

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ДЖУРИК Володимир Володимирович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК 005.95/.96:658.3

Удосконалення стратегії управління людськими ресурсами
підприємства

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

ВОВК Мирослава Василівна
кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Джурик В. В. «Удосконалення стратегії управління людськими ресурсами підприємства». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування» – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі наводяться теоретичні основи процесу управління людськими ресурсами. Проаналізовано систему функціонування ТОВ «***». Подано шляхи удосконалення стратегії управління людськими ресурсами підприємства. На основі одержаних результатів дослідження зроблені висновки та пропозиції.

Ключові слова: управління, стратегія, персонал, людські ресурси, HR-менеджмент, кадровий потенціал.

SUMMARY

Dzhuryk V. V. «Improving the strategy of human resources management of the enterprise» - Manuscript.

Qualification Thesis for obtaining the Master's Degree in the specialty 073 "Management" under the educational and professional program "Management of Organizations and Administration" – Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S. Z. Gzhytskyi – Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

Qualification thesis presents the theoretical foundations of the human resource management process. Analyses the functioning system of LLC "***". The third chapter outlines ways to improve the enterprise's human resource management strategy. Based on the research results, conclusions and recommendations have been formulated.

Keywords: management, strategy, personnel, human resources, HR management, human potential.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

Факультет	<u>Економіки та менеджменту</u>
Кафедра	<u>Менеджменту</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>073 “Менеджмент”</u>
Освітньо-професійна програма	<u>Менеджмент організацій і адміністрування</u>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.

“ _____ ” _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Джурика Володимира Володимировича

1. Тема проєкту (роботи) Удосконалення процесу мотивації праці персоналу підприємства

керівник проєкту (роботи) Вовк М. В., к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 20__ року № _____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Вступ. РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні основи управління людськими ресурсами на підприємстві. 1.1 Поняття, сутність та значення людських ресурсів у діяльності підприємства. 1.2 Стратегічне управління персоналом: основні підходи та моделі. 1.3 Роль кадрової стратегії у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. РОЗДІЛ 2. Аналіз стратегії управління людськими ресурсами у ТОВ «***». 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства. 2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності

ТОВ «***». 2.3 Оцінка системи управління персоналом і її відповідність стратегічним цілям. РОЗДІЛ 3. Шляхи удосконалення стратегії управління людськими ресурсами підприємства. 3.1. Розвиток кадрового потенціалу як стратегічного ресурсу підприємства. 3.2. Використання сучасних інструментів HR-менеджменту в стратегічному контексті. 3.3. Пропозиції щодо вдосконалення кадрової стратегії ТОВ «***». Висновки і пропозиції. Список літературних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу _____

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми роботи	Травень 2025	
2.	Розробка змісту роботи	Травень 2025	
3.	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	Травень 2025	
4.	Бібліографічний огляд	Червень 2025	
5.	Вступ	Червень 2025	
6.	Розділ 1	Червень-липень 2025 року	
7.	Розділ 2	Серпень-вересень 2025 року	
8.	Розділ 3	Жовтень-листопад 2025 року	
9.	Висновки та пропозиції	Листопад 2025 року	
10.	Оформлення роботи	Листопад 2025 року	
11.	Оформлення візуального супроводу роботи	Грудень 2025	
12.	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	

Здобувач

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1 Поняття, сутність та значення людських ресурсів у діяльності підприємства	10
1.2. Стратегічне управління персоналом: основні підходи та моделі	14
1.3. Роль кадрової стратегії у підвищенні конкурентоспроможності підприємства	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ТОВ «***»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	30
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «***»	37
2.3. Оцінка системи управління персоналом і її відповідність стратегічним цілям	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	54
3.1. Розвиток кадрового потенціалу як стратегічного ресурсу підприємства	54
3.2. Використання сучасних інструментів HR-менеджменту в стратегічному контексті	57
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення кадрової стратегії ТОВ «***»	61
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкурентної боротьби та стрімкої цифровізації бізнес-процесів особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. Сучасні підприємства дедалі частіше визнають, що саме працівники - носії знань, професійного досвіду, креативності, інноваційного мислення та гнучких компетенцій - є ключовою рушійною силою організації. Вони формують основу стабільного функціонування підприємства, його здатності адаптуватися до ринкових змін і забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим розробка, впровадження та постійне вдосконалення стратегії управління людськими ресурсами стає одним із пріоритетних напрямів діяльності керівництва будь-якої організації, що прагне зміцнити свою конкурентоспроможність і підвищити результативність роботи.

Актуальність вибраної теми дослідження зумовлена необхідністю переосмислення традиційних підходів до управління персоналом в умовах суттєвих змін на ринку праці. Сучасний ринок характеризується зростанням вимог до професійної компетентності працівників, поширенням цифрових технологій і автоматизації в сфері HR, підвищенням мобільності трудових ресурсів, а також посиленням конкуренції за таланти. Все це зумовлює потребу у збереженні, розвитку та ефективному використанні людського капіталу як ключового стратегічного ресурсу підприємства. За таких умов кадрова стратегія має охоплювати не лише процеси добору, адаптації та розподілу персоналу, але й довгострокове планування професійного розвитку, стимулювання мотивації, формування корпоративної культури, підвищення лояльності та створення умов для утримання висококваліфікованих спеціалістів.

Попри зростаючу увагу до ролі людських ресурсів, на практиці українські підприємства часто стикаються з численними проблемами у

сфері HR-менеджменту. Серед найпоширеніших - відсутність чітко визначеної кадрової стратегії, фрагментарність або несистемність HR-заходів, їх слабка узгодженість із загальною стратегією розвитку підприємства, а також недостатній рівень використання цифрових інструментів у роботі з персоналом. Усе це обмежує можливості підприємств у досягненні стратегічних цілей та знижує їхню конкурентну позицію. Відтак, виникає потреба у ґрунтовному аналізі чинної системи управління персоналом, діагностиці її сильних і слабких сторін, а також формуванні дієвих пропозицій щодо вдосконалення.

*Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії управління людськими ресурсами ТОВ «***» з урахуванням сучасних вимог ринку праці, інноваційних тенденцій та внутрішніх потреб організації.*

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Дослідити теоретико-методологічні засади стратегічного управління людськими ресурсами.
2. Проаналізувати чинну кадрову стратегію підприємства та визначити її сильні й слабкі сторони.
3. Виявити основні проблеми, бар'єри та фактори, що стримують ефективний розвиток системи управління персоналом.
4. Обґрунтувати напрями, інструменти та конкретні заходи щодо вдосконалення кадрової стратегії підприємства.
5. Оцінити очікувану результативність та економічну доцільність запропонованих змін.

*Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «***» - підприємство, діяльність якого пов'язана з наданням послуг у сфері сільського господарства та побутового обслуговування. Аналіз функціонування цієї організації дає можливість комплексно розглянути практичні аспекти реалізації кадрової стратегії в умовах сучасних*

викликів, що дозволяє сформулювати ефективні та прикладні рекомендації щодо її вдосконалення.

Результати дослідження можуть бути використані не лише ТОВ «***», але й іншими підприємствами, що працюють у суміжних галузях, для оптимізації системи управління персоналом, формування результативної HR-стратегії та підвищення загальної ефективності діяльності організації.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, а також списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 73 сторінки, наведено посилання на 28 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття, сутність та значення людських ресурсів у діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання людські ресурси посідають центральне місце серед усіх чинників виробництва. На відміну від матеріально-технічних або фінансових ресурсів, саме людський потенціал є головним джерелом інновацій, конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства. Саме тому вивчення поняття, сутності та значення людських ресурсів має ключове значення для формування ефективної системи управління підприємством.

Поняття "людські ресурси" охоплює сукупність фізичних, інтелектуальних, професійних, соціально-психологічних та інших характеристик працівників, які забезпечують їхню здатність до продуктивної діяльності. Інакше кажучи, людські ресурси – це потенціал працівників, який може бути використаний в економічній, управлінській, науковій, технічній або будь-якій іншій діяльності підприємства.

