

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» грудня 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№6 від «11» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:

**«Управління розвитком кадрового потенціалу на підприємстві
сільськогосподарського машинобудування»**

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Управління персоналом та економіка
праці» спеціальності 051 «Економіка»
групи УП-23М

_____ Ольга Олексіївна Лашкул

«11» грудня 2024 р.

Керівник: канд. пед. наук., доцент
_____ Володимир Олександрович
Липчанський

«11» грудня 2024 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент
_____ Валерій Володимирович
Подплетній

м. Кропивницький – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Поняття кадрів та кадрового потенціалу	7
1.2. Система формування та використання кадрового потенціалу на підприємстві	13
1.3. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємства	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС»	26
2.1. Характеристика господарської діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»	26
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПП «Агрореммаш-Плюс»	37
2.3. Дослідження стану використання трудових ресурсів на підприємстві	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС»	53
3.1. Ефективність управління кадровим потенціалом підприємства сільськогосподарського машинобудування в сучасних реаліях	53
3.2. Розробка Програми управління розвитком кадрового потенціалу на ПП «Агрореммаш-Плюс»	61
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

В сучасних умовах господарювання вітчизняні підприємства стикаються з численними викликами, серед яких особливої уваги потребує питання ефективного управління кадровим потенціалом. Війна значно впливає на всі аспекти функціонування підприємств, зокрема на управління трудовими ресурсами. Економічна нестабільність, міграція населення, психологічний тиск і мобілізація працівників створюють безпрецедентні виклики для формування, збереження та розвитку кадрового потенціалу. Тому персонал виступає як рухома сила, але водночас і як слабе місце підприємства, що має на меті розвиток та утримання стабільності. Формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства стають критично важливими завданнями в умовах нестабільності ринку, швидких технологічних змін і необхідності адаптації до сучасних викликів.

Питання формування, використання та розвитку кадрового потенціалу в рамках підприємства піднімалось багатьма науковцями. Найбільш ґрунтовними, на нашу думку, були праці Альохіна Д. І., Бурачек І. В., Дашченко В. В., Васюти В.Б. Венгер О., Галицька У. Б., Головань М.С., Дашко І. М., Земляної Л. С., Ключан В.В., Красноруцького О.О., Міненко М. А., Тимошенко К. В., Хаустова К. та ін. Проте дослідження особливостей формування кадрового потенціалу саме підприємств машинобудівної галузі в аграрному секторі практично відсутні.

Для приватного підприємства «Агрореммаш-Плюс», яке спеціалізується на виробництві сільськогосподарської техніки, дослідження цієї теми є особливо важливим. З огляду на специфіку його діяльності, кадровий потенціал визначає якість продукції, інноваційний потенціал і здатність до масштабування бізнесу. Вивчення сучасних підходів до формування, використання та розвитку трудових ресурсів дає змогу розробити дієві механізми підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

Мета даного дослідження є визначення шляхів вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства та розробці відповідних заходів для підвищення його ефективності.

В рамках визначеної мети нами поставлено ряд завдань, які потребують рішення, серед них:

- дослідити особливості застосування термінів «кадри» та «кадровий потенціал»;
- розібратись у складових системи формування та використання кадрового потенціалу на підприємстві;
- визначити основні теоретичні аспекти управління розвитком кадрового потенціалу підприємства;
- дати оцінку фінансово-економічному стану ПП «Агрореммаш-Плюс»;
- проаналізувати організаційну структуру управління досліджуваного підприємства;
- оцінити стан використання трудових ресурсів на ПП «Агрореммаш-Плюс»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління розвитком кадрового потенціалу підприємства сільського машинобудування.

Об'єкт дослідження: процеси формування, використання та розвитку кадрового потенціалу на підприємстві.

Предмет дослідження: система управління кадровим потенціалом ПП «Агрореммаш-Плюс».

У роботі застосовано ряд наукових методів, а саме: теоретичний аналіз наукових джерел, статистичні методи для аналізу фінансово-економічних показників, метод аналізу і синтезу, порівняння тощо.

Дослідження механізму управління розвитком кадрового потенціалу ПП «Агрореммаш-Плюс» проводилось за період з 2019 по 2023 роки. Фінансовою звітністю для аналізу та оцінки показників виступали форми Баланс (Звіт по фінансовий стан) та Фінансові результати за вказаний період.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у формуванні загальних рекомендацій щодо покращення розвитку кадрового потенціалу підприємств через впровадження комплексного підходу до управління персоналом, зокрема за допомогою аутсорсингу та використання безкоштовних платформ для навчання. Це дозволяє забезпечити ефективне підвищення кваліфікації працівників із мінімальними фінансовими витратами, адаптуючи підприємство до сучасних економічних викликів.

Практичне значення отриманих результатів відображається у розробці унікальної Програми розвитку управління кадровим потенціалом для ПП «Агрореммаш-Плюс», яка включає рекомендації щодо оптимізації структури персоналу, підвищення його кваліфікації та створення сприятливих умов для професійного зростання. Особлива увага приділена інтеграції аутсорсингових послуг для виконання непрофільних завдань, застосуванню онлайн-ресурсів для навчання персоналу без додаткових фінансових витрат, а також розробці програм наставництва для залучення молодих спеціалістів. Ці заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його стійкості в умовах сучасних економічних і соціальних викликів.

Результати випускної кваліфікаційної роботи апробовані на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (7-8 листопада 2024 року), м Кропивницький. Тема тез: «Особливості управління розвитком кадрового потенціалу на підприємстві сільськогосподарського машинобудування в умовах воєнного стану».

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття кадрів та кадрового потенціалу

У сучасному світі, де інновації та технології швидко змінюють економічний ландшафт, підприємства стикаються з необхідністю не лише залучати, але й ефективно використовувати людські ресурси. Кадри, як основний елемент організації, є джерелом знань, навичок і творчості, що забезпечують конкурентоспроможність та адаптацію до змін. Кадровий потенціал, в свою чергу, відображає не лише кількість працівників, але й їхню здатність до розвитку, навчання та реалізації нових ідей. Тому виникає необхідність розгляду понять «кадри» та «кадровий потенціал». Розуміння сутності кадрів та їхнього потенціалу дає змогу більш ефективно реагувати на виклики сучасності, підвищуючи інвестиції в людський капітал та забезпечуючи сталий розвиток.

Термін «кадри» часто ототожнюють із поняттям «персонал». При визначенні об'єкта у сфері кадрового управління немає єдності думок серед теоретиків-науковців та підприємців. Людський ресурс в організаціях розглядається як кадри, персонал, трудові ресурси, працівники, команди, колектив тощо.

Найпоширенішим є підхід, за яким поняття «кадри», «працівники» та «персонал» ототожнюються. У цьому випадку персоналом називають усіх працівників підприємства, що виконують виробничі чи управлінські операції. Протилежний підхід пропонує розмежування цих понять, де під персоналом розуміють сукупність усіх працівників, включаючи постійних, тимчасових, виробничих та управлінських, тоді як під кадрами – лише постійних та кваліфікованих управлінських працівників.

Кадри є ключовими у формуванні та використанні робочої сили на підприємствах, що стосується техніко-організаційного регулювання соціально-трудових процесів. У цій системі акцент на кадри є надзвичайно важливим, оскільки саме вони забезпечують ефективність управлінських процесів і реалізацію стратегії підприємства. Кадри формують основу для розвитку, адаптації та інновацій, адже їхня кваліфікація та мотивація безпосередньо впливають на результати діяльності компанії.

Серед основних понять, що характеризують персонал, крім вищезазначених, можна виділити: трудові ресурси, робочу силу, трудовий колектив, людські ресурси та трудовий потенціал. Їх співвідношення і значення детально проаналізовано на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Співвідношення термінів, що характеризують людські ресурси на підприємстві

Джерело: складено за матеріалами [14]

Трудові ресурси підприємства – це найбільш узагальнене поняття, оскільки представляє собою загальну кількість працівників, які можуть бути

залучені до діяльності підприємства, включаючи всіх, хто має відповідну кваліфікацію та незалежно від характеру роботи чи ступеня зайнятості.

Під робочою силою в рамках підприємства зазвичай мають на увазі частину трудових ресурсів, що активно працює на підприємстві (штатні і тимчасові працівники).

Об'єднуючись у групи, які працюють разом заради досягнення головних цілей та завдань підприємства відбувається формування трудового колективу.

Більш складною категорією є людські ресурси. Вони «відображають саму людину (групу, колектив, націю) з певним набором особистісних та професійних, вроджених та набутих якостей, підприємницькою здібністю, які вона має, набуває та може розвивати як в рамках соціально-трудових відносин, так і процесів життєдіяльності суспільства в цілому» [20]. В рамках підприємства людські ресурси становлять сукупність можливостей, вмінь, знань та досвіду всіх працівників.

Якщо трудові ресурси є більш узагальненим поняттям, то трудовий потенціал враховує якість і ефективність використання цих ресурсів у виробничому процесі. Трудовий потенціал – це «існуючі сьогодні та потенційні трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства» [24]. Трудовий потенціал відображає здатність трудових ресурсів до ефективної роботи.

Поняття «кадри» зазвичай використовується при конкретизації на конкретних працівників, які займають певні посади в організації, і акцентують увагу на їхній професійній підготовці та кваліфікації. Кадри є частиною трудових ресурсів, але акцентують увагу на людей, які вже працюють у організації, на їхніх здібностях та ролі в досягненні цілей.

Отже, кадри складають основу людського ресурсу підприємства, і включають в себе не лише кількість співробітників, але й їхні знання, навички, досвід і професійні якості. Кадри є ключовим чинником у формуванні корпоративної культури, ефективності управлінських процесів та

інноваційного розвитку, оскільки саме від їхньої компетентності та мотивації залежить успіх організації в конкурентному середовищі.

Аналіз досліджень щодо сутності кадрового потенціалу демонструє розмежування думок щодо кадрового потенціалу. Це обумовлено тим, що кадровий потенціал може бути інтерпретований по-різному в залежності від контексту, мети та специфіки організації. Чітке розуміння цих відмінностей дозволяє розробити більш ефективні стратегії управління, підбору та розвитку кадрів.

По-перше, різні підходи можуть акцентувати увагу на різних аспектах кадрового потенціалу: від кваліфікації та досвіду працівників до їхньої мотивації і готовності до змін. Це впливає на прийняття рішень у кадровій політиці та стратегіях розвитку.

По-друге, усвідомлення розмежування думок допомагає уникнути узагальнень, які можуть призвести до неефективних рішень.

За суб'єктивною складовою	Ресурсний	Компетент-нісний	Соціально-психологічний
акцент на кількості працівників та їх якісних хаарктеристик, які впливають на ефективність роботи.	кадровий потенціал розглядається з точки зору наявних та потенційних можливостей працівників, творчих, особистісних характеристик, а також доступність кадрів, що забезпечують виконання завдань організації	акцент ставиться на знаннях, навичках, вміннях і досвіді працівників, які визначають їх здатність виконувати конкретні функції та досягати цілей	аналізує взаємодію між працівниками, командну динаміку, емоційний клімат і рівень довіри, що сприяє формуванню ефективних робочих груп і організаційної культури.

Рисунок 1.2 – Підходи щодо тлумачення кадрового потенціалу

Джерело: складено за матеріалами [14]

Так, Земляна Л.С. пропонує розділити погляди науковців щодо тлумачення сутності кадрового потенціалу на чотири підходи (рис. 1.2).

Перший підхід щодо розкриття сутності кадрового потенціалу є найбільш розповсюдженим та представляє собою сумарну величину штатних працівників та їх якісних характеристик. Цей підхід включає в себе не лише підрахунок кількості працівників, але й оцінку їхніх професійних навичок, освіти, досвіду роботи, мотивації та інших важливих аспектів.

Погляд на кадровий потенціал з точки зору можливостей працівників лежить в основі ресурсного підходу. Згідно даного підходу кожна людина унікальна та має свій творчий потенціал, здатна продукувати нові ідеї відповідно до особистісних здатностей. Так, кадровий потенціал підприємства формується за рахунок розвитку специфічних можливостей кожного працівника, таких як креативність, критичне мислення та здатність до швидкого адаптування. Крім того, ресурсний підхід підкреслює важливість створення сприятливого середовища для розвитку талантів. Це включає в себе програми навчання, коучинг, менторство, а також заохочення культури відкритості і експериментування. Відчуваючи підтримку в реалізації своїх ідей, працівники активізують свої ресурси, що призводить до значних інновацій і покращення операційних процесів.

Третій підхід – компетентнісний. Компетентнісний підхід до тлумачення кадрового потенціалу зосереджується на визначенні та розвитку компетенцій, які є критично важливими для виконання конкретних завдань і досягнення цілей організації.

Компетентність – це «спроможність кваліфіковано здійснювати діяльність, специфічна здатність людини ефективно виконувати конкретну діяльність у певній предметній галузі: вузькоспеціальні знання; предметні навички; способи мислення, відповідальність за свої дії; задані навички (вимога виконувати певні індивідуальні завдання), використання знань та умінь на робочому місці на рівні встановлених вимог (стандартів) до цієї роботи, здатність відповідально виконувати обов'язки і досягати запланованих

результатів, знаходити вирішення у нестандартних ситуаціях, застосовувати знання і вміння в нових умовах виробничої діяльності» [40, с. 159].

Відповідно компетентністний підхід акцентує увагу не лише на знаннях і навичках працівників, що формують кадровий потенціал, а й на їхніх здатностях і поведінці, які необхідні для ефективної роботи.

Соціально-психологічний підхід у тлумаченні кадрового потенціалу ґрунтується на взаємодії працівника із іншими співробітниками в рамках однієї соціально-трудової системи, в межах якої відбувається психологічна та духовна взаємодія.

1. Визначення компетенцій

- Професійні та особистісні компетенції. Наприклад, для певної посади може бути важливим не лише технічне знання, але й здатність до комунікації, лідерства або вирішення конфліктів.

2. Оцінка та розвиток

- Застосування програм оцінки для виявлення сильних і слабких сторін працівників. Це може включати тестування, 360-градусний зворотний зв'язок та інші інструменти. Важливим є також створення можливостей для розвитку цих компетенцій через навчання, тренінги та практичний досвід.

3. Взаємозв'язок з результатами

- Наявність певних компетенцій безпосередньо впливає на ефективність виконання завдань і досягнення стратегічних цілей. Це дозволяє організаціям краще управляти кадровим потенціалом і формувати команди, які максимально відповідають вимогам бізнесу.

4. Адаптивність

- Відповідно до змін на ринку і технології організації, що використовують компетентністний підхід при формуванні кадрового потенціалу залишатися гнучкими, швидко реагуючи на нові виклики і можливості.

Рисунок 1.3 – Ключові елементи компетентнісного підходу до розуміння кадрового потенціалу

Джерело: складено автором

На думку Хаянок Т.М. основними критеріями соціально-психологічної оцінки кадрового потенціалу аграрного підприємства є наступні аспекти:

1. Соціальна цінність результатів праці.
2. Обов'язковість виконання отриманого завдання в заданих нормах.

3. Свідоме використання предметів праці для досягнення загально організаційних цілей.

4. Наявність міжособистісних відносин [36].

Таким чином, розмежування точок зору щодо тлумачення поняття кадрового потенціалу дозволяє організаціям обирати зручні та ефективні інструменти впливу на якість виконуваних функцій працівниками, залежно від їх рівня знань, досвіду та професійності, шукати шляхи зміцнення їх потенціалу та сприяти проявленню раніше не використаних кадрових можливостей. Для керівництва відповідно з'являється перспектива планувати свої стратегії розвитку, здійснювати інвестиції в навчання, підвищувати кваліфікації працівників, а також оптимізувати кадрову політику в цілому. Цей комплексний підхід допомагає організаціям не лише ефективніше використовувати наявні ресурси, але й гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Успішне управління кадровим потенціалом здатне сприяти підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів та створенню сприятливого клімату в колективі. Таким чином, дослідження аспектів кадрового потенціалу є надзвичайно важливим для розробки стратегій, які дозволяють організаціям досягати своїх цілей у динамічному середовищі.

1.2. Система формування та використання кадрового потенціалу на підприємстві

Формування кадрового потенціалу є системним поняттям, оскільки включає в себе безліч взаємопов'язаних елементів та тісно корелюється із факторами зовнішнього середовища.

Саме поняття «формування кадрового потенціалу на підприємстві» означає створення необхідних умов для розвитку здібностей, знань і навичок працівників, які є ключовими для досягнення стратегічних цілей організації.

По суті, це процес ідентифікації здібностей працівників та надання можливості використовувати їх на повну у робочому процесі.

