, стратегія лідерства за витратами в ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» може бути реалізована через закріплення співробітників масових професій, за умови, що вони будуть на постійній основі проходити навчання; стратегія інновацій – через максимальну концентрацію та розвиток креативного персоналу співробітників підприємства. Розлого види HR-стратегій в управлінні розвитком економічного потенціалу підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка», які ми пропонуємо застосовувати на підприємстві, залежно від соціально-економічної ситуації, представлені нами на рисунку 3.2.

Успішне втілення обраної HR-стратегії розвитку кадрового потенціалу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» можлива тільки за умови якісного обґрунтування продуктивного механізму її впровадження шляхом практичної реалізації. На наш погляд, ефективний механізм реалізації HR-стратегії кадрового розвитку мусить бути сформований з урахуванням організаційних, економічних, методичних, фінансових положень чинної системи менеджменту персоналу та містити конкретні важелі, які уможливають досягнення стратегічних завдань розвитку кадрового потенціалу підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка».

Реалізація ефективних HR-стратегій розвитку кадрового потенціалу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка», як головного активу підприємства, вимагає знаходження дієвих стратегічних підходів до менеджменту кадровим потенціалом, в основі

яких має бути дієвий механізм симбіозу цілей та мотивів персоналу підприємства.

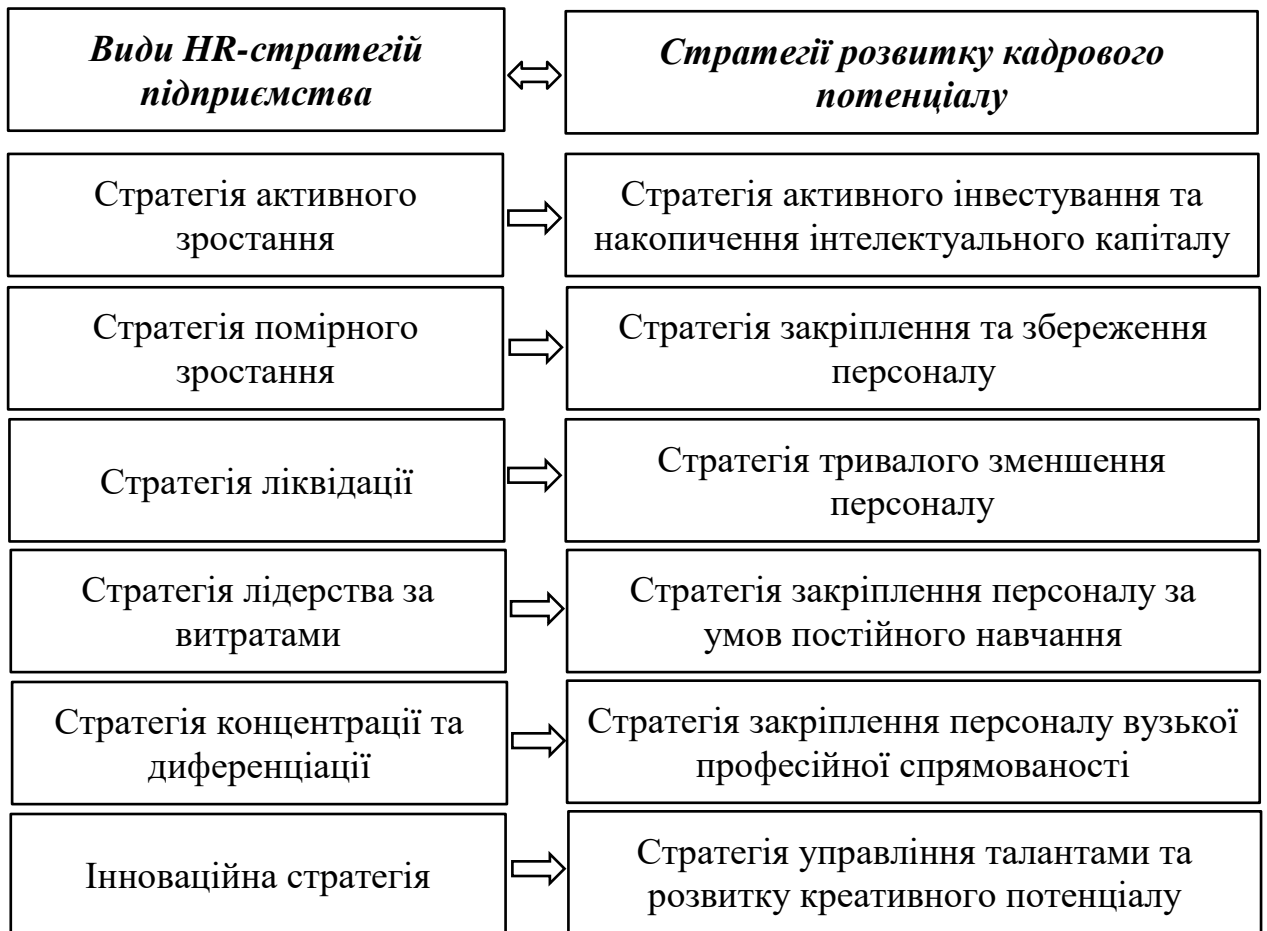


Рисунок 3.2 – Види HR-стратегій розвитку кадрового потенціалу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»

Джерело: удосконалено авторкою на основі [11]

Практика беззаперечно свідчить про те, що власні внутрішні стимули до роботи персоналу є найдієвішими інструментами самовираження, кар'єрного підвищення, досягнення професійних здобутків. Дієве поєднання стимулів та завдань розвитку економічного потенціалу підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка», уможливить досягнення спільного корисного ефекту, який базуватиметься, як на інструментах матеріального стимулювання, а також передбачатиме творчу реалізацію трудового потенціалу підприємства. Зараз основними критеріями забезпечення високої продуктивності роботи постає високий рівень задоволеності нею та відповідав власним цінностям та

уподобанням працівника. Матеріальні цінності нині не є єдиним джерелом задоволеності роботою. У сучасних працівників, окрім грошової винагороди, на перший план виходять можливості вільного вибору робочого місця, можливості широкого маневрування вільним робочим часом, гнучкий робочий графік, вільне комунікування з обраним колом людей, можливості автономної роботи, можливостей суміщення різних видів робіт і діяльності, пошуку work-life balance на користь вільного часу.