В економічній науці людські ресурси розглядаються як частина загального трудового потенціалу суспільства, здатного до цілеспрямованої праці. Водночас на рівні підприємства вони сприймаються не лише як працівники з певними навичками, а як стратегічний актив, який потребує розвитку, мотивації та раціонального використання. На відміну від трудових ресурсів, які передбачають лише кількісну характеристику (кількість зайнятих або працездатного населення), людські ресурси включають також якісні аспекти – рівень кваліфікації, компетентність, креативність, здатність до навчання тощо [11].

Сутність людських ресурсів полягає у здатності працівників не лише виконувати поставлені завдання, але й брати участь у прийнятті рішень,

генерувати нові ідеї, адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Вони відіграють ключову роль у формуванні корпоративної культури, підтримці організаційної стабільності та досягненні стратегічних цілей підприємства.

Значення людських ресурсів у діяльності підприємства важко переоцінити. Саме персонал реалізує виробничі й управлінські процеси, забезпечує взаємодію між підрозділами, обслуговує технології та обладнання, спілкується з клієнтами й партнерами. Ефективне управління людськими ресурсами дає змогу не лише підвищити продуктивність праці, але й знизити витрати, підвищити якість продукції чи послуг, зменшити плинність кадрів та покращити імідж підприємства.

Поява терміну «людські ресурси» (англ. “human resources”) пов’язана з двома основними чинниками. По-перше, він став альтернативою таким поняттям, як «трудові ресурси», яке було введено у 1920-х роках, а також замінив терміни «кадри» і «персонал», що використовувалися у розвинених капіталістичних країнах [6]. По-друге, виникнення цього терміну відображає зміни в теорії людського капіталу 1960-х років, коли до людини-працівника почали застосовувати ціннісний підхід, що підкреслює її важливість не лише як ресурсу, а й як суб’єкта праці [17].

До кінця XX століття поняття «людські ресурси» (від французького слова «ressource» - резерви, запаси) переважно ототожнювалося з категорією «трудові ресурси» та трактувалося як сукупність людських запасів із їхніми професійними та фізичними можливостями, призначеними для забезпечення процесів суспільного відтворення [2, с. 93].

З позиції Т. Хітвілда, людські ресурси – це як працівники, що безпосередньо формують робочий штат організації, так і менеджери, які керують нею [27].

Термін «людські ресурси» почав активно застосовуватися наприкінці ХХ століття в американському менеджменті у зв'язку з переосмисленням ролі працівника у виробництві та трансформацією підходів від «управління персоналом» до більш комплексного «управління людськими ресурсами».

За визначенням Вериги В. Л., людські ресурси слід розуміти ширше – як всю сукупність ресурсів, представлених на ринку праці, що включає людський потенціал. Вона відзначає, що людські ресурси як комплекс людського капіталу, робочої сили, потенціалу та підприємницьких здібностей є ключовим виробничим чинником поряд із матеріальними ресурсами, такими як земля, фінанси та виробничий капітал [4].

Отже, людські ресурси є не просто важливим, а стратегічним елементом успішного функціонування будь-якого підприємства. Від того, наскільки ефективно організація зможе залучити, мотивувати, розвивати та утримати своїх працівників, залежить її здатність адаптуватися до ринкових змін, впроваджувати інновації та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Ефективне використання людських ресурсів безпосередньо залежить від низки факторів, які впливають як на рівень залученості працівників у виробничий процес, так і на їхню продуктивність, мотивацію та професійний розвиток. Умовно ці фактори можна поділити на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори:

1. Система управління персоналом. Від того, наскільки ефективно на підприємстві організовано управління людськими ресурсами, залежить здатність колективу досягати поставлених цілей. До важливих аспектів належить кадрова політика, система підбору, адаптації, навчання, оцінювання та просування працівників.

2. Організаційна культура. Культура підприємства формує поведінкові моделі співробітників, рівень лояльності, етичні норми та ставлення до змін. Сприятливий мікроклімат, довіра до керівництва та підтримка з боку колег сприяють підвищенню ефективності праці.

3. Матеріальна та нематеріальна мотивація. Рівень заробітної плати, наявність бонусів, премій, кар'єрного росту, а також можливість самореалізації та визнання – це основні чинники, що впливають на трудову віддачу працівників.

4. Умови праці. Технічне оснащення робочих місць, рівень безпеки, комфорт, графік роботи, а також забезпечення працівників засобами для виконання обов'язків мають значний вплив на продуктивність.

5. Професійний розвиток. Можливість підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, навчальних програмах і наставництво сприяють зростанню компетентності персоналу та збільшують його внесок у діяльність підприємства.

Зовнішні фактори:

1. Рівень розвитку ринку праці. Наявність кваліфікованих кадрів, конкуренція за таланти, рівень безробіття та рівень середньої заробітної плати на ринку формують умови залучення та утримання персоналу.

2. Законодавча база. Регулювання трудових відносин, податкові вимоги, соціальні гарантії, обмеження щодо тривалості робочого часу або умов праці прямо впливають на політику підприємства у сфері управління персоналом.

3. Економічна ситуація. Зростання або спад в економіці країни впливають на фінансові можливості підприємств щодо підвищення зарплат, впровадження соціальних програм або інвестування у розвиток персоналу.

4. Технологічні зміни. Впровадження нових технологій вимагає від працівників постійного навчання та адаптації, а також створення нових підходів до організації праці.

Таким чином, ефективність використання людських ресурсів визначається як внутрішніми управлінськими рішеннями, так і зовнішнім середовищем. Завданням менеджменту є адаптація до цих факторів, розробка гнучкої кадрової стратегії та створення умов, за яких працівники зможуть максимально реалізовувати свій потенціал на користь підприємства.

1.2 Стратегічне управління персоналом: основні підходи та моделі

Управління людськими ресурсами - це не просто адміністративна функція або класичне кадрове адміністрування, а комплексний стратегічний підхід до організації праці, розвитку персоналу та створення конкурентних переваг через ефективне використання людського потенціалу. В сучасних умовах постійних змін і високої конкуренції саме працівники виступають ключовим ресурсом, який забезпечує адаптивність підприємства, інноваційність і стабільне зростання [17, с.138].

Термін "управління людськими ресурсами" можна розглядати у двох основних аспектах. Перший - це загальний підхід, який охоплює реалізацію політики зайнятості та розвиток персоналу на підприємстві. Другий - це конкретна система інструментів і методів, спрямованих на формування оптимальної кадрової структури та забезпечення ефективної роботи працівників [10].

Основною метою управління людськими ресурсами є формування, розвиток та максимальне розкриття кадрового потенціалу підприємства. Це означає не лише раціональне використання трудових ресурсів, а й стимулювання професійного зростання, залучення працівників до

реалізації стратегічних цілей підприємства, створення умов для творчої самореалізації і підвищення мотивації [24].

Дж. Сторі визначав управління людськими ресурсами як особливий підхід до управління працівниками, орієнтований на створення стійких конкурентних переваг за рахунок стратегічного залучення, розвитку і утримання кваліфікованого та лояльного персоналу, який функціонує в межах цілісної системи культурних, структурних і кадрових практик [28].

Особливості управління персоналом визначаються такими характеристиками: системність як окремих працівників, так і колективу; поєднання ролей - персонал є одночасно об'єктом і суб'єктом управління; залежність поведінки працівників від конкретної ситуації і її індивідуального сприйняття; взаємозв'язок між результатами діяльності і якістю організації праці та комунікації; потреба у спеціальних управлінських знаннях; суттєвий вплив діяльності персоналу на загальні результати підприємства; обмеженість існуючих методів прогнозування поведінки груп; активна взаємодія персоналу з управлінськими впливами; чутливість до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів; а також схильність до утворення нових формальних і неформальних груп, що впливають на поведінку працівників.

Сучасна концепція управління людськими ресурсами передбачає стратегічний підхід, спрямований на ефективне використання трудового потенціалу з урахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовищ, що є запорукою успіху підприємства в довгостроковій перспективі.