Більш розширено процес формування кадрового потенціалу охоплює декілька етапів. По-перше, це включає в себе оцінку існуючих трудових ресурсів, визначення потреб у кадрах та виявлення компетенцій, які необхідні для виконання задач підприємства. Далі, на основі отриманої інформації, HR-менеджером, спільно із керівником підприємства розробляються напрямки вдосконалення персоналу (програми навчання, курси підвищення кваліфікації, практикуми тощо). По-друге, ефективне використання трудових ресурсів можливе за створення відповідних умов праці. До сприятливих робочих умов відносять:

- вдало підібрані мотиваційні механізми;
- розвиток корпоративної культури;
- надання можливостей для кар'єрного зростання тощо.

Отже, створення комфортного робочого середовища дозволяє не лише утримувати талановитих співробітників, але й залучати нові кадри.

Доцільно акцентувати увагу на двох важливих складових формування кадрового потенціалу як компетенції працівників та корпоративна культура.

В літературі можна зустріти такі поняття, як «компетенція» та «компетентність», в більшості випадків вони ототожнюються, проте містять ряд особливостей їх вживання.

Так, якщо компетенція представляє собою «знання, які повинна мати особа; коло питань, в яких особа повинна бути обізнана; досвід, необхідний для успішного виконання роботи у відповідності з установленими правами, законами, статутом» [8], то компетентність пов'язують із категорією «здатність до дії», тобто вміння використовувати досвід, знання та навички в трудовому процесі.

Компетенція визначається як певний стандарт, досягнення якого вказує на здатність успішно вирішувати різноманітні завдання. Справжня компетенція формує основу для успішної кар'єри та особистісного розвитку.

Компетентність – це здатність ефективно використовувати та інтегрувати навички, знання й уміння в умовах складних і непередбачуваних ситуацій, що постійно змінюються [40]. Це вимагає не лише теоретичної підготовки, а й вміння адаптуватися до нових викликів, швидко приймати рішення та креативно підходити до розв'язання проблем.

По суті поняття компетенції інтегровано в зміст компетентності. Компетентність виступає як якість, певна характеристика особи, можливість, в рамках якої працівник здатен вирішувати певні завдання, приймати рішення, робити судження тощо. Основою цієї якості є знання, обізнаність, досвід соціально-професійної діяльності людини, що і формують компетентність [8].

Отже, спільним у таких понять як компетенція та компетентність є їх змістовна основа:

- знання, якими володіє людина;
- загальна обізнаність особи, що включає певне коло питань;
- набутий досвід, який особа може використати для успішного виконання роботи згідно з установленими нормами, правилами та законами.

Тут знання, вміння, коло питань та досвід не стосуються конкретної особи, а представляється як загальна інформація, необхідна для здійснення тої чи іншої роботи.

Хаустова К. та Дем'янович Е. ототожнюють поняття компетенцій та компетентностей в межах кадрового потенціалу підприємства та пропонує розглядати їх за певною структурою: особистісні, професійні, інструментальні, міжособистісні та системні [35]. В табл. 1.1 наведено їх характеристику.

Отже, компетентнісний підхід до формування кадрового потенціалу підприємства підхід є одним з ключових для підвищення ефективності управління персоналом, оскільки він дозволяє системно оцінювати та розвивати навички, знання і особистісні якості співробітників. Цей підхід забезпечує не лише якісне заповнення вакантних посад, але й сприяє оптимальному розподілу людських ресурсів, орієнтуючи працівників на

досягнення стратегічних цілей компанії. Запровадження компетентнісного підходу до формування кадрового потенціалу дає можливість підвищити адаптивність підприємства в умовах мінливого ринку, оскільки саме компетенції стають основою для прогнозування та реалізації потенціалу кожного співробітника.

Таблиця 1.1 – Складові частини компетентностей (компетенцій) кадрового потенціалу підприємства

Компетен- тності (компетенції)	Зміст	Риси
1	2	3
Особистісні	Ці компетенції відображають індивідуальні риси, якості, цінності та мотиви, які впливають на поведінку, ставлення та внутрішню мотивацію особи.	Відповідальність, самоорганізація, стійкість до стресу, цілеспрямованість, здатність та готовність до саморозвитку тощо
Професійні	Компетенції, що стосуються специфічних знань і навичок, необхідних для ефективного виконання професійних обов'язків та характеризуються здатністю успішно виконувати завдання, ґрунтовані на практичному трудовому досвіді, вміннях у конкретній сфері для досягнення професійних цілей	Володіння специфічними інструментами та методами роботи в даному напрямку, знання технологій та стандартів, які потрібні для певної сфери діяльності
Інструментальні	Залежать виключно від психофізіологічних особливостей людини та включають когнітивні здібності та лінгвістичні, а також технологічні вміння та навички	Аналітичне, логічне та критичне мислення; прийнятний рівень самооцінки. Розвинена пам'ять та увага, здатність до саморозвитку. Вміння чітко та зрозуміло висловлювати думки як усно, так і письмово; знання мовних норм, розвинена культура мовлення.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Міжособистісні	Охоплюють індивідуальні риси, які включають здатність до вираження почуттів і розвитку взаємин, а також соціальні навички, пов'язані зі спілкуванням та співпрацею	Вміння працювати в команді, підтримувати командний дух, брати на себе соціальні та етичні зобов'язання. Високий емоційний інтелект (емпатія, саморефлексія, емоційна стабільність). Володіння навичками активного слухання, чіткого вираження думок та вміння використовувати невербальну комунікацію. Дипломатичність, повага до інших, готовність до переговорів та вміння вирішувати конфлікти.
Системні	відображають здатність до комплексного аналізу та бачення системи в цілому та об'єднують розуміння, знання та вміння сприймати взаємозв'язки між різними частинами цілого та оцінювати їх роль у системі	Здатність стратегічно мислити, лідерські якості, вміння проводити дослідження, застосовувати теоретичні знання на практиці, здатність до інноваційної діяльності та вміння адаптуватися до змін

Джерело: складено на основі [35].

Врахування професійних, міжособистісних, інструментальних та системних компетенцій дозволяє сформувати кадровий потенціал, здатний працювати в команді, швидко адаптуватися до нових умов і комплексно вирішувати проблеми. Окрім компетентнісного підходу щодо вивчення процесу формування кадрового потенціалу підприємства важливим є аспект становлення та розвитку корпоративної культури, та її вплив на формування кадрового потенціалу. Корпоративна культура підприємства тісно пов'язана з формуванням кадрового потенціалу, оскільки вона визначає цінності, норми поведінки та взаємодії, які очікуються від співробітників.

В загальному, під корпоративною культурою розуміють «систему колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників» [38].

Існує безліч форм способів вираження корпоративної культури. Найбільш відомі та часто вживані наведено на рис. 1.4.

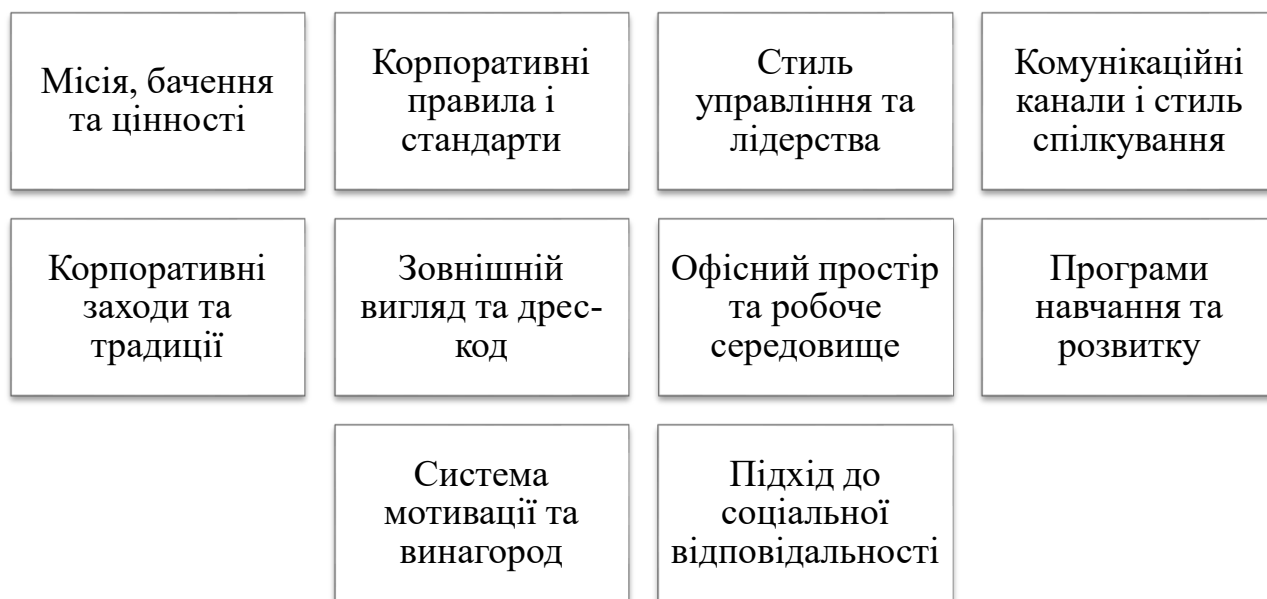


Рисунок 1.4 – Компоненти корпоративної культури підприємства

Джерело: складено автором

На думку Пушкар З.М., корпоративна культура як інструмент управління кадровим потенціалом є комплексним та системним. Формування корпоративної культури є складним та ресурсомістким процесом. Автор підтверджує це ствердження наступними доказами. «На зміну вектору стратегії організації потрібно приблизно 6 місяців, на зміну структури та ресурсів необхідно близько півтора роки, але щоб змінити культуру організації, перетворити її, не вистачить навіть цілого життя – це можливо нескінченний процес» [30].

Під час формування кадрового потенціалу врахування корпоративної культури дозволяє забезпечити узгодженість між особистими цілями

працівників і стратегічними завданнями організації. Це особливо важливо для розвитку таких компетенцій, як командна робота, гнучкість, відповідальність та готовність до змін, адже працівники, які поділяють цінності підприємства, краще інтегруються в команду, швидше адаптуються до нововведень і легше сприймають зміни.

Сильна корпоративна культура сприяє залученню фахівців, які розділяють цінності компанії, підвищуючи лояльність і мотивацію персоналу. Формуючи кадровий потенціал відповідно до діючої корпоративної культури підприємство створює потужний кадровий механізм, де всі працівники володіють необхідними навичками та здібностями та готові розвиватися заради процвітання свого підприємства.

Крім того, корпоративна культура впливає на підхід до навчання і розвитку персоналу, формуючи внутрішні механізми підтримки професійного зростання. Підприємства, що інвестують у розвиток своїх працівників, створюють середовище, де співробітники не лише вдосконалюють професійні навички, а й розвивають особисті якості, які відповідають культурі організації. Це підвищує їхню зацікавленість у внесенні вкладення в досягнення спільних цілей.

Отже, корпоративна культура є фундаментом для формування ефективного кадрового потенціалу, оскільки вона визначає принципи взаємодії, ставлення до роботи та загальний напрям розвитку працівників у відповідності до місії та цінностей підприємства.

Таким чином, формування кадрового потенціалу за компетентнісним підходом та з урахуванням особливостей корпоративної культури не тільки покращує якість трудових ресурсів, але й сприяє довгостроковій конкурентоспроможності підприємства, що є особливо важливим для стратегічного розвитку в сучасних умовах нестабільності та високих вимог до професіоналізму.

1.3. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємства

На даному етапі розвитку економіки, технологій та рівня діджиталізації підприємницьких процесів, вдосконалення людських ресурсів є чи не найголовнішим вектором руху управлінської діяльності. При цьому, практикуючі менеджери відмічають, що інвестування у розвиток кадрів відіграє більшу роль, ніж вкладення у розвиток виробничого процесу. У сучасних умовах динамічного ринку та швидкої зміни технологій саме людські ресурси стають головним джерелом інновацій, адаптивності та ефективності.

Розвиток кадрового потенціалу є одним із напрямків управління персоналом та відображається у кадровій політиці підприємства. Якщо прийнята керівництвом кадрова політика визначає основні принципи, методи, цілі та стратегії роботи з персоналом, то управління розвитком кадрового потенціалу реалізує ці стратегії на практиці. Тому важливою складовою управління кадровим потенціалом є в першу чергу його розвиток.

Дослідження наукової літератури, що містить дефініції поняття «розвиток кадрового потенціалу» дозволило виокремити дві підходи щодо його тлумачення. Так, перший підхід розглядає розвиток кадрового потенціалу через призму працівників. Для них розвиток проявляється у змінах в робочих процесах, які є результатом управлінських дій або власних вчинків та умовиводів. Такі зміни спрямовані на узгодженість з умовами роботи та досягнення особистих цілей. Другий підхід ґрунтується на поглядах з боку самого підприємства. Тут розвиток кадрового потенціалу є підсистемою управління персоналу та являється невід'ємною частиною зростання підприємства. Він включає різноманітні процеси та методи, спрямовані на підвищення якісних характеристик працівників для досягнення нового, вищого рівня кадрових можливостей підприємства.

На думку Лебединець Л.Є, Палій О.В. та Бірюченко С.Ю. розвиток кадрового потенціалу означає підбір та реалізацію «соціальних програм

підприємства, які проводяться в рамках бізнес-стратегії з метою залучення та утримання професійних та кваліфікованих співробітників» [21]. Але обмеження лише соціальними програма не є повним відображенням сутності розвитку кадрового потенціалу. Адже це складний комплексний процес цілеспрямованого підвищення професійних навичок, компетенцій і особистісних якостей працівників з метою досягнення стратегічних цілей підприємства, який забезпечується шляхом вивчення кількісних та якісних характеристик людських ресурсів та вмілому їх використанні в трудовому процесі через втілення соціальних програм.

Розвиток кадрового потенціалу підприємства можливий за певних умов. Так, складовими забезпечення процесу вдосконалення кадрових ресурсів підприємства є:

- організаційне забезпечення;
- фінансове забезпечення;
- інформаційна підтримка;
- науково-методичне забезпечення;
- мотивація [11, 37].

Процес розвитку кадрового потенціалу в сучасних умовах значно ускладнюється. Кожен із факторів забезпечення даного процесу видозмінюється та потребує уточнення та коригування під обставини.

Так, організаційне забезпечення розвитку кадрового потенціалу передбачає дослідження нових механізмів зведення всіх елементів в одну систему, що вимагає забезпечення безперервності роботи, особливо у випадках тимчасових переміщень або нестабільності персоналу, а також, організації надійних комунікаційних каналів для підтримки зв'язку між співробітниками та керівництвом.

Фінансове забезпечення підтримки та розвитку кадрового потенціалу потерпає чи не найбільшого шкоди в сучасних умовах ведення бізнесу. Проте, навіть в умовах економічної нестабільності важливо забезпечувати стабільну заробітну плату, дотримуватись виплат компенсацій та підтримувати

персонал. Через брак фінансування перед менеджерами персоналу стоїть задача оптимізації витрат на розвиток персоналу та вибір пріоритетних сфер навчання та адаптації кадрів або ж організація навчання в дистанційній формі, що значно зменшує витрати на розвиток персоналу. Також існують можливості для залучення грантів та програм міжнародної допомоги для підтримки розвитку кадрів у часи війни.

Стрімка зміна подій у зовнішньому середовищі вимагає від підприємців бути в курсі подій, а це означає, що інформаційний потік є величезним, який треба охопити, обробити та відфільтрувати. Відповідно, менеджери налагоджують оперативний доступ до інформації, забезпечуючи персонала своєчасною інформацією щодо змін, що відбуваються в умовах кризової ситуації. Бажаним є надання доступу до актуальних навчальних ресурсів і методичних рекомендацій для адаптації до нових умов роботи та організація консультацій щодо психологічної підтримки для зміцнення морального духу та зниження рівня стресу.

Важливою вимогою розвитку кадрового потенціалу є науково-методичне забезпечення. Відповідно до вимог сьогодення менеджери з розвитку персоналу:

- модифікують навчальні програми;
- досліджують та впроваджують нові методики і підходи для розвитку кадрових компетенцій, що відповідають потребам кризового менеджменту;
- налагоджують співпрацю з дослідницькими організаціями, вищими навчальними закладами тощо для отримання рекомендацій щодо розвитку кадрів у кризових умовах.

Роль мотивації в розвитку кадрового потенціалу значна. Тут акцент ставиться на посилення нематеріальної мотивації, адже фінансові можливості підприємств у цей час значно обмежені. Вона передбачає розробку та впровадження програм підтримки морального духу, визнання досягнень, управління стесостійкістю, збереження ментального здоров'я персоналу, підтримка на рівні команд. Створення можливостей для розвитку і кар'єрного

росту навіть в умовах нестабільності, що мотивує працівників залишатися продуктивними та лояльними.