Сучасні HR-стратегії вже сьогодні повинні опрацьовувати сучасні концепції менеджменту кадрового потенціалу, що враховуватимуть різкі зміни у системі цінностей співробітників та їхнього способу пошуку та обрання місця прикладання праці.

Саме тому, хочемо наголосити на важливості переосмислення керівництвом підприємства важливості ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» до запровадження нових підходів до удосконалення HR-стратегії в управлінні розвитком економічного потенціалу підприємства. Це переосмислення має полягати у поглибленні рівня взаємодії керівництва підприємства та його персоналу; зростанні рівня відкритості роботи підприємства; поглибленні командної взаємодії; нарощенні показників індивідуальних та корпоративних наслідків позитивної роботи.

Твердо переконані, що велика увага керівництва підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» повинні приділятися розробці та впровадженню дієвої, ефективної, гнучкої мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства. Продуктивне використання внутрішніх особистих мотиваторів персоналу має бути ключовим резервом зростання результативності роботи співробітників й перетворення його на головний актив підприємства.

Такі, раніше важливі фактори стратегічного розвитку персоналу, як умови праці, оплата праці, професійний розвиток, характер контролю, кар'єрні можливості, віра відповідальності у сучасних стратегіях розвитку кадрового потенціалу втрачають свою актуальність.

Тому, на нашу думку, HR-стратегія ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» повинна

бути доповнена такими цінностями, які є важливими для персоналу та зможуть органічно інтегруватися у модель корпоративних цінностей досліджуваного нами підприємства. Вихід на траєкторію успішного розвитку підприємства, завдяки задоволенню особистих потреб та інтересів підприємства, зростання іміджу, продуктивне розв'язання складних суспільних задач щодо збереження екологічної рівноваги, зростання якості життя населення, гармонійний розвиток як сільських територій так і міст України, розвиток причетності персоналу підприємств до успіху підприємства на ринку.

Такі заходи щодо удосконалення HR-стратегії в управлінні розвитком економічного потенціалу підприємства, на наш погляд, відповідатиме сучасним світовим тенденціям щодо впровадження програм стійкого розвитку, культивування соціально відповідального підприємництва, поєднання комерційних інтересів суб'єктів бізнесу із розв'язанням нагальних екологічних, економічних та соціальних глобальних проблем людства.