Отже, управління людськими ресурсами сьогодні - це комплексна система, яка поєднує планування, організацію, розвиток і мотивацію персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

До показників, які оцінюють соціальну ефективність управління людськими ресурсами на підприємстві, відносяться такі аспекти, як стан морально-психологічного клімату в колективі, рівень мотивації працівників, задоволеність їх потреб, а також рівень конфліктності серед персоналу. Важливо також враховувати вплив соціальних програм на загальну продуктивність працівників і діяльність підприємства в цілому. Оцінка включає ступінь задоволеності персоналу конкурентоспроможністю робочої сили, організацією праці, її ефективністю та рівнем оплати, а також загальне сприйняття роботи підприємства.

Щодо економічної ефективності управління людськими ресурсами, то сюди входять співвідношення між витратами на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами та результатами їх роботи, співвідношення бюджету підприємства до чисельності працівників, а також вартісна оцінка різниці у продуктивності праці. У ринковій економіці велике значення мають такі економічні показники, як прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, темпи зростання продуктивності порівняно з темпами збільшення середньої заробітної плати, фонд оплати праці, заробітна плата як відсоток у витратах підприємства, а також витрати на управління [17].

У процесі управління людськими ресурсами виділяють сучасні підходи до їх управління.

1. Поведінковий (біхевіористський) підхід. Виник у середині ХХ століття як відповідь на обмеження класичних теорій. Представники цієї школи (Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу) підкреслювали важливість соціально-психологічного клімату в колективі, потреби працівників у самореалізації, визнанні, безпеці тощо. Наприклад, піраміда потреб Маслоу досі широко використовується для побудови мотиваційних програм.

2. **Системний підхід.** Розглядає підприємство як цілісну систему, де людські ресурси – одна з підсистем, що взаємодіє з іншими (фінанси, виробництво, маркетинг). Важливим є забезпечення гармонійної взаємодії між цими елементами для досягнення стратегічних цілей.

3. **Ресурсний підхід (RBV – Resource-Based View).** Відповідно до цієї теорії, конкурентні переваги підприємства формуються не лише за рахунок зовнішніх ринкових чинників, а й внутрішніх ресурсів, насамперед – людських. Знання, навички, корпоративна культура та здатність до інновацій – це стратегічні активи, які складно скопіювати конкурентам.

4. **Компетентнісний підхід.** У межах цього підходу людські ресурси оцінюються за набором компетентностей – поєднанням знань, навичок, досвіду та особистих якостей, необхідних для ефективного виконання професійних завдань. Це дозволяє більш точно визначати потреби у навчанні, планувати кар'єрний ріст і розвивати персонал відповідно до цілей організації.

5. **Гуманістичний підхід.** Робить акцент на людину як ключову цінність підприємства. Управління будується на основі поваги до особистості, розвитку творчого потенціалу, партнерських відносин між керівництвом і персоналом [18].

Застосування теоретичних моделей в управлінні людськими ресурсами дозволяє підприємству:

- ✓ обґрунтовано формувати кадрову політику;
- ✓ підвищувати ефективність використання персоналу;
- ✓ будувати системи мотивації, що враховують як матеріальні, так і нематеріальні фактори;
- ✓ удосконалювати систему навчання та розвитку працівників;
- ✓ адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища.

Таким чином, ефективне управління людськими ресурсами потребує комплексного підходу, що враховує як соціальні, так і економічні аспекти, а також адаптації управлінських методів до сучасних вимог і особливостей персоналу.

До категорій людських ресурсів належать наймані працівники, самозайняті особи, менеджери, підприємці, спеціалісти, службовці, робітники, безробітні, студенти, які навчаються, а також пенсіонери, які продовжують працювати.

Методи управління трудовими ресурсами – це різні способи впливу на колектив або окремих працівників з метою координації їх діяльності в процесі роботи для досягнення цілей організації. У практиці управління ці методи поділяють на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні [7].

Адміністративні методи базуються на використанні влади, підтриманні дисципліни та застосуванні покарань. Вони ґрунтуються на підпорядкуванні працівників керівникам відповідно до існуючої ієрархії управління. Ці методи враховують такі мотиваційні чинники, як усвідомлена потреба у трудовій дисципліні, почуття обов'язку, бажання працювати в конкретній організації, культура праці, а також вимоги, закріплені законодавчими нормами.

Стратегічне управління людськими ресурсами має велике значення з кількох причин. По-перше, воно безпосередньо впливає на капіталізацію підприємства, оскільки зростає частка нематеріальних активів, таких як бренд, інтелектуальний потенціал персоналу та кадрова політика, у загальній вартості активів. По-друге, управління людськими ресурсами є ключовою внутрішньою компетенцією організації, що забезпечує її лідерство на ринку та формує важливі конкурентні переваги, які гарантують успіх і стабільність навіть в умовах посилення конкуренції. По-третє, за думкою багатьох експертів, саме ефективне управління

персоналом дозволяє компаніям перейти від статусу просто успішних до статусу лідерів у своїй галузі чи сегменті ринку.

Таким чином, грамотне управління трудовими ресурсами стає важливим фактором довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз наукових джерел за темою дослідження дозволяє зробити висновок, що з урахуванням сучасних вимог економічного розвитку модель управління людськими ресурсами повинна бути орієнтована на кілька ключових аспектів. Зокрема, вона має забезпечувати наявність висококваліфікованої та ініціативної робочої сили, яка інтегрована у систему управління підприємством. Важливим є також безперервний процес підвищення кваліфікації та збагачення знань працівників, впровадження гнучких і адаптивних підходів до організації діяльності. Не менш значущим є підтримання партнерських відносин як всередині підприємства, так і з зовнішніми контрагентами, а також належне інформаційне забезпечення і ефективні комунікації, що охоплюють як внутрішні структурні підрозділи, так і зовнішнє середовище.

Формування стратегічного управління людськими ресурсами необхідно визначати за певним алгоритмом (рис. 1.1).

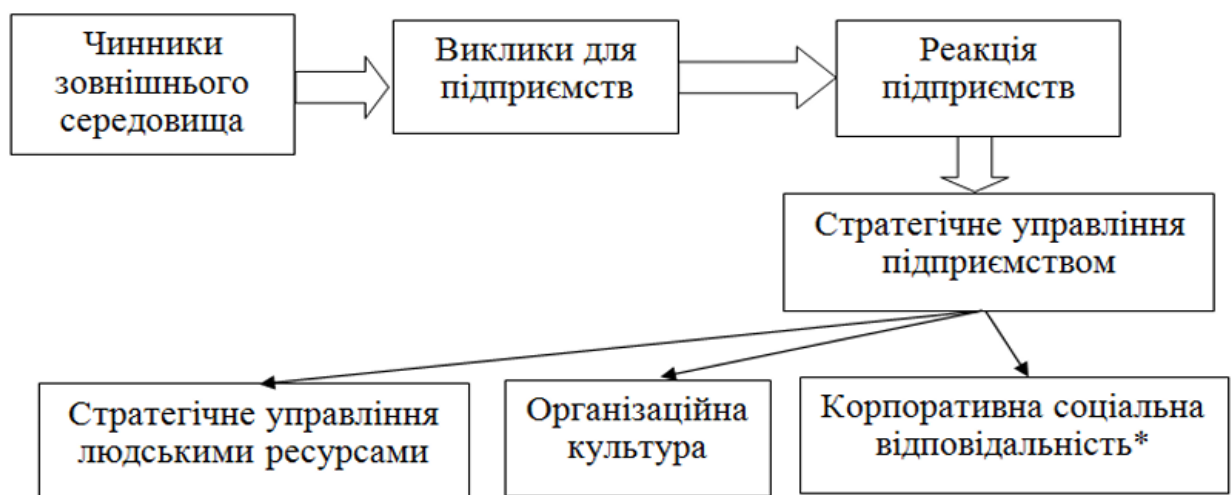


Рисунок 1.1 Формування стратегічного управління людськими ресурсами. Джерело: [17].

Мета стратегічного управління людськими ресурсами полягає у визначенні місії, основних цілей та стратегій розвитку професійного потенціалу працівників і підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці. Це слугує фундаментом для досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства.

Об'єктом стратегічного управління людськими ресурсами є процеси планування, регулювання, координації, мотивації та контролю, що здійснюються в межах підприємств або організацій.