Управління кадровим потенціалом підприємства здійснюється із урахуванням факторів, що на нього впливають. Рівень ефективності цього процесу залежить зокрема від оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів. В табл. 1.2 відображено класифікацію цих факторів впливу.

Таблиця 1.2 – Фактори управління кадровим потенціалом

Сфери впливу	Види	Фактори
1	2	3
Економічна	Фінансові	Рівень інфляції, прожитковий мінімум, середня заробітна плата, податкова політика, доступність фінансових ресурсів тощо
	Виробничі	Ступінь автоматизації та цифровізації процесів на підприємстві, рівень доступу до сучасних технологій, що визначають потребу в технічних знаннях і компетенціях персоналу
	Ринкові	Попит на ринку праці, на товарному ринку, рівень конкуренції, монополізму тощо
Політичні	Державні	Державна політика в сфері зайнятості, програми розвитку галузей, трудове законодавство, безпека праці
	Міжнародні	Політика зарубіжних країн, умови перетину кордону, відносини України із іншими державами
Соціальна	Демографічні	Вікова структура, гендерний склад, частка працездатного населення, рівень освіти населення, рівень міграції населення
	Соціально-структурні	Стратифікація суспільства
	Інституційно-нормативні	Інститути інфраструктури суспільства, правові норми. Наявність партнерських відносин із профспілками, асоціаціями роботодавців та іншими регуляторними органами
Соціально-психологічні	Емоційний клімат у суспільстві, мотивація, рівень стресу, соціальний статус.	

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Духовна	Культурно-ментальні	Культурні норми, менталітет, цінності та традиції та звичаї суспільства, які визначають ставлення до праці, командної роботи та корпоративної етики
	Освітні	Рівень освіти населення, доступність професійної підготовки, кількість і якість навчальних закладів.
	Релігійні	Релігійні постулати, заборони
Екологічні	Географічно-кліматичні	Клімат, природні ресурси і географічне розташування
	Стан навколишнього середовища	Рівень забруднення повітря води тощо, екологічна безпека регіонів
	Умови праці	Рівень шуму, освітлення, вібрації на робочому місці тощо
Медичні	Здоров'я населення, якість і доступність медичного обслуговування, рівень медичне страхування	

Джерело: складено на основі [25].

Фактори, що впливають на управління розвитком кадрового потенціалу, визначають умови та можливості ефективної реалізації цього процесу. Усі фактори зазначені у табл. 1.2 взаємопов'язані та потребують комплексного врахування для створення стійкого та адаптивного кадрового потенціалу.

Як було вже зазначено раніше, управління розвитком кадрового потенціалу підприємства є складним багатокомпонентним механізмом, що вимагає побудови принципової схеми. На думку авторів Лебединець Л.Є, Палій О.В. та Бірюченко С.Ю., основними етапами процесу управління розвитком кадрового потенціалу підприємства мають стати:

- а) встановлення взаємозв'язку між кадровим потенціалом та напрямком стратегічного розвитку підприємства;
- б) проведення загального аналізу кадрового потенціалу підприємства;
- в) аналіз з використанням матриці Томпсона-Стрікланда;

г) формулювання напрямів розвитку кадрового потенціалу, зважаючи на його поточний рівень і необхідність досягнення стратегічних цілей підприємства [21].

В цілому, процес управління розвитком кадрового персоналу передбачає планування кар'єрного росту, організацію навчання, наставництва та створення умов для розкриття потенціалу кожного співробітника. Завдяки розвитку кадрового потенціалу компанія отримує гнучкий, кваліфікований персонал, здатний адаптуватися до змін і підвищувати продуктивність, що сприяє загальному зростанню та конкурентоспроможності організації.

Таким чином, грамотний підхід до управління кадрами дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зовнішні зміни, ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати довгостроковий розвиток, що є основою його успішної діяльності. Важливо не лише залучати кваліфікованих працівників, а й якісно діагностувати здібності працівників та постійно розвивати їхні професійні й особистісні компетенції, що сприяють зростанню продуктивності та створенню цінності для підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС»

2.1. Характеристика господарської діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»

У зв'язку із воєнним станом, вітчизняні підприємства машинобудівної галузі опинились в складних умовах – не тільки в фінансово-економічному плані, а й в кадровому. Демографічні проблеми України, такі як низький рівень народжуваності, зменшення чоловічої робочої сили, еміграція, погіршення стану здоров'я населення тощо – суттєво скорочують доступність кваліфікованих кадрів, що є критичним для галузей, орієнтованих на високотехнологічне виробництво. Війна посилює ці виклики, спричиняючи руйнування освітніх та інфраструктурних систем, що ще більше знижує рівень освітньо-професійної підготовки кадрів. Зважаючи на стратегічну важливість машинобудівної галузі для відновлення економіки і підтримки сільського господарства під час війни, дослідження проблем формування і розвитку кадрового потенціалу є надзвичайно актуальним для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Для дослідження було обрано ПП «Агрореммаш-Плюс» - підприємство машинобудівної галузі в сільськогосподарській сфері.

Основна спеціалізація підприємства пов'язана із забезпеченням технологічного обладнання для ефективного управління аграрним бізнесом, включаючи механізми для збору, догляду, обробки міжрядь, захисту рослин і обробки ґрунту, з урахуванням сучасних агротехнологій. Це робить компанію важливим гравцем у галузі машинобудування для сільського господарства в Україні, навіть в умовах війни, коли підвищується попит на якісну та надійну техніку для відновлення аграрного сектору країни

Виробництво техніки	ін'єкційні підживлювачі рослин;
	обприскувачі;
	обрізувачі лісосмуг, садові;
	стовпопостав;
	бортовий комп'ютер для польових обприскувачів;
	оцинкована металева шпалерна опора;
	борона ротаційна навісна;
	гербіцидні балки;
	штригель ротаційний.
Реалізація техніки	техніка для обслуговування сонячних електростанцій;
	обладнання та інструменти для органічного землеробства;
	обладнання для посіву трав та сидераторів;
	техніка для садів і виноградників;
	техніка для ягідників і овочів;
	техніка для лісових і комунальних господарств;
	техніка для зернових культур;
	техніка для дорожнього виробництва;
	електрогенератори;
	різці та запасні частини для лісових мульчерів;
Послуги:	встановлення переднього валу відбору потужності;
	внесення КАС за технологією CULTAN;
	корчування старих садів;
	відновлення садових обприскувачів;
	обрізка лісосмуг;
	відновлення лісових, садових і польових мульче рів;
	стабілізація ґрунтів на майданчиках і сільських дорогах

Рисунок 2.1 – Напрямки діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором на основі [28]

ПП «Агрореммаш-Плюс» займається виробництвом, продажем, і обслуговуванням сільськогосподарської техніки, зокрема обладнанням для обробки садів, виноградників та полів. Компанія пропонує широкий асортимент техніки, включаючи подрібнювачі, обприскувачі, культиватори,

комбайни для збору винограду та горіхів, а також інструменти для догляду за садовими і лісовими насадженнями. Окрім техніки, підприємство також надає послуги з ремонту сільськогосподарської техніки, реалізує запчастини та пропонує консультації щодо використання обладнання. Більш детальна інформація щодо видів робіт підприємства міститься у рис. 2.1.

Підприємство активно займається не лише реалізацією нової сільськогосподарської техніки, а й продажем техніки демонстраційного використання (DEMO) та уживане обладнання, що відкриває додаткові можливості для клієнтів з різними бюджетами. Серед пропозицій – обприскувачі брендів Nodet, Evgard, мульчери Serpi, а також техніка, як, наприклад, комбайн УЭС.

Враховуючи обмеженість фінансових можливостей господарств ця пропозиція зараз в попиті, оскільки демонстраційна та вживана техніка надається за значно нижчою ціною у порівнянні з новою, що дозволяє оптимізувати витрати на закупівлю без втрати функціональності. Кожен екземпляр проходить ретельну перевірку, технічне обслуговування та, за потреби, заміну основних вузлів. Це гарантує надійність і тривалий термін служби навіть в умовах інтенсивної експлуатації. Також усі одиниці техніки, включаючи уживаний товар, постачаються із супровідною документацією, консультаціями щодо експлуатації, а також можливістю післяпродажного обслуговування.

Реалізація DEMO та б/у техніки є ідеальним рішенням для невеликих фермерських господарств або підприємств, які прагнуть оптимізувати витрати, зберігаючи доступ до якісної та функціональної техніки. Це особливо важливо для виробників, які шукають надійні рішення для вирішення сезонних завдань, таких як мульчування, обприскування чи збирання врожаю.

Завдяки такому підходу компанія сприяє розширенню доступу до якісного обладнання, підтримуючи ефективність і рентабельність сільськогосподарських робіт.

Специфіка діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс» полягає у тому, що воно є частиною великої промислової групи компаній MaxiMarin Group (див. рис. 2.2). Основа мета групи: «Надати українському фермеру нові ефективні технології, які раніше не були доступні» [41].

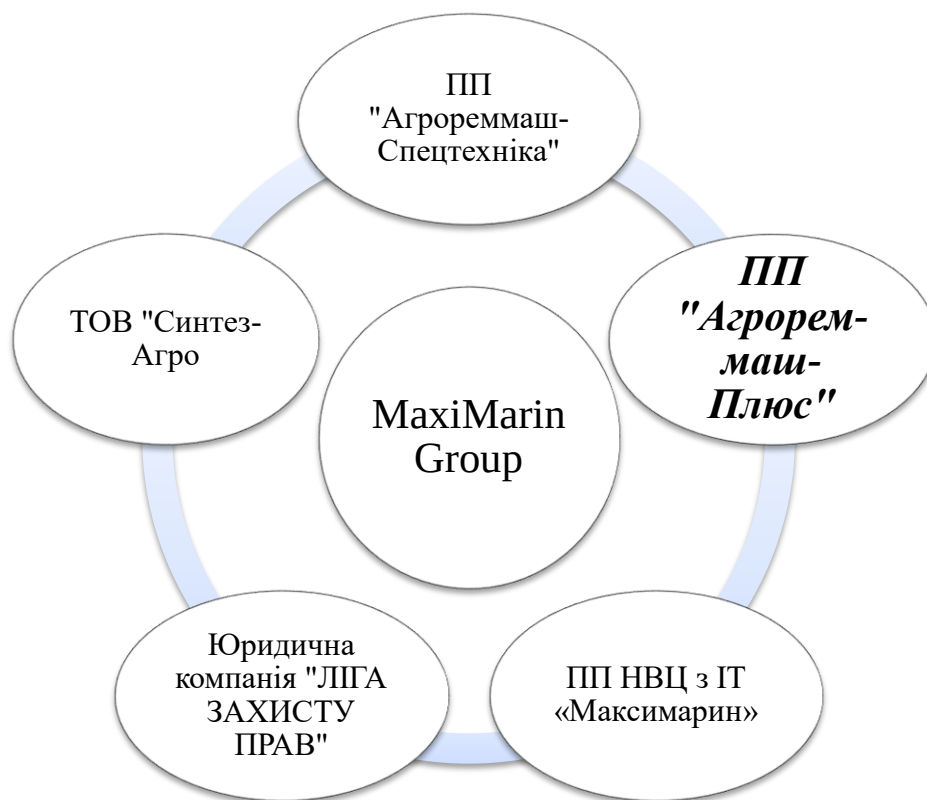


Рисунок 2.2 – Структура MaxiMarin Group

Джерело: складено автором на основі [28]

MaxiMarin Group є провідною агротехнологічною організацією. Її інноваційні розробки є сучасними та повністю відповідають вимогам сільськогосподарського ринку. Так, MaxiMarin Group впроваджують:

- технології управління вологою, що сприяє збереженню ґрунтової вологи для підвищення врожайності;
- методики ефективного видалення старих насаджень, включаючи високопродуктивні процеси корчування старих садів і очищення деградованих земель;

- пропонують розумне обладнання для аграрного сектору, орієнтоване на автоматизацію та оптимізацію догляду за садами, виноградниками і ягідниками;

- економічно ефективні технології будівництва, наприклад, малозатратні методи створення сільськогосподарських і ґрунтових доріг та інші прогресивні підходи, спрямовані на підвищення ефективності аграрного виробництва [41].

ПП «Агрореммаш – Спецтехніка» функціонує на ринку с/г техніки з 1995 року та вже 29 років займається виробництвом та ремонтом техніки, а саме:

- тракторів «Кіровоць» та МТЗ;
- комбайнів «Дон»;
- сівалок 3 3 - 3.6 та 3 3 – 5.4;
- сівалок СУПН;
- культиваторів КРН, КПС та іншої техніки.

На сьогодні ПП «Агрореммаш–Спецтехніка» - це лідируюча компанія на ринку садівництва та виноградарства по виготовленню спеціалізованої техніки. Підприємство пропонує споживачеві товари високої якості, а саме: стовбостави, обприскувачі для садових дерев та кущів (причіпні та навісні), подрібнювачі, відсікачі, фрези та інші садові інструменти [29].

ТОВ «Синтез Агро» - це підприємство, яке займається виробництвом і продажем спеціалізованої техніки для сільського господарства та комунальних послуг.

Підприємство є офіційним представником техніки таких торгових марок, як: MaxiMarin, Femac, Pavijet, Seppi m. Ghedini. Optimas. RM S.p.A., ŞAKALAK, Ozdoken, KFMR KRUKOWIAK, SATOR та ORTIFLOR.

Категорії та види техніки, що виробляються та реалізуються ТОВ «Синтез Агро» наведено на рис.2.3.

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА ТЕХНІКА	СПЕЦТЕХНІКА	ДОРОЖНЬО-БУДІВЕЛЬНА ТЕХНІКА
• грядоутворювачі і укладальники • дощувальні машини • картоплесаджалки • копалка для цибулі • лопаткові машини • міжрядні культиватори • обприскувачі системи • подрібнювачі Rinieri та косарки Warka (варка) • посівна техніка • розсадосадильні машини • розкидувачі гною • сінозаготівельна техніка	• каналокочачі • косарки для доріг • косарки на маніпуляторі • навісні кушорізи • мульчери АНWI • мульчери, корчувачі • незалежні гідравлічні системи • подрібнювачі гілок • подрібнювачі деревини • подрібнювачі пнів • прибиральні машини • універсальні мінінавантажувачі	• асфальтоукладальники • бетонозатирочні машини • гідромолоти • гідронозиці • дорожні фрези • дорожні щітки • лазерні бетоноукладальники • ковші

Рисунок 2.3 – Види продукції, що виробляє та реалізує
ТОВ «Синтез Агро»

Джерело: складено автором на основі [33]

Юридична компанія «ЛІГА ЗАХИСТУ ПРАВ» спеціалізується на наданні юридичних послуг, пов'язаних із захистом інтересів підприємств, які займаються сільськогосподарською технікою. Серед напрямків діяльності компанії:

- правовий супровід угод купівлі-продажу техніки;
- консультування з питань ліцензування та сертифікації;
- представництво у спрах щодо якості продукції або умов гарантії;
- допомога у врегулюванні договірних та податкових питань.

Компанія забезпечує комплексну підтримку всіх клієнтів MaxiMargin Group, сприяючи стабільному розвитку та правовій безпеці всіх компаній, що входять в кооперацію.

ПП Науково-виробничий центр з інноваційних технологій «Максимарин» є провідною компанією в Україні, яка спеціалізується на розробці та впровадженні передових рішень для управління вологообміном у

грунтах. Основна діяльність підприємства зосереджена на створенні інноваційних технологій під торговою маркою «MaxiMarin», що сприяють оптимізації водного балансу ґрунтів, підвищенню їхньої якості та забезпеченню ефективності використання водних ресурсів.

Так, підприємство пропонує споживачеві наступні новітні технології:

- поживний гель MaxiMarin (універсальний), призначений для захисту коренів та підвищення приживлюваності та здоров'я рослин при посадці, транспортуванні і зберіганні. Гель особливо ефективний для саджанців, чагарників, декоративних дерев, винограду, а також для укорінення живців і щеплення. Його використання забезпечує інтенсивний ріст рослин і підвищує врожайність, що робить його незамінним у сільському господарстві, садівництві та лісовому господарстві;
- MaxiMarin гранульований, який забезпечує ефективний захист кореневої системи рослин від пересихання під час посадки, зберігання та транспортування. Сприяє високій приживлюваності та укоріненню саджанців, розвитку потужної кореневої системи, знижує стрес у рослин при пересадці та запобігає втраті поживних речовин. Використання цього засобу стимулює інтенсивний ріст рослин і сприяє підвищенню врожайності, роблячи його незамінним для садівництва, виноградарства та сільського господарства;
- MaxiMarin таблетований для розсади. Це остання розробка компанії, перевагами якої є зручна форма випуску у формі таблетки, що полегшує її використання. Таблетка накопичує та зберігає вологу, утримує добрива біля коренів, покращує аерацію і дренаж, забезпечуючи оптимальні умови для рослин [41].