Ефективним стимулом до співучасті персоналу у розв'язання проблем, що накопичилися на підприємстві, а також тих, які виходять за межі його функціонування разом із прагненням до саморозвитку, самореалізації, здатні побудувати достатньо дієвий механізм зростання продуктивності праці персоналу підприємства.

Разом із тим, усвідомлення необхідності та принципової важливості в досягненні особистих та корпоративних інтересів в межах функціонування підприємства й у зв'язку з необхідністю удосконалення HR-стратегії ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка», це слугуватиме ефективним мотивом щодо удосконалення та поліпшення якісних властивостей та розвитку кадрового потенціалу досліджуваного підприємства.

Нинішні умови розвитку ринкової економіки, суцільна цифровізація усіх сфер життєдіяльності, виклики, які породжуються тривалою російсько-українською війною, трансформують структуру мотивів розвитку кадрового потенціалу, змінюють вимоги до співробітників організацій, активізують нові механізми взаємодії персоналу та підприємств, змінюють ціннісні орієнтири

персоналу.

Ми пропонуємо менеджменту підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» формувати власну HR-стратегію в основному базуючись на стимулах та мотиваційних стратегіях зовнішньої генези, а саме: високому рівні заробітної плати, поліпшенню виробничих умов роботи на підприємстві, поліпшенні соціального захисту та розширенню його меж та складових, створенню додаткових можливостей для професійного навчання та дотримання проактивної позиції у питаннях соціальної відповідальності.

Впровадження перерахованих вище інноваційних інструментів соціально-економічного мотивування персоналу підприємства, на наш погляд, повинні бути пріоритетними в діяльності керівництва підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» та виступати у ролі драйверів конкурентоспроможного потенціалу підприємства та спонукати персонал до кращого виконання своїх трудових функцій.

З нашої точки зору, найвагоміший потенціал для досягнення конкурентоспроможності в HR-стратегії ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» з позиції удосконалення управління розвитком економічним потенціалом підприємства міститься у дотриманні вдалого поєднання усього спектру внутрішніх мотивів персоналу підприємства з побудовою ефективного, дієвого, гнучкого, сучасного мотиваційного механізму на підприємстві. Їхнє продуктивне використання за нинішніх умов можливо досягти завдяки чіткому окресленню спільних довгострокових цілей розвитку підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка», формуванню карти спільних цінностей та інтересів, підготовці сценаріїв провадження можливостей, розвиток нових перспектив, формування прогнозних індикаторів розвитку підприємства із визначенням найвищого ступеню пріоритетності потреб, побажань і запитів персоналу підприємства.

Сучасні мотиваційні чинники мають віддзеркалювати трансформацію соціально-економічних змін, які відбуваються в українському суспільстві. Керівництво підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» має гнучко реагувати на запити персоналу, на нові зміни, які відбуваються в природі найманої праці, на

важливі питання, що турбують співробітників.



Рисунок 3.3 – Організаційно-економічний механізм впровадження HR-стратегії розвитку кадрового потенціалу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»

Джерело: удосконалено авторкою на основі [11]

Високий динамізм чинників внутрішнього та зовнішнього середовища потребують побудови адаптивного та гнучкого механізму втілення стратегії розвитку економічного потенціалу підприємства, завдяки удосконаленню його HR-стратегії. Головною передумовою формування такого механізму, на нашу думку повинно стати продуктивне забезпечення симбіозу системи внутрішніх та зовнішніх мотиваційних чинників, а також загальне удосконалення HR-стратегії підприємства.

До ключових елементів організаційно-економічного механізму

впровадження HR-стратегії розвитку кадрового потенціалу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка», на нашу думку, повинно входити певна група інструментів, методів, функцій та певної гнучкої системи забезпечення. Систему окресленого механізму наведено на рисунку 3.3.

Головним пріоритетом впровадження HR-стратегії розвитку кадрового потенціалу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» має бути постійне навчання та оновлення знань, професійних навичок. Головними способами використання таких інструментів мають бути: різноманітні курси підвищення кваліфікації, навчання (як онлайн, так і оф лайн), практичні вебінари, семінари, тренінги, наставництво, стажування. Хорошими інструментами стратегії розвитку кадрового потенціалу повинні стати імплементація персоналу до командної роботи, визнання успіхів, якісна система мотиваційного менеджменту, широкі перспективи самореалізації персоналу, розвиток творчого лідерства у команді однодумців, інструменти зворотної взаємодії із менеджментом підприємства.