Суб'єктом такого управління виступає керівництво підприємства, яке не лише приймає ключові рішення, а й залучає всіх працівників до участі у обговоренні, формуванні та впровадженні стратегії розвитку людських ресурсів.

До основних завдань стратегічного управління людськими ресурсами відносять удосконалення кадрової політики, ефективне використання і розвиток персоналу, вибір та реалізацію відповідного стилю управління, організацію горизонтальної координації та співпраці між підрозділами, поліпшення організації робочих місць і умов праці, визнання особистих досягнень працівників, а також впровадження системи стимулювання.

Крім того, важливим завданням є забезпечення відповідності людських ресурсів потребам підприємства, що включає наявність достатньої кількості персоналу, своєчасність їх залучення, необхідну кваліфікацію та розміщення в потрібних підрозділах.

Особливу роль відіграє компетенційний підхід, який дозволяє підвищувати якість виконання посадових обов'язків. Зміст компетенцій визначається впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, серед яких можна виділити інтереси стейкхолдерів, характер посадових обов'язків, стратегію підприємства, тип корпоративної культури, організаційну модель управління, рівень делегування повноважень керівникам різних рівнів, використання сучасних інформаційних технологій, особисті якості

фахівців, а також ефективні комунікації, що забезпечують управління інформаційними потоками та побудову системи зворотного зв'язку як формального, так і неформального характеру.

Для досягнення стратегічних цілей управління людськими ресурсами необхідно чітко визначити систему завдань, функцій і механізмів управління. У науковій та практичній діяльності функції управління персоналом поділяють на дві основні групи: управлінські (стратегічні) та оперативні. Крім того, виділяють дорадчі функції, що мають консультативний характер. Методологічно доцільно розмежовувати функції на загальні, специфічні та часткові. Загальні функції забезпечують цілісний цикл управління, який включає планування, організацію, координацію, контроль, комунікації, оцінювання та мотивацію. Всі ці процеси повинні виконуватися комплексно і постійно, у тісній взаємодії для забезпечення ефективного функціонування управління людськими ресурсами [21].

У сфері управління людськими ресурсами існують певні специфічні особливості, які варто враховувати для досягнення ефективності. Це включає процес визначення як короткострокових, так і довгострокових цілей розвитку, планування персоналу, а також вибір найбільш оптимальних методів і інструментів для їх реалізації. Важливою складовою є організація і координація трудових та технологічних процесів, розробка організаційної структури, встановлення ефективних механізмів взаємодії між підрозділами, делегування повноважень, а також координація усіх видів діяльності підприємства. Не менш важливим є узгодження внутрішніх процесів з зовнішніми трансакціями для забезпечення стабільної роботи організації [7].

До завдань управління належить пошук і раціональний розподіл ресурсів, організація систематичної перевірки відповідності виконання стратегічних планів, контроль діяльності персоналу відповідно до

встановлених орієнтирів та прийняття коригувальних рішень у разі необхідності. Комунікації в організації мають на меті транслювати місію, цілі та цінності, сприяти спільному ухваленню рішень, а також забезпечувати обмін інформацією, що формує атмосферу довіри, злагодженості та згуртованості в колективі.

Важливим аспектом є розробка і впровадження критеріїв оцінювання ступеня виконання стратегічних завдань, які охоплюють матеріальні досягнення, генерацію творчих ідей та динаміку міжособистісних відносин. Окрім цього, мотивація персоналу має забезпечити внутрішню готовність керівників і працівників діяти відповідно до обраної стратегії, розвивати стратегічне мислення і необхідні компетенції для успішної роботи.

Ефективність стратегічного управління людськими ресурсами багато в чому залежить від здатності керівників різних рівнів взаємодіяти між собою, що сприяє безперебійному і продуктивному функціонуванню організації загалом.

Інноваційні технології в управлінні людськими ресурсами можна розглядати з двох позицій: як нові підходи і прийоми, спрямовані на підвищення продуктивності та ефективності роботи організації, а також як традиційні методи, оновлені за допомогою впровадження сучасних нововведень у кадрову діяльність.

Основні напрями інновацій у сфері управління персоналом включають підвищення рівня продуктивності праці, розвиток і навчання кадрів, створення творчої і сприятливої робочої атмосфери, покращення якості трудового життя, стимулювання новаторських ідей, звільнення працівників від рутинних функцій. Крім того, інновації сприяють підвищенню адаптивності персоналу до змін, формуванню лояльності та залученості співробітників, зміцненню колективної згуртованості, а також забезпеченню балансу інтересів працівників і компанії в цілому [12].

У таблиці 1.1 відображено опис основних моделей стратегічного управління персоналом, які широко використовуються в сучасній практиці.

Таблиця 1.1

Моделі стратегічного управління персоналом

Модель	Основна ідея	Ключові особливості	Переваги
<i>HR як стратегічний партнер</i>	Управління персоналом як ключовий стратегічний ресурс, який впливає на бізнес-цілі	Активна участь HR у формуванні стратегії, підбір та розвиток персоналу відповідно до стратегії	Підвищення узгодженості HR та бізнес-цілей, поліпшення результативності організації
<i>Компетенційний підхід</i>	Фокус на розвитку ключових компетенцій, необхідних для реалізації стратегії	Визначення та розвиток необхідних знань і навичок	Забезпечення конкурентоспроможності через розвиток персоналу
<i>Збалансована система показників (Balanced Scorecard)</i>	Інтеграція HR у загальну систему оцінки ефективності організації	Врахування фінансових, клієнтських, процесуальних і HR-показників	Комплексна оцінка впливу HR на бізнес, координація цілей
<i>Адаптивне управління персоналом</i>	Гнучке управління для швидкої адаптації кадрової політики до змін	Гнучке планування, підбір і розвиток персоналу	Швидка реакція на зовнішні та внутрішні зміни, збереження конкурентоспроможності
<i>Управління талантами (Talent Management)</i>	Виявлення, розвиток і утримання талановитих співробітників	Фокус на майбутніх лідерах, інвестиції у розвиток	Забезпечення сталого розвитку через розвиток людського капіталу
<i>Процесний підхід до HR</i>	Управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних процесів	Планування, підбір, адаптація, розвиток, оцінка і мотивація узгоджені зі стратегією	Оптимізація HR-процесів, підвищення ефективності управління персоналом

Джерело: [1, 7, 12, 24]

Кожна з цих моделей має свої переваги і може застосовуватись окремо або в комплексі, залежно від специфіки підприємства, його цілей та ринкових умов. Вибір моделі стратегічного управління персоналом є

важливою складовою формування конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку організації. Якщо хочеш, можу допомогти розширити опис конкретної моделі або підготувати порівняльну таблицю.

1.3 Роль кадрової стратегії у підвищенні конкурентоспроможності підприємства

Кадрова стратегія – це довгостроковий, цілеспрямований план дій підприємства у сфері управління персоналом, що спрямований на формування, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу з урахуванням загальної стратегії організації. Вона забезпечує відповідність між потребами підприємства в трудових ресурсах та можливостями їхнього залучення, використання та розвитку [25].

У системі стратегічного управління кадрова стратегія відіграє важливу роль, оскільки саме персонал виконує всі виробничі, інноваційні, управлінські та комунікативні функції. Без наявності кваліфікованих, мотивованих і лояльних працівників реалізація будь-яких стратегічних цілей підприємства є неможливою.

Кадрова стратегія не є ізольованим елементом, вона тісно пов'язана з іншими функціональними стратегіями: виробничою, фінансовою, маркетинговою, інноваційною тощо. Злагоджене функціонування всіх складових забезпечує цілісність стратегічного управління і, відповідно, конкурентоспроможність підприємства.

Залежно від цілей підприємства, його позицій на ринку, рівня розвитку персоналу та зовнішнього середовища кадрові стратегії можуть набувати різних форм. Найпоширенішими типами кадрових стратегій є:

- **Стратегія зростання** – орієнтована на залучення нових працівників, розширення кадрового складу, розвиток внутрішнього потенціалу персоналу. Найчастіше застосовується на етапі розширення бізнесу.