Зазанчені вище технології покликані значно знизити потребу в поливі – до 50% за частотою і обсягом, що суттєво зменшує витрати на зрошення. У вологих ґрунтах технології забезпечують покращення аерації та дренажу, що є важливим для підтримання екосистемних функцій ґрунтів та їхньої продуктивності. Такі інноваційні рішення відіграють ключову роль у

підвищенні ефективності сільського господарства, особливо в умовах зміни клімату та обмеженості водних ресурсів.

Фахівці «Максимарин» застосовують системний підхід, враховуючи агрохімічні характеристики ґрунтів, кліматичні умови та особливості вирощуваних культур. Вони пропонують інтегровані рішення для збереження родючості, стабільності врожайності та підвищення стійкості сільськогосподарського виробництва до змін природного середовища. Компанія також займається науковими дослідженнями, спрямованими на вдосконалення технологій, сприяючи розвитку сталого аграрного виробництва та збереженню природних ресурсів.

У співпраці між компаніями, які входять до кооперації MaxiMarin груп, синергія досягається завдяки поділу ключових функцій. Компанія-виробник зосереджується на створенні інноваційної продукції, її розробці та вдосконаленні. Водночас компанія, яка займається реалізацією, відповідає за логістику, маркетинг, збут і встановлення довготривалих партнерських відносин із клієнтами.

Вивчення організаційної структури є важливим етапом дослідження господарської діяльності будь-якого підприємства. Вона відображає як розподілені функції управління, хто відповідальний за ключові рішення і як координуються дії між підрозділами. Це допомагає оцінити ефективність управління. Дослідження структури дозволяє чітко зрозуміти, як розподілені обов'язки між співробітниками та підрозділами, що сприяє виявленню сильних та слабких сторін.

Так, на рис. 2.4 зображено структуру управління ПП «Агрореммаш-Плюс».

З рис. 2.4. видно, що у директора досліджуваного підприємства у прямому підпорядкуванні знаходяться керівники п'яти відділів, а саме?

- директор з виробництва;
- начальник відділу логістики;
- начальник відділу продажів;

- директор з експортної діяльності;
- головний бухгалтер.

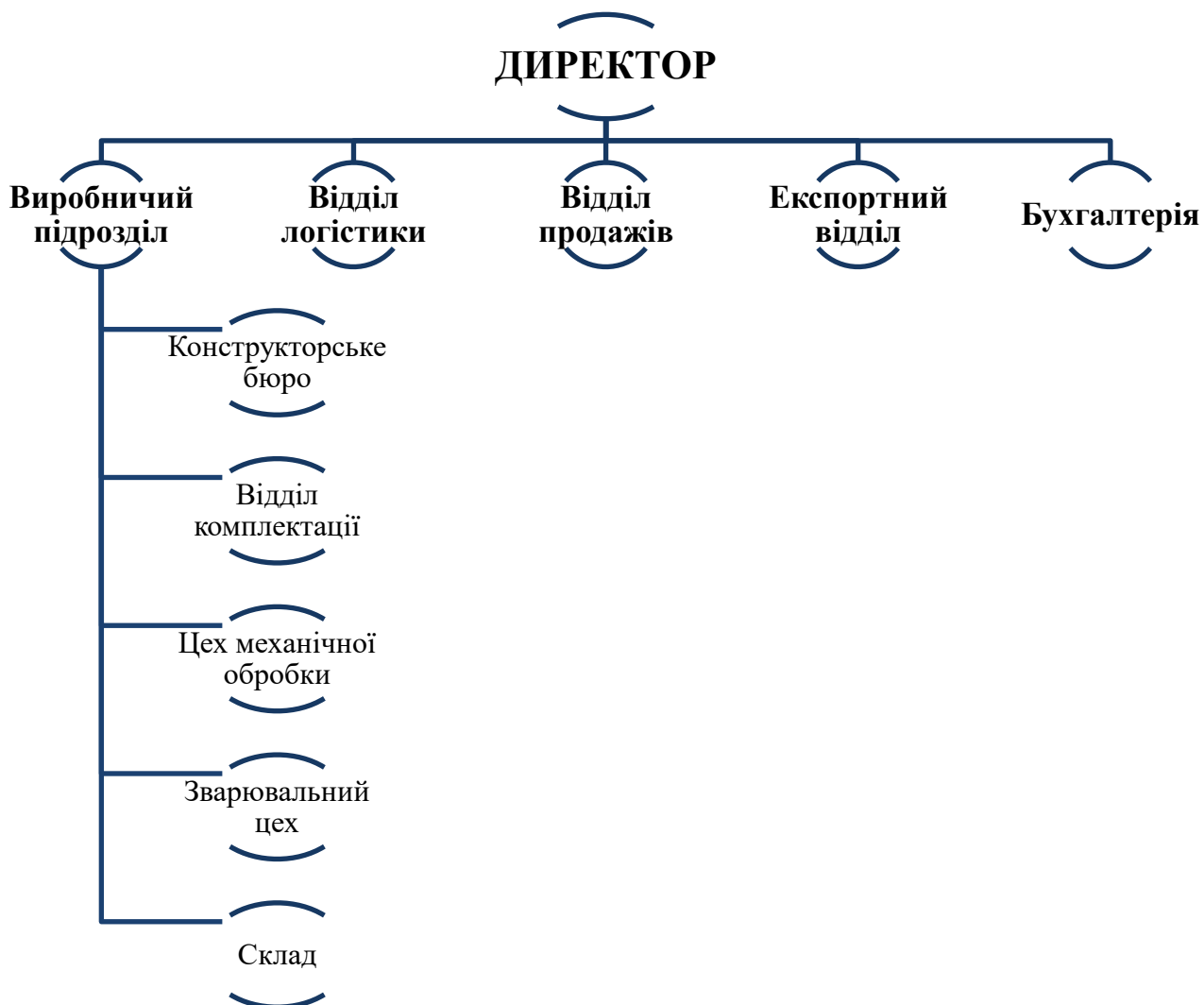


Рисунок 2.4 – Організаційна структура управління
ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Найбільш розгалужену будову має виробничий відділ. Директор з виробництва координує діяльність Конструкторського бюро, відділу комплектації, цеху механічної обробки, зварювального цеху та складу.

Наявність власного конструкторського бюро дозволяє підприємству активно співпрацювати з кінцевими користувачами, щоб розробляти індивідуальні рішення, адаптовані до конкретних потреб фермерських господарств. Це включає створення нестандартного обладнання та

впровадження інноваційних методів роботи, таких як міжкучові фрези та лісові фрези для корчування пнів.

Відділ логістики ПП «Агрореммаш-Плюс» налічує начальника відділу та двох логістів, основними функціями яких є:

- організація та оптимізація процесів доставки сільськогосподарської техніки як у межах країни, так і за кордон;
- контроль за складськими залишками, забезпечення запасів деталей для виробництва;
- узгодження маршрутів і термінів доставки, мінімізація витрат на транспортування;
- комунікація з постачальниками та перевізниками тощо.

Відділ продажів здійснює діяльність щодо управління взаємодією з клієнтами, зокрема пошук нових покупців і підтримка існуючих контактів. Менеджери відділу працюють над просуванням продукції підприємства через прямі продажі або маркетингові заходи, укладають договори на купівлю-продаж техніки.

Не дивлячись на виклики зовнішнього середовища (всесвітня пандемія, війна в Україні) ПП «Агрореммаш-Плюс» активно розвиває експортний напрямок продажів. Підприємство успішно реалізує продукцію ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» та інноваційні продукти MaxiMarin. Продукція ПП «Агрореммаш-Плюс» застосовується не тільки в Україні, але й в таких країнах, як Грузія, Молдова, Казахстан, Білорусь, Румунія, Угорщина і Польща, і з кожним роком її географія розширюється.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є стратегічно важливою для розширення ринків збуту, збільшення прибутків та підвищення конкурентоспроможності. Спеціалісти експортного відділу:

- забезпечують продаж продукції на міжнародні ринки;
- ведуть документацію, пов'язану з експортними операціями (митне оформлення, сертифікація тощо);

- налагоджують контакти із закордонними дистриб'юторами та партнерами;
- вивчають іноземні ринки для розширення географії продажів;
- контролюють виконання експортних контрактів та узгодження логістичних питань для міжнародних поставок.

Відділ логістики, продажів та експорту працюють у тісній співпраці, забезпечуючи безперебійну роботу задля розвитку підприємства.

На основі наданої схеми (див. рис. 2.4) організаційна структура управління ПП «Агрореммаш-Плюс» відноситься до лінійно-функціональної (комбінованої). Для цього типу структури характерна чітка ієрархія – кожен підрозділ підпорядковується вищим рівням управління, що характерно для лінійного управління. При цьому підрозділи поділяються за функціональними ознаками, де відділи виконують спеціалізовані задачі, що є рисою функціональної структури. Комбінування лінійного та функціонального управління дозволяє зберігати централізований контроль, але водночас делегувати окремі завдання спеціалізованим підрозділам.

Таким чином, розуміння управлінської структури допомагає оцінити, наскільки підприємство готове до масштабування, інновацій чи стратегічних змін. Вивчення структури є основою для комплексної оцінки підприємства і може слугувати базою для рекомендацій щодо формування кадрового потенціалу підприємства та підвищення його ефективності.

Отже, ПП «Агрореммаш-Плюс» - це компанія з понад 20-річним досвідом у виробництві та постачанні високоякісного сільськогосподарського обладнання, що охоплює широкий спектр продукції: від малих садових обприскувачів і косарок до потужних тракторів і спеціалізованої техніки. Завдяки своєму досвіду і здатності адаптувати техніку під специфічні вимоги ринку, компанія здобула визнання серед фермерів та агропідприємств, ставши надійним партнером у забезпеченні ефективності сільськогосподарських робіт.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПП «Агрореммаш-Плюс»

Оцінка ефективності господарської діяльності будь-якого підприємства неможлива без якісного аналізу його фінансово-економічного стану. Дані отримані в ході аналізу є висхідною точкою для формування загальної стратегії підприємства, можливостей розвитку кадрового потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного зростання та максимізації прибутків. Аналіз господарської діяльності також посідає центральне місце в процесі планування, управління та оптимізації фінансових ресурсів.

В умовах ринкової конкуренції важливо забезпечити системний, комплексний підхід до аналізу ключових показників, спрямований на прогнозування розвитку та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Так, для аналізу фінансово-економічного стану ПП «Агрореммаш-Плюс» обрано наступні показники:

- активи підприємства та їх рентабельність;
- власний капітал;
- середньоспискова чисельність працівників;
- виручка від реалізації;
- собівартість реалізованої продукції;
- валовий та чистий прибутки;
- коефіцієнти фінансової стабільності та економії.

Вказані вище показники внесено в табл. 2.1.

Розмір активів і пасивів ПП «Агрореммаш-Плюс» в балансі є важливим показником для оцінки його економічного стану, оскільки вони відображають масштаби діяльності, фінансову стабільність та потенційну можливість досягати стратегічних цілей.

Таблиця 2.1 - Основні фінансово-економічні показники діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс» за 2019-2023 роки

№ з/п	Показник	Роки					Відхилення							
		2019	2020	2021	2022	2023	2020/2019		2021/2020		2022/2021		2023/2022	
							абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
1.	Актив/пасив, тис. грн	21924	22224	9556	4339	5001	300	1,4	-12668	-57,0	-5217	-54,6	662	15,3
2.	Необоротні активи, тис. грн.	13308	13427	4147	1071	1114	119	0,9	-9280	-69,1	-3076	-74,2	43	4,0
3.	Оборотні активи, тис. грн.	8616	8797	5409	3268	3887	181	2,1	-3388	-38,5	-2141	-39,6	619	18,9
4.	Рентабельність активів	114,0	120,1	39,0	148,5	139,1	6,1	5,4	-81,1	-67,5	109,5	280,8	-9,4	-6,3
5.	Власний капітал, тис. грн.	-5136	-554	-542	-528	153	4258	-89,2	12	-2,2	14	-2,6	681	-129
6.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	98	63	45	10	14	-35	-35,7	-18	-28,6	-35	-77,8	4	40
7.	Чистий дохід, тис. грн.	25000	26700	3727	6443	6958	1700	6,8	-22973	-86	2716	72,9	515	8
8.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	13817	16608	3250	5220	5533	2791	20,2	-13358	-86	1970	72,9	313	6
9.	Валовий прибуток, тис. грн.	11683	10092	477	1223	1425	-1591	-13,6	-9615	-95,3	746	156,4	202	16,5
10.	Чистий прибуток, тис. грн.	4262	4583	61	63	181	320,7	7,5	-4522	-98,7	2	3,3	118	187,3
11.	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,2	0,3	0,4	-0,1	0,1	0,1	50,0	0,1	33,3	-0,5	-125,0	0,2	-200,0
12.	Коефіцієнт автономії	-0,2	0,0	-0,1	-0,1	0,0	0,2	-100,0	-0,1	-	0	0	0,1	-100,0

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

Розмір активів і пасивів ПП «Агрореммаш-Плюс» в балансі є важливим показником для оцінки його економічного стану, оскільки вони відображають масштаби діяльності, фінансову стабільність та потенційну можливість досягати стратегічних цілей.

З табл. 2.4 видно, що за період з 2019 по 2023 роки балансова сума досліджуваного підприємства значно скоротилась. Так, за звітні роки вона зменшилась у 4,4 рази. Найбільше падіння спостерігалось у 2021 та 2022 роках – на 57% та 54% відповідно. В 2023 році фінансово-економічний стан дещо поліпшився, про що свідчить ріст загальної суми балансу підприємства на 15,3%.

Важливо також дослідити структуру активів. Вона показує співвідношення між довгостроковими та короткостроковими ресурсами підприємства, а також дозволяє оцінити фінансову стійкість та рівень ліквідності (гнучкості) ПП «Агрореммаш-Плюс». Співвідношення між необоротними та оборотними активами вказує на пріоритети підприємства: розвиток (капітальні вкладення) чи підтримання поточної діяльності.

На рис. 2.5 зображено співвідношення необоротних та оборотних активів досліджуваного підприємства за звітні роки.

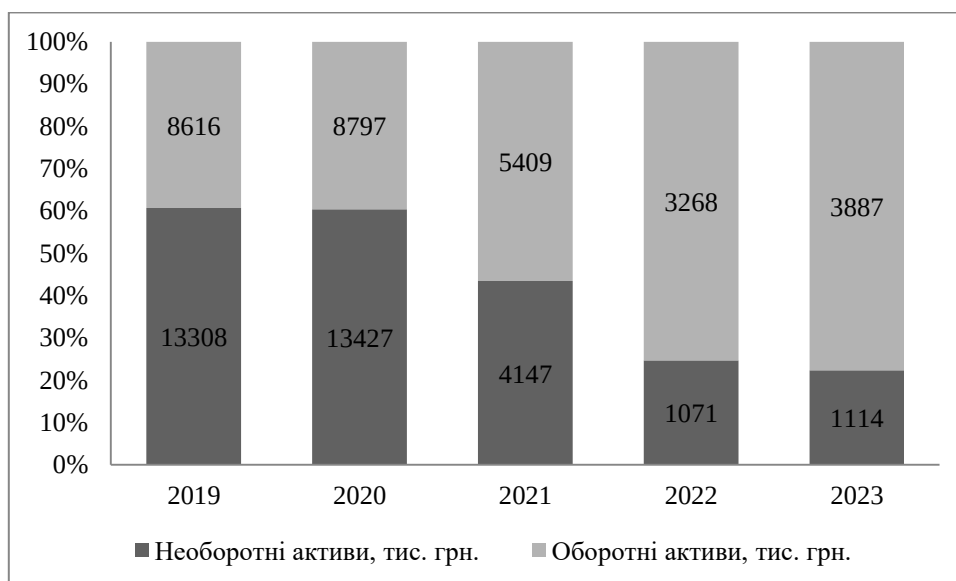


Рисунок 2.5 – Структура активів ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Відповідно до співвідношення видів активів, що відображено на рис. 2.5 видно, що в 2019-2020 роках переважали необоротні активи (основні засоби, нематеріальні активи) – біля 60%, що свідчить про значні інвестиції в довгострокові проекти та залежність від стабільного фінансування. У 2021 році їх частка впала до 43,4%, у 2022 – до 24,7%, а в 2023 – до 22,3%, що є наслідком продажу або списання необоротних активів через фінансові труднощі.