Отже, організаційно-економічний механізм впровадження HR-стратегії розвитку кадрового потенціалу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» за своєю функціональною метою є ядром загальної архітектури та, на нашу думку, має ґрунтуватися на гнучких, відповідних сучасним умовам інструментах та системі функціональної підтримки менеджменту підприємства.

3.2. Трансформація HR-стратегій ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» під впливом цифровізації

Перехід до цифрової економіки значною мірою перетворює традиційні функції менеджменту підприємств. Головним чином це стосується питань управління персоналом в організаціях, підприємствах та установах. Разом із тим, у цій царині спостерігається наростання обсягу проблем, які потрібно долати разом із втіленням інновацій та змін у тактиці та стратегії проведення діяльності по роботі з персоналом. Практика беззаперечно свідчить про існування великого розриву між підприємствами, які активно впроваджують

інновації, широко використовують нові технології для удосконалення власних HR-стратегій, та тими, які цього не роблять. Пасивність у цих питаннях та зволікання неминуче призведе до зниження конкурентоспроможності, тому що підприємства не лише позбавляють себе можливостей інвестувати в людський капітал свого персоналу, але й в осяжному майбутньому ризикують втратити доступ до кваліфікованих фахівців, які детермінують успішний розвиток підприємства та й саме його виживання у висококонкурентному економічному середовищі.

Сучасний український ринок праці перебуває під дією інформаційних впливів, які характеризуються процесами роботизації, цифровізації, значного обсягу робіт, які виконуються за допомогою штучного інтелекту, а отже зростають ризики звільнення та масового скорочення співробітників вітчизняних підприємств. Російсько-українська війна також негативно відображається на можливостях залучення й утримання кваліфікованих спеціалістів. А про пошук фахівців з унікальними знаннями, висококваліфікованих людей – взагалі й мови немає. Разом із тим, така ситуація створює додаткові можливості для ширшого розкриття потенціалу та існуючих талантів персоналу підприємств, яке без впровадження сучасних HR технологій, підприємство ризикую втратити майбутні прибутки й узагалі ризикую збанкрутувати.

Цифровізація HR тісно пов'язана зі зламом поведінки споживачів продукції та широкого впровадження інформаційних технологій у споживачів зростають вимоги щодо зручності використання та швидкості й доступності сервісів, їх існування на різних цифрових платформах та мобільних додатках, їх високої ефективності при незначних витратах коштів.

Такі справи призведуть до формування цифрового контуру HR, що зробить можливим задоволення запитів теперішніх та майбутніх поколінь у власному доступі до соціальних мереж та ресурсів підприємства, продуктивній взаємодії з мультимедіа можливостями, широкими можливостями навчання (як онлайн, так і офлайн формату). Також цифровізація HR здатна забезпечити сталі перспективи онбордингу та рекрутингу, створити та впровадити значні обсяги інформації про

співробітників підприємства, широке впровадження штучного інтелекту та великих обсягів інформації для ефективного менеджменту талантів, прийняття оперативних рішень, проведення HR аналітики.

Сутність цифрового HR охоплює як соціальні мережі, хмарні технології, мобільні застосунки, доповнену реальність та є новою платформою для поліпшення взаємодії співробітників підприємств, кандидатів на нові посади, вивчення та удосконалення їхнього позитивного досвіду. Розробники цифрового контенту відповідають за технічну складову, а менеджмент ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» має формувати свої інтегровані HR-стратегії, розробляти та впроваджувати програми цифрового менеджменту персоналу. Ми переконані, що цифрова трансформація має базуватися на широкій оцінці внутрішніх та зовнішніх факторів, вивченні існуючих недоліків та переваг цифрових технологій, можливих галузевих обмежень.

На нашу думку, нині найбільш актуальним використанням здатностей цифрового HR для підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» та етапі росту та розширення власних виробничих можливостей. Разом із тим, ми переконані, що потрібно велику увагу приділяти підтримці інвестиційної привабливості, збільшувати число нових вакантних місць на підприємстві, створенню цифрових робочих місць.

Глибоко переконані, що широке впровадження цифрових HR рішень дозволить менеджменту підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» значною мірою поліпшити продуктивність використання людського капіталу та поліпшити власний HR-бренд.