- **Стратегія стабілізації** – передбачає підтримку існуючого рівня кадрового потенціалу, зосередження на збереженні компетентних працівників, зменшення плинності кадрів.
- **Стратегія скорочення** – застосовується в умовах кризи або реструктуризації підприємства і передбачає оптимізацію чисельності персоналу, перерозподіл функцій, зниження витрат на утримання кадрів.
- **Інноваційна стратегія** – фокусується на розвитку нових компетентностей, залученні висококваліфікованих спеціалістів, формуванні корпоративної культури, спрямованої на креативність та гнучкість.

У таблиці 1.2 представлено основні ключові характеристики та умови застосування основних типів кадрових стратегій.

Таблиця 1.2

Основні типи кадрових стратегій та їх характеристика

Тип кадрової стратегії	Ключові характеристики	Умови застосування
Стратегія зростання	Залучення нових працівників, розвиток внутрішнього потенціалу, розширення штату	Етап розвитку або розширення підприємства
Стратегія стабілізації	Збереження кадрового складу, мінімізація плинності кадрів, підтримка мотивації	Стадія стабільного функціонування
Стратегія скорочення	Оптимізація чисельності персоналу, зниження витрат, реструктуризація	Кризові ситуації, спад, реструктуризація
Інноваційна стратегія	Розвиток нових компетенцій, залучення фахівців, зміцнення корпоративної культури	Упровадження змін, цифрова трансформація

Джерело: [7, 17, 25]

Обрана кадрова стратегія має відповідати загальній стратегії підприємства, а її ефективність проявляється у зростанні продуктивності праці, поліпшенні якості обслуговування, скороченні витрат на персонал,

зниженні рівня конфліктності в колективі та підвищенні мотивації співробітників.

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність ефективно функціонувати на ринку, витримуючи конкуренцію завдяки якісним товарам або послугам, оптимальним цінам, високому рівню обслуговування, інноваційності та адаптивності. Ключовим чинником, що забезпечує всі ці аспекти, є людські ресурси, а отже – кадрова стратегія [7].

Кадрова стратегія впливає на конкурентоспроможність підприємства через такі канали:

1. Формування сильної команди.

Чітко визначена кадрова стратегія сприяє не лише залученню, а й утриманню висококваліфікованих, мотивованих та талановитих працівників. Висококваліфіковані фахівці виступають драйверами інновацій, впровадження нових технологій та ефективних бізнес-процесів, що безпосередньо підвищує конкурентоспроможність. Крім того, стратегічний підхід до формування команди дозволяє створити збалансовану структуру з урахуванням різних компетенцій і стилів роботи, що підвищує продуктивність та креативність.

2. Підвищення рівня мотивації та задоволеності працею.

Розробка прозорих та справедливих систем винагороди, можливостей для кар'єрного зростання, професійного розвитку, а також участі працівників у прийнятті рішень сприяє підвищенню їхньої залученості. Високий рівень мотивації співробітників веде до зменшення плинності кадрів, покращення якості роботи та підвищення загальної продуктивності. Зацікавлений і задоволений персонал більш відповідально ставиться до виконання своїх завдань і активніше впроваджує інновації.

3. Адаптивність до змін.

Кадрова стратегія, орієнтована на безперервне навчання та розвиток навичок, забезпечує гнучкість підприємства у відповідь на швидкі зміни

ринку, технологій або вимог клієнтів. Системи тренінгів, наставництва, перекваліфікації та професійного росту дозволяють персоналу оперативно опановувати нові компетенції. Це дає змогу бізнесу зберігати конкурентні переваги навіть в умовах нестабільності та жорсткої конкуренції.

4. Зміцнення корпоративної культури.

Узгоджена кадрова політика формує спільні цінності, норми поведінки та етичні стандарти, які об'єднують працівників навколо спільної місії та стратегічних цілей компанії. Сильна корпоративна культура підвищує згуртованість колективу, зміцнює відчуття приналежності та лояльності до організації. Це, у свою чергу, сприяє зменшенню конфліктів, підвищенню командної роботи і створює позитивний імідж підприємства на ринку праці.

5. Підвищення ефективності управління.

Вдосконалення кадрових процесів – від підбору та адаптації нових співробітників до оцінки їхньої ефективності та розвитку талантів – дозволяє керівництву приймати більш обґрунтовані і стратегічно виважені рішення. Застосування сучасних інструментів HR-аналітики допомагає прогнозувати потреби у персоналі, оптимізувати витрати на кадрові ресурси та підвищувати загальну операційну ефективність підприємства.

Таким чином, кадрова стратегія є інструментом не лише збереження трудового потенціалу, а й активним засобом досягнення конкурентних переваг підприємства.

Розробка ефективної кадрової стратегії вимагає комплексного підходу, який включає такі етапи:

- 1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища:** Вивчення ринку праці, демографічної ситуації, конкурентів, а також внутрішніх ресурсів, кадрової структури, системи мотивації, організаційної культури.

2. Визначення стратегічних цілей підприємства: Кадрова стратегія має відповідати загальним стратегічним напрямкам розвитку підприємства – розширення, оптимізація, вихід на нові ринки тощо.

3. Оцінка наявного кадрового потенціалу: Визначення сильних і слабких сторін персоналу, рівня компетентності, потенціалу до розвитку, плинності кадрів тощо.

4. Формування варіантів кадрової стратегії: Вибір між альтернативними стратегіями (зростання, стабілізації, інноваційної тощо) залежно від аналізу попередніх етапів.

5. Реалізація обраної стратегії: Розробка планів дій, заходів з розвитку персоналу, систем мотивації, рекрутингу, підвищення кваліфікації.

6. Моніторинг і коригування: Постійне відстеження результатів реалізації стратегії та внесення корективів відповідно до змін внутрішнього або зовнішнього середовища.

Ретельно спланована і гнучка кадрова стратегія дає змогу підприємству оперативно реагувати на виклики ринку, зберігати стабільність у кризових ситуаціях та ефективно реалізовувати стратегічні цілі.

У сучасних умовах цифровізації бізнесу кадрові стратегії зазнають істотних змін. Впровадження інноваційних HR-технологій (штучний інтелект у підборі персоналу, цифрові платформи для навчання, HR-аналітика тощо) відкриває нові можливості для оптимізації управління персоналом.

Серед ключових тенденцій майбутнього:

- ❖ *Цифрова трансформація HR-функцій* - використання програмного забезпечення для автоматизації рутинних процесів (рекрутингу, обліку кадрів, оцінки результатів).

- ❖ *Платформи для віддаленої роботи* - кадрова стратегія має враховувати зміни у форматах праці та забезпечувати гнучкість і адаптивність персоналу.
- ❖ *Аналітика великих даних (HR analytics)* - застосування аналітики для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом.
- ❖ *Персоналізація навчання та розвитку* - кадрові стратегії переходять до індивідуального підходу в побудові траєкторії розвитку працівника.

Урахування цих тенденцій дозволяє сформувати кадрову стратегію нового покоління, яка забезпечує не лише конкурентоспроможність підприємства сьогодні, а й створює передумови для сталого розвитку в майбутньому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «*»**

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження моєї кваліфікаційної роботи є компанія «***» (повна назва Товариство з обмеженою відповідальністю «***» (ТЗОВ «***»). Юридична адреса підприємства: 80371, Львівська область, Львівський р-н, с. Надичі, вул. Грушевського, буд. 77.

Основна та додаткові види діяльності (КВЕД):

Основний КВЕД:

10.51 – Перероблення молока, виробництво масла та сиру

Додаткові (серед інших):

- ✓ 10.11, 10.13, 10.89 – м'ясні продукти та інші харчові товари
- ✓ 46-ї групи – оптова торгівля продукцією харчування
- ✓ 47-ї групи – роздрібна торгівля (у т. ч. продукти, пальне)
- ✓ 49.41 – вантажні перевезення
- ✓ 56 – ресторанні послуги
- ✓ Послуги з оренди, транспорт, маркетингові дослідження тощо

Підприємство розпочало свою діяльність у 1991 році, зробивши перші кроки у сфері переробки молочної продукції. З часом воно постійно розвивалося: модернізувало технологічне обладнання, оновлювало виробничі потужності та впроваджувало інноваційні рішення у виробництво. Під власними брендами - зокрема «Молочне диво» (з 11.01.2024) та «Premium quality» (з 26.12.2018) - було створено асортимент молочної продукції, який успішно реалізується як на внутрішньому ринку, так і за його межами.