Ріст оборотних активів у 2021-2023 році може свідчити про кризову ситуацію та акцентуацію на оперативну діяльність та ліквідність підприємства. У 2023 році частка оборотних активів у балансі підприємства становила майже 78%. Причинами таких змін стала економічна нестабільність та вплив війни, що призвели до зменшення інвестиційної активності та втрат активів, а також складна ринкова ситуація, яка змусила підприємство більше залежати від оборотного капіталу. З іншого боку, значна перевага оборотних активів дає можливість швидше адаптуватися до змін ринку, оскільки ці активи легше перетворити на грошові кошти.

Показник, що свідчить про ефективність використання активів – це рентабельність активів. Динаміку показника видно у табл. 2.4. У перші два роки (2019–2020) показник зростав із 114,0% до 120,1%, що вказує на покращення фінансової ситуації та збільшення суми прибутку. У 2021 році спостерігалось різке зниження до 39,0%, що пов'язано з кризовими умовами або суттєвим скороченням активів на фоні економічних чи внутрішніх змін. У 2022 році рентабельність різко зросла до 148,5%, а в 2023 році дещо знизилася до 139,1%, але залишилася на високому рівні. Такі коливання можуть свідчити про адаптацію керівництва ПП «Агрореммаш-Плюс» до викликів, зокрема через оптимізацію активів та зміни в структурі витрат і доходів.

Власний капітал демонструє фінансову стійкість підприємства, показуючи різницю між його активами та зобов'язаннями та визначається як «загальна вартість засобів підприємства, які належать йому на правах власності та використовуються ним для формування його активів» [4]. Тобто власним

капіталом рахуються джерела, сформовані за рахунок внесків засновників підприємства чи реінвестованого чистого прибутку, використовуються для забезпечення активів у грошовій або матеріальній формах [2].

Динаміка власного капіталу ПП «Агрореммаш-Плюс» (див. табл. 2.1) є позитивною. Так, якщо 2019-2022 роки він мав від'ємне значення, то в 2023 році показники свідчать, що підприємство вийшло із боргової ями. Від'ємні значення свідчать про значний обсяг зобов'язань, які перевищували активи підприємства. У 2023 році відбувся суттєвий прорив, і власний капітал став позитивним, досягнувши 153 тис. грн. Це є ключовим показником позитивних змін, оскільки підприємство вперше за цей період покращило співвідношення між активами та зобов'язаннями.

На рис. 2.6 зображено динаміку зобов'язань підприємства перед банком за 2019-2023 роки.

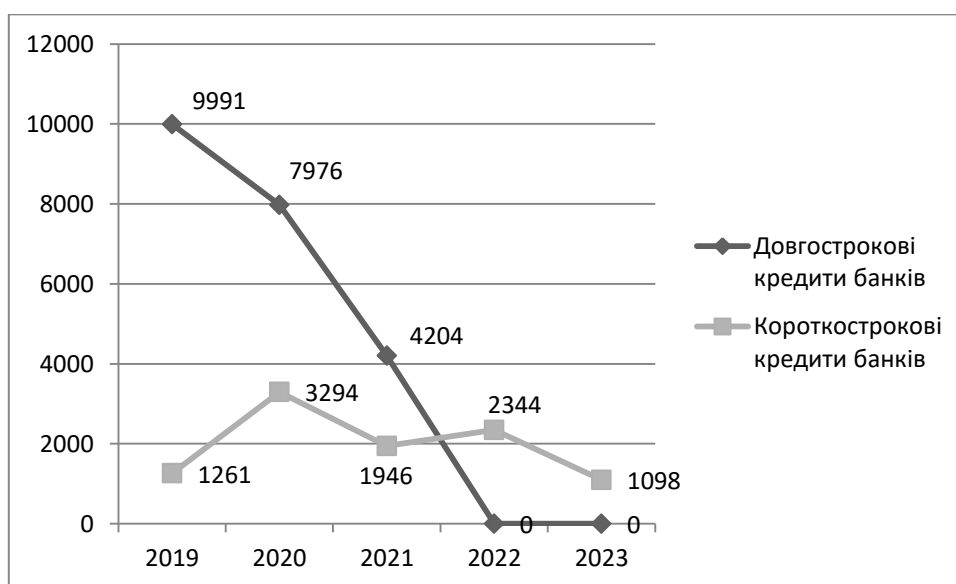


Рисунок 2.6 – Динаміка суми кредитів ПП «Агрореммаш-Плюс», тис. грн.

Джерело: складено автором

Причиною певної стабілізації фінансового стану підприємства є зменшення сум боргових зобов'язань (див. рис. 2.6). Значне зменшення довгострокових кредитів банків до нуля у 2022 році (з 9991 тис. грн у 2019 році) могло зменшити кредитне навантаження та витрати на обслуговування

боргу. А поступове скорочення короткострокових кредитів банків (з 3294 тис. грн. у 2020 році до 1098 тис. грн. у 2023 році) свідчить про зусилля підприємства оптимізувати фінансову структуру.

Зростання власного капіталу у 2023 році до 153 тис. грн пов'язане з підвищенням чистого доходу та залученням нових інвестицій.

Наслідком погіршення фінансової ситуації на досліджуваному підприємстві стало зменшення кількості працюючих. Так, якщо в 2019 році підприємство нараховувало 98 працівників, то в 2023 році числилося 14 осіб. Спад трудових ресурсів спостерігався у 2019-2022 році, їх число зменшилось майже у 10 разів. Проте в 2023 році чисельність працюючих підвищилось на 40% і склало 14 осіб. Станом на 1 жовтня 2024 року на підприємстві зареєстровано 24 особи. Такий ріст свідчить про налагодження роботи підприємства, що супроводжується пошуком додаткових кадрів.

Сума чистого доходу формується за рахунок виручки від реалізації продукції, надання послуг чи виконання робіт без урахування податків та інших державних стягнень.

Аналіз динаміки чистого доходу ПП «Агрореммаш-Плюс» наведено нижче.

Так, у 2019 році чистий дохід склав 25000 тис. грн, а в 2020 році - 26700 тис. грн., що на 6,8% більше. Але в 2021 році відбулося скорочення показника на 86%, причиною чого стало скорочення обсягів виробництва та реалізації через вплив пандемії. В 2022 році підприємство в значній мірі адаптувалося до викликів зовнішнього середовища, результатом чого став ріст чистого доходу на 73%. Показник 2023 року продемонстрував відносну стабільність, бо його ріст склав 8%, що не є суттєвим, проте показує поступове відновлення та зростання активності підприємства.

Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) включає виробничу собівартість продукції, яку було реалізовано протягом певного періоду, нерозподілених витрат та наднормативних виробничих витрат. Спостерігаючи

за динамікою собівартості реалізованої продукції ПП «Агрореммаш-Плюс» можна помітити значні коливання показників. З табл. 2.4. видно, що сума собівартості реалізованої продукції досліджуваного підприємства у 2020 році зросла на 20%, що свідчить про збільшення обсягів реалізації в цьому році. Проте в наступному році спостерігалось значне скорочення продажів, тому досліджуваний показник зменшився у 5 разів. Але в 2022 році відбулося відновлення реалізації в певній мірі і це відобразилось на рості собівартості реалізованої продукції на 73%. В 2023 році собівартість складала 5533 тис. грн, що на 6% більше за результат попереднього періоду.

Пандемія COVID-19 (2020–2021 роки) та повномасштабне вторгнення РФ в Україну значно вплинули на дохідність підприємств. ПП «Агрореммаш-Плюс» не стало виключенням. Обмеження або порушення логістичних ланцюгів та скорочення інвестицій у техніку значно вплинули на доходи та прибуток аграрних господарств. Військові дії також спричинили значні зміни в попиті на агропромислову техніку.

За звітний період у валовому прибутку сталися наступні зміни:

- в 2020 році розмір валового прибутку підприємства зменшився на 14%;
- 2021 рік відзначився падінням показника у 75 разів;
- в 2022 році прибуток досяг показника 1223 тис. грн, що у 2,5 рази більше за результат 2021 року;
- 16,5% - ріст валового прибутку у 2023 році.

Чистий прибуток є одним із головних показників результатів діяльності підприємства. Його величина дає можливість автономії та розвитку бізнесу.

Колівання розмірів чистого прибутку на ПП «Агрореммаш-Плюс» відображено на рис. 2.7.

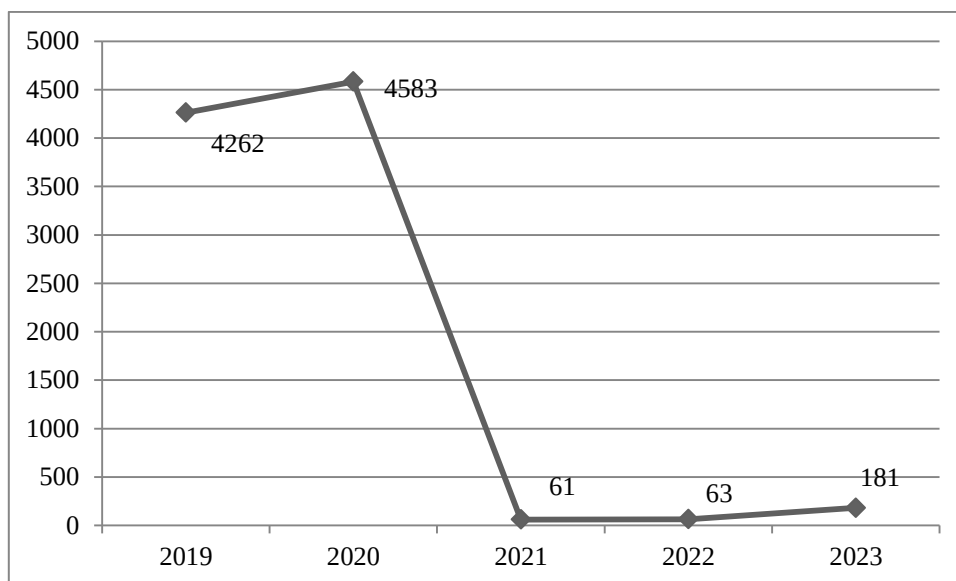


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого прибутку ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Найвищий показник прибутковості досліджуване підприємство мало у 2020 році – 4583 тис. грн. Проте, як і інші фінансові показники підприємства, в 2021 році відбувся стрімкий спад. Падіння чистого прибутку до 61 тис. грн. призвело до значного скорочення кадрів у зв'язку із неможливістю сплачувати заробітну плату. Платоспроможність фермерів та садівників значно обмежило обсяги реалізації. У цей період підприємство зосереджувалося на підтримці існуючої клієнтської бази та продажу техніки б/у.

В 2022 році чистий прибуток залишився майже на рівні 2021 року (63 тис. грн., ріст складає 3%). На цьому етапі основна діяльність підприємства була спрямована на виживання – підтримку мінімальних обсягів виробництва та реалізації.

Зростання чистого прибутку у 2023 році майже у три рази є результатом відновлення рентабельності та відновлення попиту на техніку. Такі зміни зумовлені також підвищенням попиту на техніку для відновлення аграрного сектору під час війни.

Розмір чистого прибутку є абсолютним показником, що вказує на обсяг дохідності, але не відображає фінансово-економічний стан підприємства та

його рівень стабільності. Щоб це оцінити доцільно розрахувати коефіцієнт фінансової стабільності. Він відображає співвідношення власного капіталу до загальної суми зобов'язань підприємства. Розрахувавши вказаний коефіцієнт для ПП «Агрореммаш-Плюс» видно, що в усі звітні періоди він є меншим за одиницю, що свідчить про залежність від боргів.

Динаміку коефіцієнта фінансової стабільності досліджуваного підприємства відображено у табл. 2.4. З неї видно, що в 2019–2021 роках значення коефіцієнта зростало з 0,2 до 0,4, що свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх фінансових ресурсів. Це може бути результатом поступового погашення боргів і спроб підприємства поліпшити свою капіталізацію. Проте в 2022 році відбувся спад до від'ємного показника (-0,1), що ще раз демонструє факт перебування підприємства в кризовій ситуації.

Суттєве зменшення боргових зобов'язань у 2023 році призвело до росту коефіцієнта фінансової стабільності до 0,1.

Також показовим є аналіз коефіцієнта автономії. У таких роках, як 2019, 2021 та 2022-й він мав від'ємне значення, що демонструє переважання зобов'язань над активами. В інших роках коефіцієнт автономії дорівнював нулю. Це свідчить про те, що підприємство досягло рівноваги між активами та зобов'язаннями.

Отже, за 2019-2023 роки ПП «Агрореммаш-Плюс» демонструє суттєве покращення фінансової ситуації, від переходу від критично низьких до позитивних значень. Це є свідченням адаптації до зовнішніх умов і ефективного фінансового управління, спрямованого на зменшення боргового навантаження та покращення фінансової стійкості. Хоча рівень фінансової незалежності, рентабельності активів та автономії залишається низьким, позитивна динаміка свідчить про адаптацію підприємства до складних умов та його зусилля з відновлення.

Таким чином, оцінка фінансово-економічних показників діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс» дозволила визначити проблемні питання, точки зростання, окреслити шляхи оптимізації витрат та підвищення рентабельності.

2.3. Дослідження стану використання трудових ресурсів на підприємстві

Кадровий потенціал є фундаментальною основою та ключовим фактором ефективного функціонування та розвитку будь-якого підприємства, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища, в яких зараз опинились всі вітчизняні бізнесові утворення.

Саме трудові ресурси із їх якісними характеристиками забезпечують реалізацію стратегічних і оперативних завдань, адаптуються до викликів сьогодення, реагують на ринкові зміни та продукують і впроваджують інновації.

Кадри є рушійною силою всіх процесів на підприємстві. Від кваліфікації персоналу, його мотивації, ефективності кадрової політики, адекватного механізму набору та залучення персоналу, адаптації, можливості кар'єрного розвитку тощо, залежить успішність діяльності підприємства, його гнучкість на ринку та здатність реагувати на нові виклики.

Актуальність оцінки кадрового потенціалу посилюється в контексті специфіки ПП «Агрореммаш-Плюс», яке здійснює виробництво та реалізацію сільськогосподарської техніки. Таке виробництво вимагає високої кваліфікації працівників, особливо у виробничому секторі, а також злагодженої роботи менеджменту, відділів продажу та логістики.

Основним завданням оцінки кадрового потенціалу ПП «Агрореммаш-Плюс» є:

- визначення рівня кваліфікації працівників;
- проведення аналізу структури персоналу;
- дослідження механізму мотивації працівників;
- аналіз плинності кадрів;

- організація менеджменту персоналу;
- пошук резервів використання кадрового потенціалу.

Розвиток будь-якого підприємства напряду залежить від рівня кваліфікації його працівників, тому оцінка структури персоналу на основі отриманої освіти є обов'язковою частиною аналізу показників використання кадрового потенціалу. На рис. 2.8. зображено динаміку структури персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс» за освітньою ознакою.

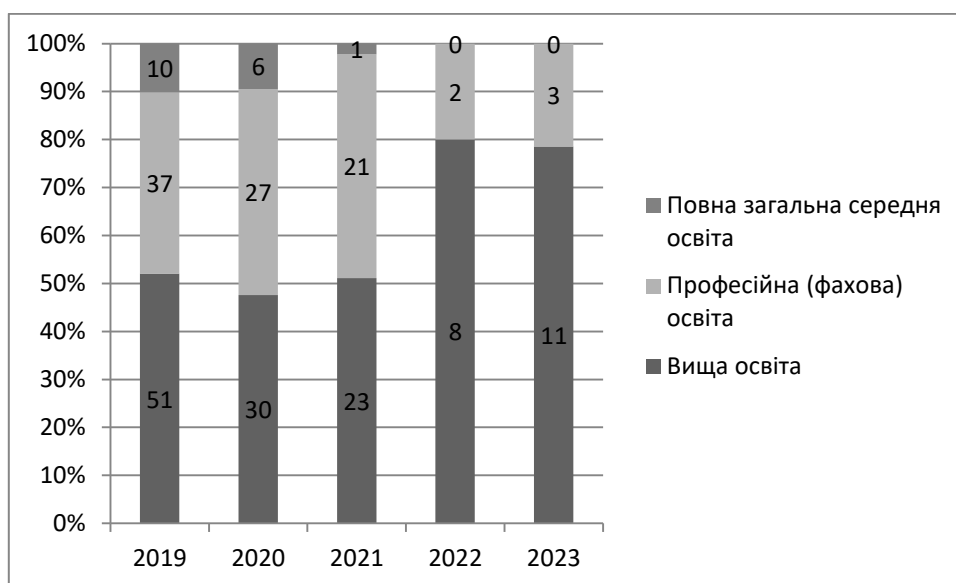


Рисунок 2.8 - Кваліфікаційно-освітня структура персоналу
ПП «Агрореммаш-Плюс», осіб

Джерело: складено автором

Відповідно до даних рис. 2.8, що найбільша частка серед персоналу досліджуваного підприємства за звітні роки – це працівники із вищою освітою (із 47% у 2020 році до 80% у 2022 році). І хоча частка працівників із вищою освітою у 2022-2023 роках є високою, це не дає підстави стверджувати про якість кадрового потенціалу, адже в ці роки суттєво зменшилась кількість працюючих в цілому.