Згідно інформації Міжнародного центру передового досвіду у сфері менеджменту персоналу Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії [58] сьогодні у світі тільки 39% менеджерів вважають, що їхні підприємства успішно функціонують в умовах цифрового суспільства; 37% відчують стійку впевненість у власних можливостях реорганізувати персонал організацій та пристосуватись до нових реалій, завдяки використанню бізнес-аналітики та інструментів штучного інтелекту; 27% керівників усвідомлюють

існування певних труднощів переходу в цифрове середовище, тому що не розглядають HR як фактор формування цінності, не враховують потенційні можливості бізнес-аналітики й в цілому не використовують штучний інтелект, ба більше, не створюють довгострокових планів щодо цифровізації. У загальному обсязі інвестицій в цифровізацію стратегії HR-процесів майже половина, а саме 49% скеровано на втілення програмних ідей щодо менеджменту людським капіталом, 32% передбачає втілення хмарних сервісів, в недалекому майбутньому планується наростити інвестиційний ресурс у прогнозу бізнес-аналітику, поліпшення ефективності рішень у галузі автоматизації процесів та питань, пов'язаних з упровадженням штучного інтелекту.

Ми переконані, що цифрова трансформація відкриває в ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» наступні можливості: повсюдне використання різних мобільних застосунків та автоматизація HR-процесів. Цифровізація полегшує проведення як традиційних функцій менеджменту (управління часом, відстежувати запізнення на роботу, контролювати рівень стресу), так і специфічних HR-процесів (он лайн рекрутинг, автоматизація різних HR-сервісів, гейміфікація процесів управління персоналом).

Цифрова інтеграція з хмарними сервісами. Можливості використання хмарних сервісів передбачають ліквідацію комунікаційних бар'єрів, зростання продуктивності персоналу, зменшення часу на обмін інформацією, диверсифікація обміну даними та якісне їх збереження. Хмарні сервіси допомагають спростити процес рекрутингу, поліпшити якість трудового життя, розширити можливості для втілення інновацій, зменшити навантаження на робочих місцях.

Використання технологій доповненої реальності збільшує можливості щодо залучення талановитої молоді, її навчання та розвитку, мінімізує гендерні розриви при працевлаштуванні.

Віртуалізація внутрішнього простору підприємства уможлиблює для потенційних співробітників підприємства мати розуміння про особливості організації роботи всередині підприємства, скласти уявлення про корпоративну

культуру підприємства, спростити процеси адаптації на підприємстві. Окрім того, доповнена реальність змінює зміст процесів навчання персоналу, уможливорює глибше занурення в робочу атмосферу, сприяє зростанню професійних та когнітивних навичок, сприяє розвитку емпатії та кращому взаєморозумінню.

На нашу думку, доцільно імплементувати в роботу підприємства ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» інструменти реорле-аналітики. Такі інструменти використовуються для візуалізації та оцінки значних обсягів інформації, поєднує різні способи побудови сценаріїв розвитку економічного потенціалу підприємства на основі поліпшеної HR-стратегії.

Використання інструментів штучного інтелекту створює ліпший потенціал, допомагає вивільнити час на виконання рутинних операцій, автоматизує багато функцій бек-офісу, створює можливості надання онлайн послуг за допомогою різноманітних чат-ботів та в цілому дозволяє удосконалити HR-стратегію в управлінні розвитком економічного потенціалу підприємства.

Переконані, що імплементация елементів штучного інтелекту в HR-менеджменті відкриває нові можливості та переваги для керівництва ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка». Серед них виділимо такі:

- економія ресурсів щодо пошуку кваліфікованих фахівців, уникнення відтоку інтелектуального капіталу через потенційні втрати кваліфікованого персоналу ; автоматизация навчального процесу уможливорює набуття нових знань, таким чином мінімізується потенціал втрати фахівців, які володіють цінними знаннями та є важливими для підприємства, з точки зору його кваліфікаційної безпеки;

- зростання конфіденційності від співробітників при виконанні різноманітних функцій, які пов'язані з роботою з персоналом щодо доступності персональних даних;

- зменшення тривалості роботи в HR підрозділах на проведення адміністративних завдань (перевірка знань, умінь, компетентностей; первинний відбір кандидатур), а отже велика економія трудових витрат підприємства;

- зростання точності у здійсненні HR функцій, завдяки зменшенню числа та частоти припущення помилок при адмініструванні різних функцій, пов'язаних з роботою персоналу: навчання, перенавчання, підвищення рівня кваліфікації, переведення на іншу посаду, онбординг, перекваліфікація, виплати відпускних, премій та різних соціальних виплат;

- зменшення рівня упередженості у процесі прийняття рішень щодо персоналу підприємства.