Окрім молочного напрямку, підприємство активно розвиває м'ясну галузь. В рамках діяльності була створена торгова марка «Mira Meat», під якою компанія здійснює імпорту та експорт м'ясної продукції. Завдяки

сучасному технологічному оснащенню та високим стандартам безпеки, процес обробки м'яса було оперативно налагоджено відповідно до міжнародних вимог. Це дозволило компанії вийти на нові ринки в Західній і Східній Європі, а також на Близькому Сході.

Основою успіху ТОВ «***» є довіра партнерів, професіоналізм персоналу та багаторічний досвід у галузі. Висока якість продукції підтверджується співпрацею з українськими й іноземними компаніями, а також численними нагородами. Сьогодні бренд Mira Meat продовжує активно розширювати свої експортно-імпортні можливості, укладає нові міжнародні угоди та впроваджує європейські стандарти якості в українське виробництво [19].

Сучасна виробнича лінія Mira Meat охоплює всі стадії обробки м'ясної продукції, яка здійснюється на високотехнологічному обладнанні в умовах дотримання санітарно-гігієнічних норм. Обвалювальний цех, оснащений конвеєрними системами, спеціалізованими робочими столами та підйомниками, забезпечує ефективну роботу з великими обсягами сировини. Камери шокового заморожування дозволяють швидко охолоджувати продукцію, зберігаючи її якість і забезпечуючи безпечне транспортування.

Компанія систематично інвестує в оновлення виробничих потужностей, удосконалюючи приміщення та вводячи в експлуатацію нові цехи. Зокрема, у 2015 році, у відповідь на зростання попиту на м'ясну продукцію, ТОВ «***» запустило в дію обвалювальний цех, обладнаний сучасною лінією обвалки та шоковою камерою. Це дало можливість підприємству перейти від імпорту м'яса до власного виробництва на основі української сировини.

На сьогоднішній день виробничі потужності дають змогу переробляти понад 16–20 тонн свинини щоденно, реалізуючи продукцію під брендом «Mira Meat». Висока якість продукції досягається завдяки

впровадженню міжнародних стандартів, що дозволило компанії успішно вийти на ринки Західної та Східної Європи, а також Близького Сходу. Міга Meat динамічно розширює масштаби своєї діяльності, збільшуючи обсяги імпорту та експорту, налагоджуючи нові партнерства й укладаючи міжнародні контракти.

Паралельно з м'ясним напрямом компанія має багаторічний досвід у виробництві молочної продукції. Протягом 25 років «***» вибудовував повний цикл переробки молока, створивши дві успішні торгові марки - «Молочне Диво» та «Premium quality», які здобули популярність по всій Україні. Виробничий асортимент включає молоко, сметану, кефір, масло, йогурт та інші молочні продукти. Завод оснащений сучасним обладнанням, що забезпечує стабільну якість та відповідність продукції до високих стандартів.

Для гарантії якості під час транспортування компанія має власний автопарк, укомплектований спеціалізованими рефрижераторними транспортними засобами. Це дозволяє дотримуватися необхідного температурного режиму та зберігати свіжість продукції на всіх етапах логістики - від виробництва до споживача.

ТОВ «***» здійснює свою діяльність понад 32 роки та належить Лев Мирославі Ярославівні, яка є єдиним власником підприємства і володіє 100% часткою в його статутному капіталі. Розмір статутного капіталу становить 27 290 859,93 гривень. Юридична адреса компанії: Львівська область, Львівський район, село Надичі, вулиця Грушевського.

Підприємство самостійно визначає напрями розвитку, розробляє програми діяльності та надає послуги з метою отримання прибутку й покриття власних витрат, орієнтуючись на економічну доцільність і комерційну ефективність. Джерелом прибутку є доходи, отримані від господарської діяльності після відшкодування всіх матеріальних витрат, адміністративних витрат та витрат на оплату праці.

Із балансового прибутку підприємство покриває фінансові зобов'язання за кредитами та облігаціями, а також здійснює податкові та інші обов'язкові платежі відповідно до чинного законодавства України. Розподіл чистого прибутку відбувається згідно з рішенням Зборів Учасників.

Підприємство відповідає за свої зобов'язання виключно в межах власного майна, яке може бути вилучене у порядку, передбаченому чинним законодавством.

Вищим органом управління Товариства є його засновник. Виконавчу функцію виконує директор, який призначається та звільняється на підставі рішення засновника. Директор здійснює керівництво поточною діяльністю Товариства, приймаючи рішення у межах своєї компетенції. Водночас, питання, що належать до виключної компетенції засновника, не входять до повноважень директора. Директор несе відповідальність перед засновником та забезпечує реалізацію його рішень.

Управління підприємствами м'ясопереробної галузі має певні галузеві особливості. Основна мета управлінської діяльності — це ефективне використання сировини, оптимізація виробничих процесів, а також забезпечення якості та безпеки готової продукції. З огляду на специфіку м'ясопереробки, значна увага має приділятися впровадженню санітарно-гігієнічних стандартів та суворому дотриманню вимог безпеки на всіх етапах виробництва.

Керівництво має забезпечувати стабільні та якісні поставки сировини, необхідні для безперебійного функціонування виробництва, контролювати якість як вхідної сировини, так і проміжних та кінцевих продуктів. Важливим напрямом є також розробка ефективної маркетингової та збутової стратегії, яка враховує особливості попиту на м'ясну продукцію, конкурентне середовище та поточні ринкові тенденції.

Додатково управління повинно забезпечувати дотримання усіх законодавчих норм, вимог до якості та безпеки, а також інших регуляторних стандартів, що регулюють діяльність у галузі. Всі ці управлінські аспекти спрямовані на забезпечення ефективної, стабільної та конкурентоспроможної роботи м'ясопереробних підприємств.

Організаційна структура управління ТОВ «***» представлена на рисунку 2.1.