Працівники з професійною (фаховою) передвищою освітою на підприємстві у 2019-2021 роках було найбільше – в середньому їх частка складала 40%. Це зазвичай працівники виробничих підрозділів. У наступні роки

кількість працівників із професійною освітою зменшувалася, досягнувши лише 2–3 осіб у 2022–2023 роках. Це свідчить про кризу в залученні кадрів середньої кваліфікації.

Працівників із загальною середньою освітою у 2022-2023 роках на підприємстві не числилося, а в 2019-2021 роках їх частка була не суттєвою.

Структура персоналу за функціональними категоріями є надзвичайно важливою для оцінки кадрового потенціалу ПП «Агрореммаш-Плюс», адже саме вона дозволяє визначити оптимальність розподілу працівників між ключовими напрямками діяльності. Цей розподіл відображено у табл. 2.2

Таблиця 2.2 - Структура персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс» за функціональними категоріями

№ п/п	Працівники, %	2019	2020	2021	2022	2023
1.	Керівники	14	19	20	70	64
2.	Спеціалісти	44	40	69	20	29
3.	Допоміжний персонал	42	41	11	10	7

Джерело: складено автором

Аналіз структури персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс» за категоріями працівників за період з 2019 по 2023 роки демонструє суттєві зміни у кадровій структурі (див. табл. 2.2). Частка керівників зросла з 14% до 64%. Це вказує на значне посилення управлінської складової. Проте таке збільшення не є результатом виважених управлінських рішень щодо посилення менеджменту підприємства, а говорить про те, що в 2022-2023 роках підприємство через кризу змогло зберегти тільки управлінський персонал, звільнивши переважну кількість спеціалістів, фахівців та допоміжний персонал.

Щодо спеціалістів, то спостерігається суттєве зниження до 29% у 2023 році, при тому, що в 2021 році їх частка складала 69%. Такі зміни були вимушеними, оскільки стали наслідком скорочень персоналу у 2022 році.

Однак, найбільший спад відбувся у категорії допоміжного персоналу – з 42% до 7%. Це відбулося за причини скорочень, пов'язаних не тільки скороченням персоналу в наслідок воєнного стану в Україні, а й переходом на аутсорсингові інструменти залучення персоналу.

Дослідження статевої структури персоналу для ПП «Агрореммаш-Плюс» (див. рис. 2.9) є доцільним з огляду на визначення гендерного балансу в колективі, що може впливати на продуктивність, ефективність взаємодії та імідж підприємства.

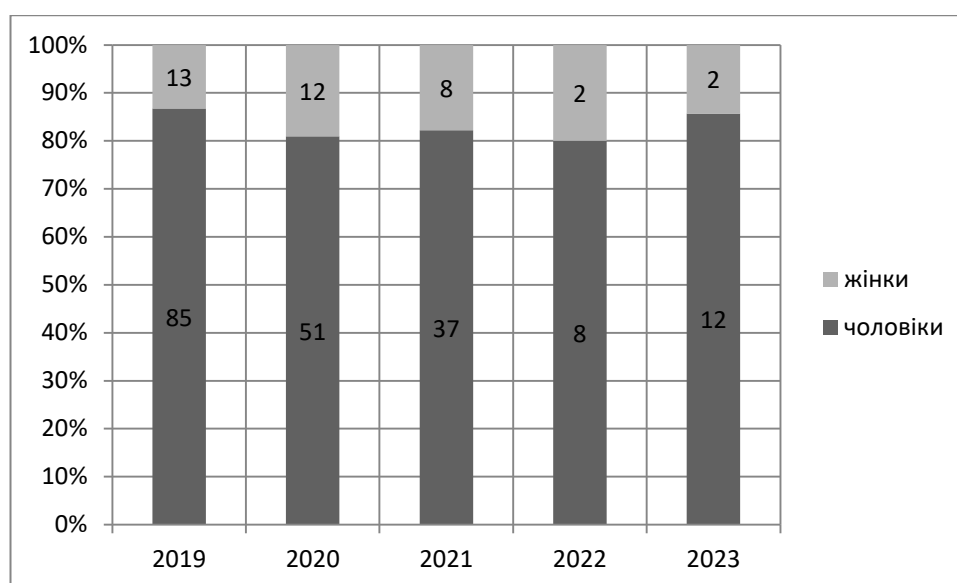


Рисунок 2.9 – Статева структура персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

З рис. 2.9 видно, що в статевій структурі працівників досліджуваного підприємства переважають чоловіки, що є типовим для підприємств машинобудівного напрямку. В середньому їх частка складає 85%. Жінки в організації займають такі посади як: бухгалтер, менеджери з логістики, продаж та експортного відділу.

Вікова структура персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс» дозволяє оцінити кадровий потенціал підприємства – наскільки колектив збалансований між молодими працівниками (що привносять інновації) та досвідченими співробітниками (які мають практичний досвід і професійні знання).

За період з 2019 по 2021 роки переважала частка працівників у віці 36-45 та 46-60 років. Проте в 2022-2023 році ситуація відчутно змінилась. Так, на рис. 2.10 зображено співвідношення працівників у різному віці в 2023 році.

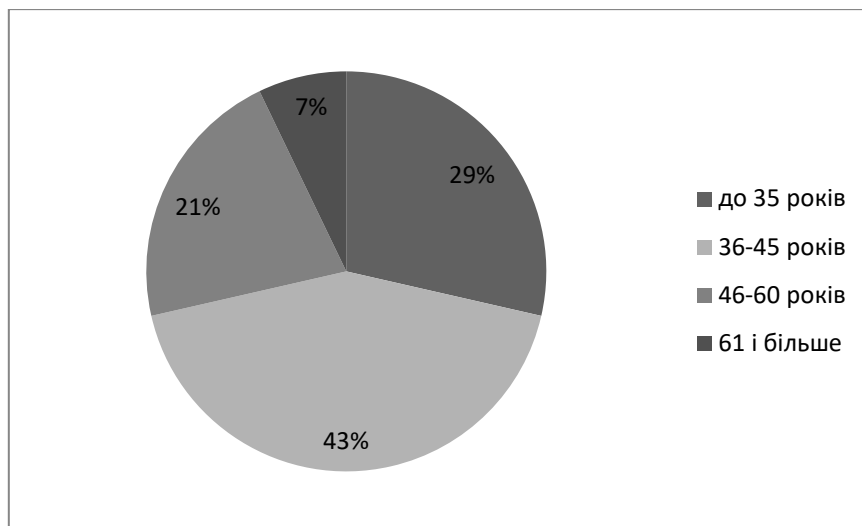


Рисунок 2.10 – Вікова структура персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс» у 2023 році

Джерело: складено автором

Отже, персонал підприємства, включаючи керівника, є молодим, що свідчить про такі аспекти кадрового потенціалу підприємства як:

- відкритість до нових ідей, сучасних технологій та інноваційних підходів;
- довгострокова перспектива професійного зростання, що створює основу для формування стабільного та кваліфікованого кадрового резерву;
- високий рівень мотивації, ініціативності та бажання досягати амбітних цілей;
- легкість засвоєння нових знань та навичок, що дозволяє швидко впроваджувати нові підходи до управління, технологій або організації праці.

Показник плинності кадрів демонструє ефективність управління персоналом підприємства та здатність формувати його кадровий потенціал. Він характеризує рівень змінності працівників на підприємстві, тобто відображає частоту звільнень і прийомів нових працівників протягом певного періоду.

Коефіцієнт плинності кадрів є важливим індикатором для оцінки кадрового потенціалу, що дозволяє визначати стабільність кадрового складу, якість кадрової політики, рівень витрат на робочу силу (їх звільнення та прийом), рівень задоволеності працівників, виявити слабкі сторони та з'ясувати точки росту при формуванні кадрового потенціалу на майбутнє.

Для отримання висновків щодо руху персоналу в ПП «Агрореммаш-Плюс» розраховано коефіцієнт плинності кадрів та внесено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники руху персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс»

№ п/п	Показник	2019	2020	2021	2022	2023
1.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	98	63	45	10	14
2.	Прийнято працівників, осіб	31	21	7	1	7
3.	Звільнено працівників, осіб	45	38	37	3	3
4.	Коефіцієнт плинності кадрів, %	45,9	60,3	82,2	30,0	21,4

Джерело: складено автором

У 2019 році коефіцієнт плинності становив 45,9%, що свідчить про помірний рівень звільнень і певну стабільність у кадровій структурі. Проте, у 2020–2021 роках відзначено різке зростання плинності до 60,3% та 82,2% відповідно. Значне скорочення чисельності персоналу до 10 осіб у 2022 році вказує на критичний стан підприємства.

Дослідники у сфері управління персоналом розрізняють природну плинність (3-5%), та надлишкову (більше 5%) [31]. Результати розрахунків ПП «Агрореммаш-Плюс» щодо зазначеного показника говорять про занадто надлишкову плинність, коли найменший показник плинності за звітні роки становить 21%, що у 4 рази перевищує нормативне значення.

Зниження коефіцієнта плинності кадрів є важливим позитивним сигналом та демонструє готовність підприємства забезпечувати більш стабільні умови

праці, шукати нові можливості для розвитку та утримувати працівників у складних ринкових обставинах.

Висока плинність може свідчити про проблеми у формуванні та розвитку кадрового потенціалу, нестачу умов для професійного зростання або недостатню лояльність працівників.

Кількість найманих працівників щороку зменшується. Якщо в 2019 році їх було 31 особа, то в 2022 році лише 1, що свідчить про мінімальні можливості для розширення штату. Але у 2023 році спостерігається позитивна тенденція: прийнято 7 працівників, і коефіцієнт плинності скоротився до 21,4%.

Отже, проведене нами аналітичне дослідження кадрового потенціалу ПП «Агрореммаш-Плюс» дозволило діагностувати низку важливих аспектів, а саме: зниження чисельності працюючих у 2019–2022 років до критичних показників, що вказує на складнощі у забезпеченні підприємства необхідними трудовими ресурсами; переважання молодого віку персоналу та менеджерів; значне зниження частки працівників із вищою та фаховою освітою протягом досліджуваного періоду; суттєве збільшення частки керівників і водночас скорочення допоміжного персоналу; нестабільність у складі персоналу, викликану як внутрішніми організаційними чинниками, так і зовнішніми обставинами. Також відмічено поступовий ріст показників щодо використання робочої сили у 2023 році, що говорить про спробу стабілізувати кадровий потенціал підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС»

3.1. Ефективність управління кадровим потенціалом підприємства сільськогосподарського машинобудування в сучасних реаліях

Світ перебуває в стані постійних змін, які суттєво впливають на бізнес-середовище та парадигму управління людськими ресурсами. Для сучасного часу найбільш характерними є: технологічний процес, діджиталізація та використання штучного інтелекту; глобалізація та активізація міжнародної діяльності; соціальні трансформації та економічні коливання; наслідки всесвітньої пандемії тощо. Для українських підприємств суттєвим викликом стала війна.

У таких умовах ставлення до формування та розвитку кадрового потенціалу зазнає суттєвих трансформацій, адже персонал більше не сприймається лише як виробничий ресурс. Сьогодні для український людський капітал є найбільш вразливою, та в водночас рятівною гілкою і основним активом, що впливає на розвиток та стійкість підприємств.

Трансформації парадигми управління людськими ресурсами відбуваються у кількох ключових напрямках. По-перше, зростає значення гнучкості управлінських підходів. Це включає перехід до індивідуалізованих програм мотивації та розвитку персоналу, орієнтованих на адаптацію до потреб окремих працівників. По-друге, акцент зміщується на формування організаційної культури, заснованої на інноваціях, взаємоповазі та безперервному навчанні. По-третє, широке впровадження цифрових технологій у сфері HR дозволяє ефективніше відстежувати продуктивність, покращувати комунікацію та оптимізувати кадрові процеси.

Переорієнтація підходів до управління персоналом відобразилась і на принципах побудови системи формування кадрового потенціалу підприємств, що існують в сучасній парадигмі.

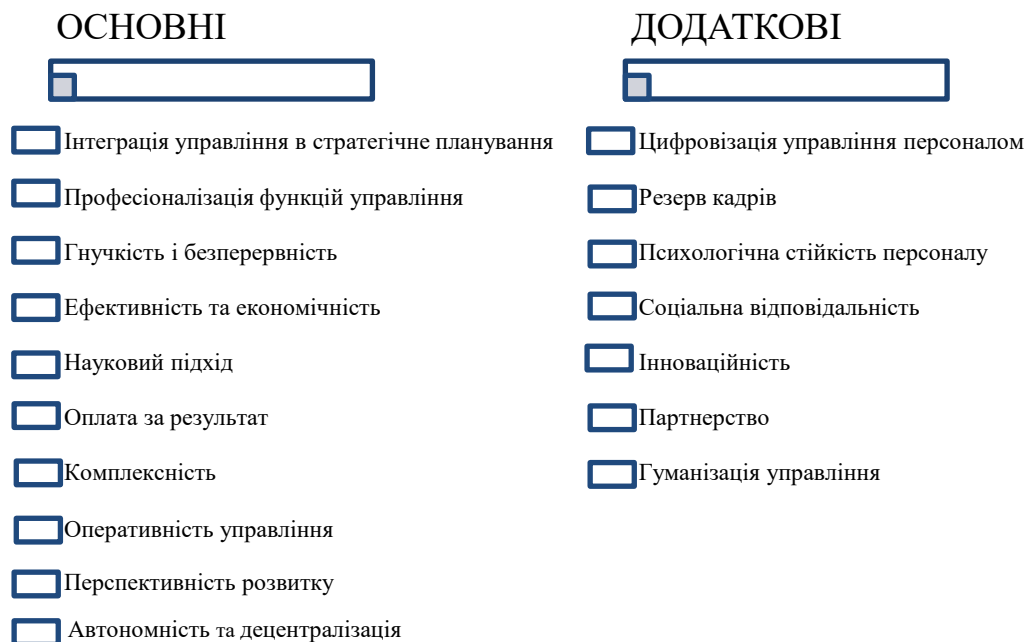


Рисунок 3.1 - Принципи управління кадровим потенціалом в нових умовах функціонування

Джерело: складено автором на основі [5]

Реалізація цих принципів передбачає налагодження взаємозв'язків між показниками ефективності використання кадрового потенціалу підприємства та особливостями викликів зі сторони зовнішнього середовища та внутрішніх факторів.

На думку Малтиз В. В. та Метельська Н. С. переорієнтація механізму управління людськими ресурсами має відбуватися за наступними напрямками:

- головний фокус на працівниках у досягненні цілей підприємства;
- стратегічний підхід до управління людськими ресурсами;
- інвестиції у розвиток працівників;
- впровадження принципів рівноправності та демократизації в управлінні;

- забезпечення високої якості життя та умов праці для співробітників;
- безперервний процес підвищення кваліфікації працівників та розвитку їх компетенцій, що відповідають сучасним вимогам ;
- значущість професіоналізму, відповідальності та здатності до інноваційної діяльності тощо [23].

Для забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу доцільно впроваджувати комплексні соціально-економічні зміни як на рівні самого підприємства, так і в масштабах галузі. Ці зміни мають сприяти оптимальному використанню трудових ресурсів, створюючи умови для гнучкого реагування на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища. Такий підхід дозволить не лише оперативно вирішувати проблеми, пов'язані з розвитком кадрового потенціалу, а й забезпечить стійкість підприємства до змін, стимулюючи його адаптивність і конкурентоспроможність [36].

У машинобудівній галузі для сільськогосподарських підприємств, яка поєднує складні технічні процеси з потребою адаптації до специфічних запитів аграрного сектора, цінність працівника набуває особливого значення при вивченні кадрового потенціалу. У цій галузі ключову роль відіграють працівники, які володіють технічними знаннями у сфері машинобудування, інженерії та розумінням потреб агросектору. Це включає знання сучасних технологій, здатність адаптувати техніку до кліматичних і ґрунтових умов, а також розробку обладнання з урахуванням екологічних стандартів.

За даними Державної служби зайнятості у січні-серпні 2023 року у сфері виробництва машин і устаткування існувала потреба у 2,5 тисяч вакансій, що свідчить про високий попит на кваліфіковані кадри в галузі [21].

Машинобудування для сільського господарства постійно потребує впровадження нових технологій і адаптації до змін ринку. Це вимагає від працівників високого рівня креативності, інженерної думки та здатності швидко навчатися, щоб розробляти ефективні рішення для аграрного сектора.