Твердо впевнені, що широке використання інструментів штучного інтелекту в HR-менеджменті зобов'язує керівництво підприємством змінювати специфіку, характер та підходи щодо управління персоналом. Аби набути максимального обсягу переваг від використання сучасних цифрових інструментів, компетенції HR на підприємстві повинні бути чітко окресленими, відповідати новим вимогам бізнес-середовища, бути різними за управлінським функціоналом та рівнями виконуваних функцій, своєчасно оновлюватись, бути гнучкими до виконання різних функцій HR-менеджменту.

ВИСНОВКИ

В межах кваліфікаційного дослідження нами були отримані наступні висновки.

Досліджено теоретичне бачення поняття «економічний потенціал» та запропоновано його розуміти як певну множину можливостей, які із розвитком продуктивних сил економіки можуть бути максимальним чином використані для вирішення стратегічних питань розвитку підприємства.

Теоретично опрацьовано ключові елементи підсистеми розробки та втілення HR-системи стратегічного менеджменту персоналу підприємства та наведено основні її складові: підсистема планування персоналу; підсистема підбору персоналу; підсистема професійної орієнтації персоналу; підсистема атестації персоналу та його оцінювання; підсистема формування кадрового потенціалу; підсистема мотиваційного менеджменту підприємства; підсистема менеджменту плінності кадрів та підсистема соціального захисту.

Проведена оцінка розвитку економічного потенціалу підприємства об'єднання громадян «АПВТ «Фірма Ласка», дозволила зробити наступні висновки. Динаміка активів як складова фінансово-економічного потенціалу підприємства є важливою частиною для дослідження. Розгляд змін в активах підприємства «АПВТ «Фірма Ласка», за період 2020–2024 роки дозволив провести оцінку рівня інвестиційної активності, ефективності використання ресурсів і потенціалу фінансового зростання.

Говорячи про активи, призначені для тривалого використання, слід зазначити, що ця група активів зазнала нестабільної динаміки. У 2020 р. їх обсяг становив 58,6 млн гривень і залишався майже незмінним у 2021 р. – 59,4 млн грн. У 2022 р. відбулося суттєве скорочення до 47,6 млн грн (мінус 11,8 млн грн), що говорить про зменшення обсягу інвестицій «АПВТ «Фірма Ласка» у необоротні активи та їхню часткову реалізацію. У 2023 р. спостерігалось різке зростання до 66,4 млн грн (+18,8 млн грн), що пов'язано з активним оновленням основних засобів та капітальним вкладенням. Проте у 2024 р. знову

зафіксовано спад до 57,3 млн грн (мінус 9,1 млн грн), що свідчить про нестійкі процеси у межах інвестиційної політики.

У роботі доведено, що обґрунтування та обрання HR-стратегії розвитку кадрового потенціалу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» детермінується великою кількістю умов та факторів, які формуються під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, прийнятої концепції та стилю управління на підприємстві, впровадженій стратегії розвитку бізнесу та особливостей механізму менеджменту персоналу підприємства.

Запропонований нами організаційно-економічний механізм впровадження HR-стратегії розвитку кадрового потенціалу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» повинен бути сформований з урахуванням організаційних та методичних основ чинної системи менеджменту персоналу та включати конкретні важелі, функції, методи та інструменти, які уможливають досягнення стратегічних завдань HR менеджменту та ефективнішим управлінням підприємством в цілому.

Нами запропоновано змістити акценти в управлінні підприємством ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» й визначити головним пріоритетом удосконалення HR-стратегії в управлінні розвитком кадрового потенціалу навчання та удосконалення професійних компетентностей та навичок персоналу.

На нашу думку, ключовими способами для цього мають стати різні курси підвищення кваліфікації, навчання (у тому числі віртуальне), відвідування семінарів, тренінгів, стажувань й професійне наставництво. Дієвими інструментами стратегії розвитку кадрового потенціалу, на нашу думку повинні стати залучення співробітників до командної роботи, професійне визнання та якісна мотивація до гарного виконання своїх трудових функцій, створення можливостей самореалізації персоналу, розвиток лідерства на підприємстві, можливості зворотного зв'язку та робочого спілкування співробітників та керівництва підприємства.

Переконані, що організаційно-економічний механізм впровадження HR-стратегії розвитку кадрового потенціалу ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» має стати ядром загальної архітектури HR-стратегії підприємства.