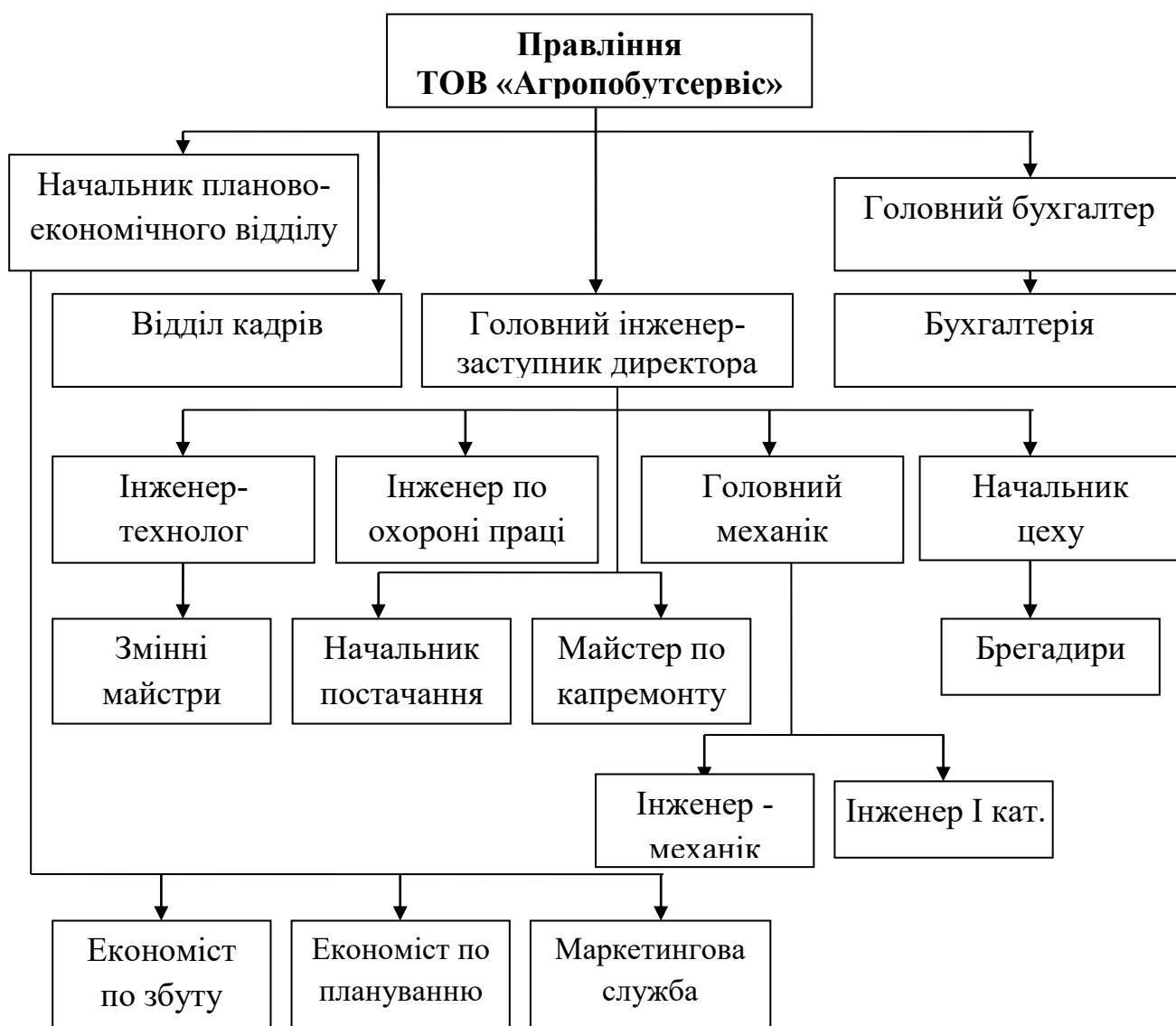


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «***».

Джерело: розроблено на основі [18].

Керівництво підприємством здійснюють директори, які приймають рішення з усіх питань, що стосуються діяльності компанії. Вони

здійснюють контроль за роботою заступників, кожен з яких відповідає за окремі ділянки виробничого процесу, а також за головним бухгалтером, який очолює власний підрозділ, що виконує бухгалтерський облік. У структурі керівництва також присутній заступник директора з якості, який керує виробничо-технічною лабораторією, а також головний інженер.

Центральна бухгалтерія, підпорядкована головному бухгалтеру, організовує поточну фінансову, аналітичну та контрольну діяльність підприємства. Планово-виробничий відділ займається розрахунком виробничих норм, контролем собівартості та формуванням бюджету виробничих витрат.

Головний інженер відповідає за технічну підготовку виробничо-господарської діяльності та науково-дослідні роботи. Він контролює роботу технологічного обладнання, слідкує за його технічним станом і організовує проведення планових ремонтних та технічних заходів.

Начальник планово-економічного відділу відповідає за визначення, контроль і координацію діяльності, пов'язаної зі збутом, плануванням та маркетингом. Він працює у тісній взаємодії з економістом зі збуту, економістом з планування та керівником відділу маркетингу.

Головний бухгалтер здійснює функції бухгалтерського обліку, підготовки статистичної звітності та проведення економічного аналізу діяльності підприємства.

Головний інженер-технолог відповідає за постійний контроль якості сировини, матеріалів і готової продукції відповідно до встановлених стандартів і технічних вимог, а також забезпечує ведення відповідної документації.

Керівник відділу кадрів займається питаннями найму і звільнення працівників, організацією їх професійного навчання та підвищення кваліфікації.

Організаційна структура управління є важливим фактором для ефективної роботи ТОВ «***», і її оптимальність є пріоритетом. Формування такої структури залежить від багатьох чинників, серед яких розмір підприємства, вид діяльності та форма організації виробничих процесів.

Основні цілі та завдання підприємства визначені у нормативних документах і слугують основою для розробки стратегії розвитку, а також оперативних планів. Стратегічні цілі ТОВ «***» включають максимальне використання виробничих потужностей, збільшення частки продукції переробки та розширення асортименту виробів.

Усі ці елементи взаємодіють для забезпечення ефективного виробництва м'ясної продукції, її маркетингу і продажу, фінансової стабільності підприємства та задоволення потреб персоналу ТОВ «***».

Отже, організаційна структура управління ТОВ «***» побудована за функціональним принципом і передбачає чіткий розподіл повноважень та відповідальностей між керівними ланками підприємства. На чолі стоїть директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю компанії та координує роботу всіх підрозділів. Йому підпорядковуються заступники, відповідальні за окремі напрямки виробничого та адміністративного процесу, а також головний бухгалтер, який очолює бухгалтерію.

Структура включає спеціалізовані підрозділи, такі як планово-економічний відділ, відділ кадрів, виробничо-технічна лабораторія та інші, що забезпечують ефективне функціонування підприємства. Кожен підрозділ виконує конкретні завдання, спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії, зокрема, забезпечення високої якості продукції, оптимізацію виробничих процесів, управління фінансами та розвиток персоналу.

Такий підхід до організації управління дозволяє забезпечити злагоджену роботу всіх служб, оперативне прийняття рішень і підтримання стабільного розвитку ТОВ «***».

2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності

ТОВ «*»**

Фінансовий аналіз - це комплексний процес дослідження та інтерпретації фінансової інформації підприємства з метою отримання повної уяви про його фінансовий стан, ефективність господарської діяльності, поточні результати та потенційні перспективи розвитку. Його проведення дозволяє обґрунтовано оцінити діяльність підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Основна мета фінансового аналізу полягає у наданні об'єктивної, достовірної та всебічної інформації для прийняття зважених управлінських рішень керівництвом підприємства, а також для задоволення інформаційних потреб інвесторів, кредиторів, державних органів і інших зацікавлених сторін.

До ключових завдань фінансового аналізу належать:

- Оцінка поточного фінансового стану підприємства шляхом аналізу його бухгалтерської звітності, фінансових коефіцієнтів та динамічних показників.
- Прогнозування фінансових результатів у майбутньому з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників, а також розробка фінансових стратегій для досягнення поставлених цілей.
- Виявлення слабких місць і фінансових ризиків, а також визначення можливостей для підвищення ефективності діяльності та покращення фінансової стійкості підприємства.

- Формування фінансової звітності для зовнішніх користувачів - інвесторів, банківських установ, органів державного контролю, партнерів тощо.
- Забезпечення інформаційної підтримки процесу управління, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

Фінансовий аналіз відіграє ключову роль у системі стратегічного та оперативного управління підприємством, адже дозволяє об'єктивно оцінити результати минулої діяльності, спрогнозувати майбутні показники та вчасно адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Здійснення аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «***» доцільно розпочати з аналізу активів підприємства, тобто сукупності матеріальних і нематеріальних ресурсів, що перебувають у його розпорядженні. Активи являють собою економічні ресурси, які мають вартість, можуть бути реалізовані у грошовому еквіваленті або здатні приносити підприємству економічні вигоди в майбутньому. Такий аналіз дозволяє оцінити структуру та динаміку активів, ефективність їх використання, а також потенціал підприємства щодо генерування прибутку. (див. таблицю 2.1).

У 2024 році одним із негативних аспектів у діяльності підприємства стало зменшення вартості нематеріальних активів на 24%. До цієї категорії належать активи, що не мають фізичної форми, однак мають економічну цінність і здатні приносити майбутні вигоди. Це, зокрема, патенти, ліцензії, торгові марки, авторські права, технології, бази даних та інші подібні ресурси.

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «*» (тис. грн.)**

Стаття	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення (%)
Нематеріальні активи	21	16	-5	-24
Незавершені капітальні інвестиції	21 784	19 211	-2 573	-12
Основні засоби	57 620	60 895	3 275	6
Усього необоротних активів	79 425	80 122	697	1
Запаси	24 265	100 241	75 976	+313
Дебіторська заборгованість	65 787	70 890	5 103	8
Гроші та їх еквіваленти	2 765	815	-1 950	-71
Усього оборотних активів	111 194	206 173	94 979	85
Баланс	190 619	286 295	95 676	50

Джерело: розроблено на основі [18].