Через значний вплив сільськогосподарської техніки на продуктивність агропромислових підприємств, важливість якості продукції є критичною. Тому працівники мають бути максимально відповідальними за виконання своїх обов'язків, адже навіть незначний дефект може призвести до серйозних фінансових втрат у клієнтів.

Окрім вищезазначених вимог, до працівників у с/г машинобудуванні висувається й інші кваліфікаційні очікування, серед яких можна виділити наступні:

- розуміння не лише технічної складової, але й економічних, логістичних та маркетингових аспектів, адже успішне функціонування підприємства у цій галузі залежить від вміння вчасно реагувати на потреби фермерів, садівників та виноградарів;

- висока організованість та гнучкість як виробничого персоналу, так і керівників, які планують розподіл ресурсів, пов'язана із залежністю від сезонністю галузі;

- готовність до взаємодії з локальними замовниками, що потребує високого рівня комунікативних навичок та здатності адаптувати продукцію до специфічних запитів кожного замовника тощо.

Таким чином, цінність працівників у цій галузі виходить за межі стандартних вимог і тісно пов'язана з інноваційністю, спеціалізацією, здатністю до адаптації та розумінням специфіки сільського господарства, що формує основи для глибокого аналізу кадрового потенціалу.

Із наведеної вище інформації випливає, що переорієнтація на самого працівника в сучасних умовах функціонування підприємств є ключовою, де внутрішні ресурси працівника є не тільки інструментом росту підприємницького потенціалу, а й умовою розвитку та стійкості організації в цілому. Відповідно, якщо ефективність кадрового потенціалу являється зворотною стороною кадрового ресурсу, що відображається у здатності менеджерів його розкрити та реалізувати через грамотну кадрову політику, то

розвиток кожного окремого працівника стає результатом формування якісного кадрового потенціалу всього підприємства.

Напрямки розвитку кадрового потенціалу працівника зображено на рис 3.1.

Отже, структурним елементом кадрового потенціалу підприємства є сукупність індивідуальних компетенцій його працівників. Він представляє собою складне поєднання психофізіологічних можливостей працівника, його освітнього, інтелектуального, культурного та особистісного потенціалів [39].



Рисунок 3.1 - Основні риси кадрового потенціалу працівника

Джерело: складено автором на основі [36]

Для трудового процесу актуальними є всі види потенціалів працівника, але особливого значення набуває саме інтелектуальний. Шапка І.В. та Яшкіна Н.В. тлумачать інтелектуальний потенціал як «здатність людини створювати, накопичувати та використовувати знання, проекти, ідеї та інтелектуальну власність для власного (і не тільки) розвитку» [39].

Передумовою успішного розвитку інтелектуального потенціалу працівників є створення сприятливих умов для можливості реалізації їх трудових ресурсів. В сучасних умовах господарювання способи розвитку інтелектуального потенціалу дещо видозмінюються. Розглянемо, які саме інструменти розвитку інтелектуального потенціалу для ПП «Агрореммаш-Плюс» (див. табл. 3.1) можуть бути застосовані, враховуючи стан, в якому перебуває підприємство.

Всі рішення, запропоновані в табл. 3.1 ґрунтуються на принципах креативності, адаптивності та можливі для впровадження в рамках наявних ресурсів ПП «Агрореммаш-Плюс».

Таблиця 3.1 – Способи реалізації інтелектуального потенціалу працівників ПП «Агрореммаш-Плюс»

Напрямок	Заходи
1	2
Інноваційна діяльність	Апгрейд техніки, адаптація техніки до екстремальних умов, (наприклад, створення мобільних або компактних машин для агросектору в регіонах із нестабільною логістикою)
	Впровадження енергоефективних рішень – розробка обладнання з меншим споживанням енергії, що особливо актуально в умовах дефіциту електроенергії
	Залучення до грантових проєктів, стимулювання працівників до подання інноваційних ідей, що можуть отримати фінансування від міжнародних організацій.
Дистанційна робота та співпраця	Віддалене проєктування за використанням САД-програм для створення технічних рішень працівниками, які не можуть фізично бути присутніми на підприємстві.
	Організація курсів для підвищення кваліфікації в інженерних та управлінських напрямках в форматі онлайн.
	Залучення фахівців із різних регіонів через онлайн-інструменти для реалізації складних проєктів.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Оптимізація виробничих процесів	Заохочення співробітників до покращення процесів на підприємстві (наприклад, спрощення технологій виробництва або зменшення витрат матеріалів)
	Формування робочих груп із працівників для вирішення нагальних проблем, таких як логістика, забезпечення сировиною тощо.
Колаборація та партнерство	Взаємодія з університетами з метою об'єднання задля проведення спільних досліджень із науковими установами, які можуть запропонувати нові технічні ідеї (госпрозрахункові теми).
	Кооперація з іншими малими підприємствами для обміну досвідом та знаннями для вирішення спільних проблем, зокрема в інженерії та маркетингу.
Психологічна підтримка та мотивація	Програми підтримки персоналу з метою забезпечення працівників психологічною допомогою та створення комфортних умов для роботи, що стимулює їхній інтелектуальний внесок.
	Заохочення ініціативності: впровадження гнучких систем преміювання за інноваційні ідеї чи успішну реалізацію проектів.
Соціальна значущість діяльності	Орієнтація на створення продукції, що сприяє відбудові сільськогосподарської інфраструктури.
	Участь у гуманітарних проектах – використання інженерного потенціалу для створення техніки, що може бути корисною в гуманітарних чи оборонних потребах.
	Волонтерська діяльність (наприклад, ремонт військової техніки або збір по запиту військових)
Збереження та передача знань	Залучення досвідчених працівників для навчання молодих спеціалістів, забезпечуючи безперервність технічної експертизи, і навпаки – допомога працівникам у більш поважному віці використовувати нові інформаційні технології
	Створення бази знань: документування розробок, інноваційних рішень і вдосконалень для використання в майбутньому, використання хмарних технологій тощо.

Джерело: складено автором

Таким чином, перегляд кадрової політики та системи управління формування та розвитком кадрового потенціалу є важливим питанням в сфері

управління персоналом в умовах зовнішніх викликів. Всі сили мають бути спрямовані на:

- реалізацію заходів щодо утримання працівників шляхом перерозподілу обов'язків, ротації посад, перекваліфікації або гнучких графіків роботи для зменшення ризику втрат цінних кадрів;
- оптимізацію робочого навантаження, що спрямована на адаптацію обсягів роботи з урахуванням умов воєнного стану для підтримання продуктивності та збереження психологічного балансу серед працівників;
- професійний розвиток персоналу через впровадження недорогих, але дієвих інструментів навчання, таких як коучинг, e-learning, внутрішні семінари та самонавчання, що дозволяють швидко покращувати навички персоналу, зберігаючи бюджет;
- оптимізація витрат на навчальні програми, використання внутрішніх ресурсів для обміну знаннями та впровадження економічних методів розвитку кадрів;
- підтримка психологічного здоров'я працівників – створення сприятливого середовища для роботи, впровадження програм ментальної підтримки та заходів для збереження здорової корпоративної атмосфери навіть у стресових умовах.

Сталий розвиток підприємств і аграрної сфери загалом вимагає впровадження системних соціально-економічних змін, орієнтованих на використання внутрішніх резервів для підвищення кадрового потенціалу. Це створить умови для розкриття перспектив і сприятиме особистісному розвитку працівників.

3.2. Розробка Програми управління розвитком кадрового потенціалу на ПП «Агрореммаш-Плюс»

В умовах сьогодення, коли малий бізнес зазнає значного впливу через економічні труднощі та виклики воєнного часу, питання розвитку кадрового потенціалу набуває особливої актуальності. ПП «Агрореммаш-Плюс», як невелике підприємство, що спеціалізується на машинобудуванні для аграрного сектору, переживає складний період, пов'язаний зі значним скороченням кадрів і обмеженими ресурсами. Однак, попри ці труднощі, менеджмент підприємства демонструє готовність до відновлення та розвитку, що вимагає впровадження цілісного підходу до управління людськими ресурсами. Розробка програми управління розвитком кадрового потенціалу стає ключовим завданням для стабілізації роботи, підвищення ефективності персоналу та забезпечення перспективного зростання навіть в умовах зовнішньої нестабільності.

В спрощеному вигляді розробка Програми управління розвитком кадрового потенціалу на підприємстві складається із декількох етапів:

- визначення мети і завдання управління кадровим потенціалом;
- побудова змісту Програми;
- визначення учасників управління кадровим персоналом;
- розробка заходів щодо розвитку кадрового потенціалу та умов підвищення його ефективності [3].

Так, метою управління розвитком кадрового потенціалу ПП «Агрореммаш-Плюс» має стати: забезпечення стійкого розвитку підприємства через раціональне використання, адаптацію та розвиток персоналу, а також формування інструментів ефективного використання кадрового потенціалу працівників відповідно до галузевих обмежень та викликів воєнного часу.

Завдання Програми управління розвитком кадрового потенціалу ПП «Агрореммаш-Плюс» полягатиме у наступному:

- утримання ключових працівників та зменшення плинності кадрів формування стабільної кадрової бази;
- адаптація кадрових запитів до фінансових обмежень;
- забезпечення постійного розвитку професійної компетенції персоналу;
- оптимізація використання кадрових ресурсів;
- інтеграція сучасних методів управління в умовах обмежених фінансів.
- формування позитивного психологічного клімату для підвищення продуктивності праці.

При побудові Програми управління розвитком кадрового потенціалу ПП «Агрореммаш-Плюс» доцільно враховувати умови функціонування підприємства, а саме поточний фінансово-економічний стан та стан використання наявних кадрових ресурсів. Із оцінки ситуації, що викладена у підрозділах 2.2 та 2.3 даної кваліфікаційної роботи побудова програми заходів потребує прийняття до уваги наступних ключових моментів:

- суттєва залежність від запозичених коштів. Обмеженість фінансових ресурсів підприємства диктує необхідність мінімізації витрат без втрати якості управління кадрами;
- висока плинність кадрів;
- специфіка малого підприємства, що полягає у відсутності спеціаліста з управління персоналом та обмежений штат працівників;
- складна зовнішня ситуація (війна).

Беручи до уваги впливові фактори, що визначають діяльність підприємства, а також базуючись на типовій структурі Програми управління кадровим потенціалом, запропонованій Гриньвою В.М та Міненко М.А [10, 25], сформуємо адаптовану концептуальну модель, яка враховує специфіку функціонування ПП «Агрореммаш-Плюс». «Агрореммаш-Плюс». Її відображено на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Програма управління розвитком кадрового потенціалу
ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Першим етапом Програми управління розвитком кадрового потенціалу ПП «Агрореммаш-Плюс» має стати діагностика показників використання кадрових ресурсів. Основними показниками, що відображають цей стан можна вважати такими, як: продуктивність праці, коефіцієнт завантаженості працівників, рівень кваліфікації, мотивація та задоволеність працівників, рентабельність використання персоналу, плинність кадрів, середній рівень

заробітної плати, інноваційна активність, показники лікарняних і прогулів тощо.

Рекомендована періодичність діагностики – квартальна. Це обумовлено швидкозмінністю факторів зовнішнього середовища. За більш постійних умов функціонування можна використовувати піврічні та річну оцінку кадрового потенціалу підприємства. Систематична діагностика кадрового потенціалу забезпечує своєчасне виявлення проблем і сприяє ефективному використанню людських ресурсів.

Так, згідно проведеної нами діагностики у другому розділі, було виявлено, що ПП «Агрореммаш-Плюс» має низку слабких сторін у сфері кадрового потенціалу, зокрема високою плинністю кадрів (коефіцієнт 21,4%), що свідчить про нестабільність складу персоналу, обумовлену недостатньою мотивацією, відсутністю перспектив професійного розвитку та незадовільними умовами праці. У період 2019–2022 років чисельність працівників зменшилася до критичних показників, що обмежує можливості виконання виробничих завдань і розширення діяльності. Водночас скорочується частка працівників із вищою та фаховою освітою, що негативно впливає на якість роботи та здатність впроваджувати інновації. Нестабільність у складі персоналу посилюється організаційними проблемами, такими як відсутність чіткої кадрової політики, і зовнішніми факторами, включаючи війну та економічну нестабільність. Збільшення частки керівників за скорочення допоміжного персоналу також вказує на неефективний розподіл трудових ресурсів, що ускладнює реалізацію виробничих процесів.

Наступним етапом Програми розвитку кадрового потенціалу є планування потреби та розвитку персоналу. Для розвитку персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс» необхідно подолати проблему плинності кадрів через розробку мотиваційних програм, покращення умов праці та забезпечення соціальних гарантій. Важливо інвестувати в навчання працівників, підвищуючи їхню кваліфікацію через тренінги, курси та партнерства з навчальними

зкладами, а також сприяти здобуттю вищої освіти. Залучення та утримання молодих спеціалістів можна досягти шляхом створення можливостей для кар'єрного зростання і впровадження програм наставництва. Оптимізація структури персоналу потребує ефективного розподілу функцій між керівниками та допоміжним персоналом, забезпечуючи рівномірне навантаження. З урахуванням впливу зовнішніх обставин, важливо підтримувати працівників у період війни через соціальні програми та створювати резерви для виплат у разі затримок. Підприємству слід запровадити системну кадрову політику, орієнтовану на довгостроковий розвиток, і мінімізувати вплив зовнішніх стрес-факторів.

Отже, керівництво ПП «Агрореммаш-Плюс», відповідно до його фінансово-економічного стану та кадрового потенціалу готове до відновлення та розвитку підприємства.

Варто також уточнити, що ПП «Агрореммаш-Плюс» є малим підприємством і на ньому не передбачено у штатному розкладі посади, яка б займалась виключно кадровими питаннями. Всіма аспектами управління персоналом підприємства займається директор. Директор, як основний керівник кадрової роботи, має можливість інтегрувати кадрові ініціативи в поточні операційні процеси без додаткових витрат на адміністрування. Політика формування кадрового потенціалу має враховувати готовність директора ефективно поєднувати кадрові обов'язки з іншими управлінськими завданнями, зберігаючи баланс між економічною доцільністю та забезпеченням умов для стабільного розвитку підприємства.

Щодо управлінських функцій в процесі розвитку кадрового потенціалу підприємства, слід врахувати наступні рекомендації:

- спрощення та інтеграція кадрових функцій - поєднання кадрової політики з основними управлінськими процесами та використання автоматизованих рішень для ведення базових кадрових функцій (облік, планування, навчання);

- замість адміністративної роботи, акцент слід зробити на підтримці працівників, їх розвитку та утриманні;
- створення зрозумілих правил та програм, які спрощують управління персоналом.

Враховуючи особливості функціонування підприємства та вплив на нього факторів внутрішнього та зовнішнього середовища доцільно представити заходи щодо покращення кадрового потенціалу ПП «Агрореммаш-Плюс». Їх зміст міститься на рис. 3.3.

Окремо варто зупинися на механізмі аутсорсингового залучення працівників. В науковій статті Тонюк М.О зазначено, що аутсорсинг – це «практика, в якій фізична особа або компанія виконує завдання, надає послуги або виробляє продукцію для іншої компанії, функції якої могли б бути або, як правило, виконуються всередині фірми» [34].

Аутсорсинг для ПП «Агрореммаш-Плюс» може полягати у передачі певних функцій або процесів зовнішнім підрядникам. Це дозволить підприємству зосередитися на своїй основній діяльності, зменшити витрати та підвищити ефективність. Ось кілька напрямків, де аутсорсинг може бути корисним:

- обслуговування комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, створення та підтримка веб-сайту, кіберзахист, впровадження CRM-системи;
- рекрутинг та HR-послуги;
- розробка маркетингових стратегій, проведення рекламних кампаній, створення контенту для соцмереж та інтернету;
- залучення спеціалізованих компаній для ремонту або технічного обслуговування виробничого обладнання тощо.

Залучення аутсорсингових фахівців дозволить зекономити ресурси, скоротити витрати на утримання внутрішніх відділів та покращити якість виконання допоміжних процесів.

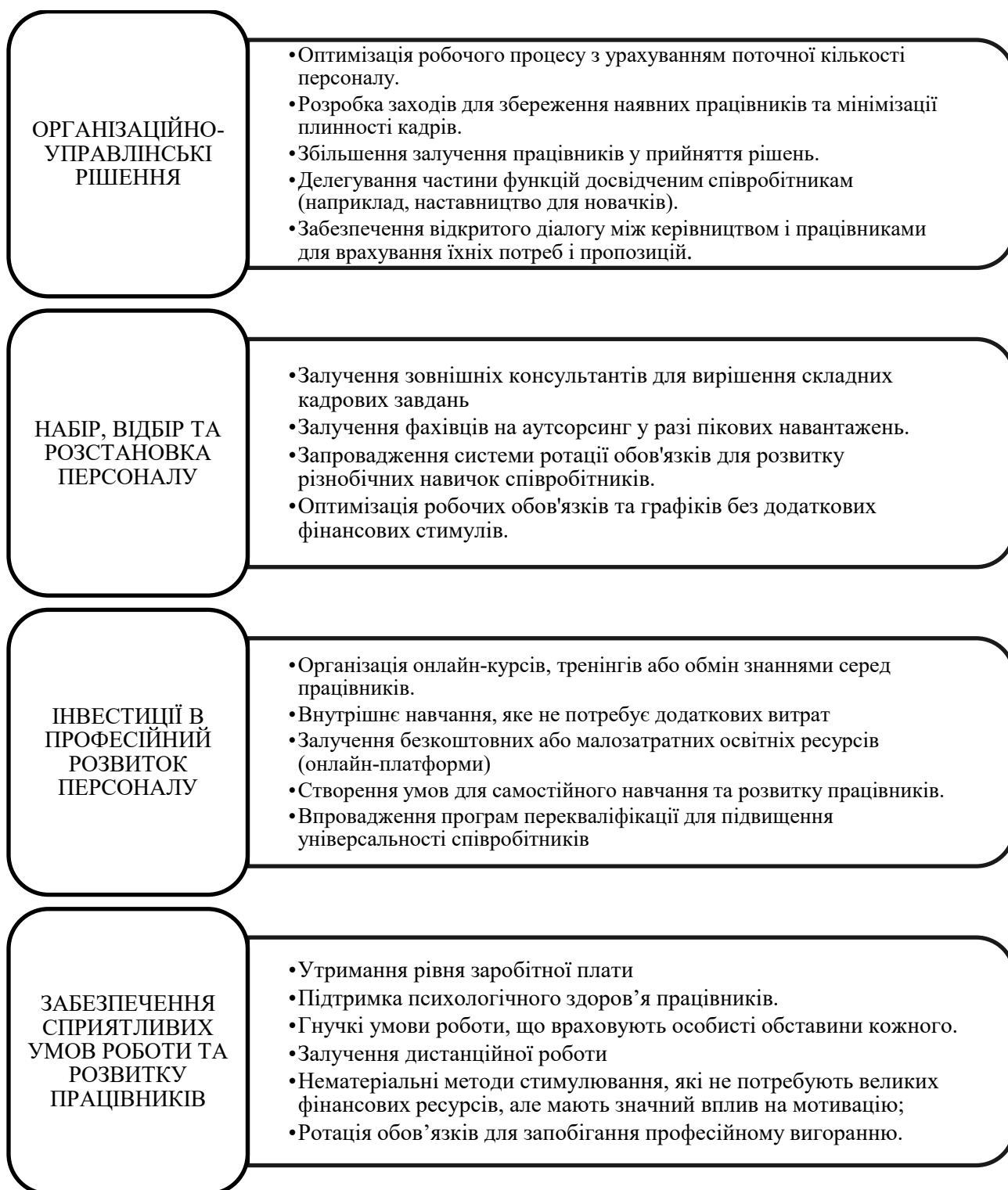


Рисунок 3.3 – Комплекс заходів щодо розвитку та формування кадрового потенціалу на ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Враховуючи обмеженість фінансових ресурсів ПП «Агрореммаш-Плюс» та бажання розвивати свій кадровий потенціал, рекомендуємо скористатись

безкоштовними (або умовно безкоштовними) платформами для навчання працівників. Їх перелік міститься у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Безкоштовні програми для навчання персоналу

Назва програми	Напрямок та особливості навчання
1	2
Платформи з курсами українською мовою	
1. Prometheus	Безкоштовні онлайн-курси від провідних університетів і компаній. Теми: менеджмент, ІТ, підприємництво, психологія тощо
2. EdEra	Освітня онлайн-платформа з безкоштовними курсами. Теми: аналітика, лідерство, цифрові навички. Можливість проходити курси у власному темпі.
3. Zrozumilo!	Курси українською для підвищення професійних та особистих компетенцій. Сфери: комунікація, цифрова грамотність, освіта.
4. Lingva.Skills	Платформа для вивчення англійської мови. Корисна для працівників, які потребують знань мови для професійного зростання.
Глобальні платформи з курсами англійською мовою	
1. Coursera	Безкоштовний доступ до багатьох курсів (сертифікати – за оплату). Теми: бізнес, управління, ІТ, комунікації. Відомі університети та організації як партнери
2. edX	Курси від університетів Гарвард, МІТ, та інших. Безкоштовний доступ до навчальних матеріалів (сертифікати – за оплату). Теми: технології, управління, інженерія.
3. Khan Academy	Платформа для навчання основ економіки, бізнесу, фінансів та інших тем. Підходить для самоосвіти.
4. FutureLearn	Курси з коротким доступом до матеріалів безкоштовно. Теми: управління проектами, бізнес-стратегії, цифрові технології.
Тематичні платформи	
1. Google Digital Workshop	Курси з цифрових навичок, маркетингу, управління проектами. Підходить для працівників, які хочуть розвивати компетенції в інтернет-технологіях.
2. OpenClassrooms	Навчання в сфері ІТ, дизайну, управління проектами. Основний акцент на практичні навички.
3. Udemy Free Courses	Платформа має багато безкоштовних курсів на різні теми. Зручний формат для швидкого освоєння навичок.
4. Skillshare	Частково безкоштовні курси для розвитку креативних навичок (дизайн, відеомонтаж, копірайтинг).

Продовження таблиці 3.2

1	2
Платформи для вивчення мов	
1. Duolingo	Безкоштовний додаток для вивчення іноземних мов. Можливість використовувати в форматі ігрового навчання. Ресурс для покращення англійської, включаючи бізнес-комунікацію.
2. BBC Learning English	Ресурси для покращення англійської, включаючи бізнес-комунікацію.

Джерело: складено автором

В умовах воєнного стану важливо не лише підтримувати поточний рівень продуктивності, але й враховувати можливі психологічні та фізичні виклики для працівників. Програма пропонує заходи, спрямовані на адаптацію навантаження, підтримку ментального здоров'я, а також збереження стабільності в умовах невизначеності. Так, пропонуємо проводити тренінги стосовно підтримки ментального здоров'я не рідше, ніж раз на 2 місяці.

Таким чином, запропонована Програма управління розвитку кадрового потенціалу є повністю адаптована до обмежених ресурсів та специфіки організації ПП «Агрореммаш-Плюс».

ВИСНОВКИ

Нові реалії ведення бізнесу в Україні також необхідність переосмислення ролі управління персоналом у контексті глобальних викликів, таких як автоматизація, екологічні ініціативи, демографічні зрушення і, зокрема, кризові явища, наприклад, пандемія COVID-19 чи геополітична нестабільність. Успішна адаптація бізнесу до нових умов стає можливою лише за наявності висококваліфікованого, мобільного та інноваційного персоналу, здатного швидко реагувати на зміни та генерувати нові ідеї. Управління людськими ресурсами перестає бути лише адміністративною функцією, натомість перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення довгострокової ефективності та стійкості організації.

Кадровий потенціал відіграє ключову роль у формуванні політики підприємства. Він забезпечує реалізацію стратегічних ініціатив, сприяє зміцненню репутації підприємства, а також дозволяє максимально ефективно використовувати трудові ресурси. Особливо важливим кадровий потенціал стає в кризових умовах, коли стійкість підприємства залежить від здатності персоналу адаптуватися до викликів та ефективно працювати. Саме тому, управління кадровим потенціалом є визначальним фактором для досягнення стабільності, інноваційного розвитку та довгострокового успіху підприємства.

Дослідження кадрового потенціалу ПП «Агрореммаш-Плюс» дозволило виявити ключові проблеми та визначити перспективні напрями вдосконалення кадрової політики підприємства.

Проведений аналіз фінансово-економічного стану підприємства показав поступове покращення фінансової стабільності, зменшення боргового навантаження та покращення фінансових показників. Однак рівень рентабельності активів і автономії все ще залишається низьким, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення управлінських рішень.

Протягом 2019-2023 років підприємство зіткнулося з низкою складнощів, зокрема значним скороченням чисельності працівників, високою плинністю кадрів, нестабільністю у складі персоналу та зменшенням частки кваліфікованих працівників із вищою освітою. Ці фактори негативно вплинули на забезпечення підприємства трудовими ресурсами, що ускладнювало виконання виробничих завдань.

Водночас спостерігається позитивна динаміка: у 2023 році вдалося частково стабілізувати ситуацію завдяки зниженню коефіцієнта плинності кадрів та збільшенню чисельності працівників. Це свідчить про зусилля підприємства щодо адаптації до складних економічних і соціальних умов, викликаних як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, зокрема війною.

Завдяки проведеному дослідженню механізму управління трудовими ресурсами та загального фінансово-економічного стану ПП «Агрореммаш-Плюс» виявлено необхідність вдосконалення процесу управління кадровим потенціалом. Для поліпшення ситуації запропоновано Програму розвитку управління кадровим потенціалом досліджуваного підприємства. Вона охоплює такі напрямки як: впровадження аутсорсингових послуг для виконання непрофільних завдань; використання безкоштовних онлайн-ресурсів для навчання працівників; розробка програм наставництва для адаптації молодих спеціалістів; створення умов для професійного розвитку персоналу з мінімальними фінансовими витратами. Також акцентовано увагу на поліпшенні кадрового потенціалу кожного працівника, створюючи комфортні умови для роботи, підтримки психічного здоров'я тощо.

Запропоновані заходи дозволять підприємству покращити стан використання кадрових ресурсів та активізувати процес розкриття потенціалу працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук І.О. Трансформаційні виклики розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на засадах резильєнтності *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2023, вип. 10(43) с. 231-238. URL: 9 [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/10\(43\)/25.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/10(43)/25.pdf) (дата звернення: 19.11.2024).
2. Безкоровайна Л.В. Особливості обліку власного капіталу на підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 4. С. 950–954. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/200.pdf> (дата звернення: 10.11.2024).
3. Бурачек, І. В. Формування кадрового потенціалу та управління його розвитком на підприємстві / І. В. Бурачек, В. В. Дашенко. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 320–323
4. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік : підруч. / за ред. Ф.Ф. Бутинця. 8-ме вид., доп. І перероб. Житомир : Рута, 2009. 912 с.
5. Васюта В.Б. Управління кадровим потенціалом аграрного підприємства / В.Б. Васюта, А.В. Труханова // Розвиток агропродовольчого ринку в умовах глобалізації економіки : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 31 бер. 2020 р.). Полтава : ПДАА, 2020. С. 76-81. URL: <https://reposit.nuppp.edu.ua/handle/PoltNTU/7667> (дата звернення: 24.11.2024).
6. Венгер Ольга, Фурсін Олександр, Городецька Марина. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities Studies. Філософія економіки та управління*. 2024. Випуск 19 (96) URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/307091/298448> (дата звернення: 30.10.2024).
7. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу / У. Б. Галицька, Д. П. Доманчук / *Вісник ПДАТУ*. 2012. № 14. С. 72–

78. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf> (дата звернення: 11.10.2024).

8. Головань, М.С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. *Вища освіта України*. 2008. № 3. С. 23-30. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/52560> (дата звернення: 19.11.2024).

9. Головка А.С. Теоретико-методичний зміст категорій “трудоий потенціал”, “кадровий потенціал” та “трудоі ресурси”. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 3. Т. 2. С. 14–16. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_3_2/014-016.pdf (дата звернення: 05.10.2024).

10. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

11. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_1_16 (дата звернення: 21.10.2024)

12. Державна служба зайнятості “Попит та пропозиція на зареєстрованому ринку праці у січні-серпні 2023 року”. URL: https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/08_popyt_i_propozyciya_na_rynku_praci_08_2023.pdf (дата звернення: 10.11.2023)

13. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ. : Програма розвитку ООН в Україні, 2022. 77 с.
Леськова С. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. Трансформаційна економіка. 2023, No3 (03), с. 26-31.

14. Земляна Л. С. Науково-методологічний базис кадрового потенціалу аграрного підприємства *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 207–214. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37628/25_%d0%97%d0%b5%d0%bc%d0%bb%d1%8f%d0%bd%d0%b0.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 29.11.2024).

15. Каличева Н. Є., Виноградова К. С. Помазановська А. В. Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Економіка підприємства* № 83 (2023). URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/300284> (дата звернення: 29.10.2024)

16. Ключан В.В. Особливості формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств / В.В. Ключан, А.В. Прутян // *Аг-росвіт*. 2014. №4. С. 35-38.

17. Козлова І. М. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики / І. М. Козлова, С. І. Давидов // *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, 25 листопада 2022 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 322-325. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28639> (дата звернення: 01.11.2024).

18. Красноручський О.О., Клемпарський М.М., Бершеда Є.Р. Організаційно-економічні та організаційно-правові інструменти управління розвитком кадрового потенціалу аграрного виробництва. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 4. С. 35-43.

19. Криворучко О. М. К Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.

20. Лаптев В. І. Людські ресурси – фактор виробництва або інвестиції у майбутнє / В. І. Лаптев, О. Ю. Іванова // *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика – матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, м. Харків, 30-31 березня 2017 року. – Харків: ФОП Панов А. М, 2017 С. 236-238 <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16484> (дата звернення: 01.10.2024).

21. Лебединець Л.Є, Палій О.В., Бірюченко С.Ю.. Управління та розвиток кадрового потенціалу підприємства. *Матеріали Міжнародної наукової*

конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» 4-5 листопада 2021 року. Житомир. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/167.pdf> (дата звернення: 19.11.2024)

22. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. Вісник Київського національного університету. університету імені Тараса Шевченка. 2022, №4(221). С. 19-26.

23. Малтиз В. В. Шляхи підвищення кадрового потенціалу в сучасних умовах / В. В. Малтиз, Н. С. Метельська // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2019. Вип. 1. С. 122-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2019_1_23. (дата звернення: 29.11.2024).

24. Масленніков О. Ю. Трудовий потенціал підприємства, його формування та оцінювання / О. Ю. Масленніков, М. Г.Фльорко // Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.8. https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_8/241_MAS.pdf. URL: (дата звернення: 02.10.2024).

25. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7247> (дата звернення: 06.11.2024).

26. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навчальний посібник. Суми : ВАТ «СОД»; Козацький вал, 2003, 252 с.

27. Онищенко, Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2012. Вип. 1. С. 137-144. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/15101> (дата звернення: 15.11.2024)

28. ПП «Агрореммаш-Плюс» : веб-сайт. URL: <https://agroremmash-plus.com/ua/glavnaya-agroremmash-plus> (дата звернення: 01.10.2024).

29. ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» : веб-сайт. URL: https://agroremmash-spetstehnika.com.ua/ua/about_us (дата звернення: 14.11.2024).

30. Пушкар З. М. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. Молодий вчений. 2017. № 10 (50). С. 1025– 1028.

31. Самолук Н.М., Юрчик Г.М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 500-508. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/84.pdf (дата звернення: 08.11.2024).

32. Тимошенко К. В. Формування та розвиток компетенцій людського капіталу підприємств : проектно орієнтований підхід. *Project, program, portfolio P3 management : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Одеса, 8–9 груд. 2017 р.). Одеса : ОНПУ, 2017. С. 144–147.

33. ТОВ «Синтез-Агро» : веб-сайт. URL: <https://agro-sintez.com.ua/karyeraua/> (дата звернення: 14.11.2024).

34. Тонюк М.О. Аутсорсинг як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство*. Мукачєво, 2017. №17. С. 372–376. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/65.pdf. (дата звернення: 18.11.2024).

35. Хаустова, К., Дем'янович, Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*, (56). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43> (дата звернення: 19.11.2024).

36. Хаянок Т. М. Теоретичні аспекти соціальної оцінки кадрового потенціалу аграрного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 5. С. 46–48.

37. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // *IV Міжнародна інтернетконференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту"* (Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 21-22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205-208.

38. Чернишова Т. О.. Деякі аспекти корпоративної культури організації / Т. О. Чернишова, Т. А. Немченко // *Наукові праці КНТУ, Економічні науки*. Кіровоград: КНТУ, 2010. вип. 17. с. 25-31.

39. Шапка І.В., Яшкіна Н.В. Роль особистих компетенцій працівника у розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Modern Economics*. 2024. № 44(2024). С. 226-232. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-33](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-33). (дата звернення: 11.10.2024).

40. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/62c3e322-b0b4-4c76-bd18-1716f974282f/content> (дата звернення: 01.10.2024).

41. MaxiMarin Group : веб-сайт. URL: <https://maximarin.com/ua/> (дата звернення: 10.11.2024).