Також спостерігалось зниження обсягу незавершених капітальних інвестицій на 12%, що може свідчити про уповільнення інвестиційної діяльності або завершення певних проєктів без ініціювання нових.

Втім, незважаючи на зменшення окремих складових, загальна вартість необоротних активів підприємства зросла на 697 тис. грн. Це можна розглядати як позитивну тенденцію, особливо з урахуванням складної економічної ситуації у воєнний період. На кінець 2024 року необоротні активи становили 80 122 тис. грн, що дорівнює 28% від загальної вартості активів підприємства.

Оборотні активи, які характеризуються високою ліквідністю та коротким терміном обігу (зокрема, готівка, товарно-матеріальні запаси, дебіторська заборгованість), за 2024 рік зросли на 94 979 тис. грн. Водночас варто відзначити збільшення дебіторської заборгованості на 19 303 тис. грн, що є негативною ознакою. Це може свідчити про затримки в оплатах з боку клієнтів і потенційно ускладнювати управління ліквідністю підприємства.

Аналіз структури та динаміки пасивів ТОВ «***» за 2023–2024 роки (див. таблицю 2.2) демонструє зростання власного капіталу на 15 066 тис. грн, що стало наслідком отримання чистого прибутку, а також додаткових надходжень до статутного і додаткового капіталу.

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз пасиву ТОВ «*», тис. грн.**

Стаття	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
I. Власний капітал	51 487	64 412	+12 925	+25%
II. Довгострокові зобов'язання	1 089	1 153	+64	+6%
III. Поточні зобов'язання	138 043	220 730	+82 687	+60%
- Короткострокові кредити та позики	61 958	111 373	+49 415	+80%
- Поточна кредиторська заборгованість	76 085	109 357	+33 272	+44%
Баланс (разом)	190 619	286 295	+95 676	+50%

Джерело: розроблено на основі [18].

Водночас варто зазначити, що довгострокові зобов'язання підприємства значно зросли - на 79%, що може свідчити про підвищення боргового навантаження у майбутньому. Крім того, сума поточної

кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги майже подвоїлася, що є негативним фактором і свідчить про збільшення короткострокових фінансових зобов'язань підприємства.

Незважаючи на окремі негативні тенденції, подальший аналіз фінансового стану ТОВ «***» дозволяє зробити висновок про відносну стабільність його фінансово-економічного положення, а також про наявність позитивних перспектив для подальшого розвитку. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до складних умов господарювання, що є свідченням ефективного управління та наявності внутрішніх резервів для зростання.

Одним із ключових індикаторів ефективності діяльності підприємства є фінансовий результат, що відображає підсумкову рентабельність його функціонування. Його доцільно оцінювати на основі показників прибутку та доходів, наведених у таблиці 2.3.

За підсумками 2024 року ТОВ «***» отримало валовий прибуток у розмірі 64 581 тис. грн, що на 40% перевищує показник попереднього року. Таке зростання свідчить про покращення фінансової ефективності виробничо-збутової діяльності. Основним фактором, що забезпечив позитивну динаміку прибутковості, стало збільшення доходу від реалізації продукції та товарів, що вказує на зростання обсягів продажів або підвищення цінової політики підприємства.

Зростання валового прибутку також може свідчити про оптимізацію собівартості продукції, ефективніше використання ресурсів або покращення умов продажу. У сукупності це формує підґрунтя для подальшого зміцнення фінансового стану підприємства та створює умови для інвестування, розширення виробництва і зміцнення позицій на ринку.

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансового стану ТОВ «***», тис. грн.

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 до 2023 року, тис. грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід	707 319	461 949	-245 370	-35%
Собівартість	(642 738)	(415 925)	-226 813	-35%
Валовий прибуток	64 581	46 024	-18 557	-29%
Інші операційні доходи	6 101	451	-5 650	-93%
Адміністративні витрати	(16 813)	(10 614)	-6 199	-37%
Витрати на збут	(37 133)	(26 317)	-10 816	-29%
Інші операційні витрати	(6 582)	(274)	-6 308	-96%
Прибуток до оподаткування	10 575	7 254	-3 321	-31%
Чистий прибуток	8 671	5 948	-2 723	-31%

Джерело: розроблено на основі [18].

Суттєвим аспектом, який заслуговує на увагу, є зниження собівартості реалізованої продукції, що свідчить про послідовну та системну роботу підприємства в напрямі оптимізації фінансово-господарської діяльності. Така динаміка є позитивним сигналом, адже вказує на ефективне управління витратами, раціональне використання ресурсів і впровадження економічно доцільних рішень на всіх етапах виробничого та збутового процесу.

Це також демонструє, що керівництво ТОВ «***» вживає цілеспрямованих заходів щодо підвищення прибутковості, зокрема шляхом вдосконалення торговельної політики, оптимізації логістики, скорочення непродуктивних витрат і перегляду асортиментної структури продукції з урахуванням ринкового попиту. Такі управлінські дії є обґрунтованими, своєчасними й стратегічно правильними в умовах нестабільного економічного середовища.

Як і в попередні роки, основну частину доходів підприємства формує реалізація м'ясної продукції, що підтверджує стабільність цього сегмента бізнесу та його ключову роль у загальній структурі виручки. Збереження високої частки продажу м'ясної продукції свідчить про стійкий попит на неї, а також про ефективне позиціонування підприємства на відповідному ринку. У перспективі подальша диверсифікація асортименту в межах цього напрямку може стати додатковим джерелом зростання прибутків.

Ліквідність та зобов'язання

Ліквідність підприємства визначає його здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати свої поточні фінансові зобов'язання перед кредиторами, постачальниками та іншими контрагентами. Високий рівень ліквідності свідчить про фінансову стійкість та надійність підприємства, а також про ефективне управління обіговими коштами.

Для забезпечення належного рівня ліквідності підприємство повинно володіти достатнім обсягом грошових коштів і високоліквідних активів, які за потреби можуть бути швидко конвертовані у готівку або використані для покриття короткострокових зобов'язань. Важливо не лише накопичення таких активів, а й ефективне їх використання у фінансовому циклі.

Активи підприємства відрізняються за рівнем ліквідності, тобто за швидкістю, з якою їх можна реалізувати без суттєвих втрат вартості. Найбільш ліквідними є грошові кошти та їх еквіваленти, а також короткострокова дебіторська заборгованість, яка, за умови своєчасної сплати з боку покупців, забезпечує приплив грошових ресурсів. До високоліквідних активів також належать поточні фінансові інвестиції у вигляді цінних паперів, які легко реалізуються на фінансовому ринку.

Менш ліквідними активами вважаються товарно-матеріальні запаси, готова продукція, незавершене виробництво та інші ресурси, що потребують більше часу для перетворення на грошові кошти. Низька ліквідність таких активів може створювати труднощі при раптовій потребі у фінансових ресурсах.

Фінансове становище підприємства вважається стабільним за умови, коли обсяг ліквідних активів суттєво перевищує суму поточних зобов'язань. Навпаки, якщо грошових коштів та інших швидко реалізованих ресурсів недостатньо для погашення боргів, це свідчить про незадовільний рівень ліквідності та може призвести до фінансових труднощів або втрати платоспроможності.

У таблиці 2.4 наведено ключові коефіцієнти, які характеризують рівень ліквідності ТОВ «***» за 2023–2024 роки, зокрема:

- ✓ коефіцієнт абсолютної ліквідності - показує, яка частка зобов'язань може бути покрита негайно за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів;
- ✓ коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) - відображає загальну здатність підприємства погашати поточні зобов'язання всіма оборотними активами;
- ✓ коефіцієнт швидкої ліквідності - дозволяє оцінити можливість погашення боргів за рахунок найбільш ліквідних активів, без урахування запасів.

Показники ліквідності ТОВ «***»

№	Показники	Формула розрахунку показника фінансового стану підприємства	Орієнтоване позитивне значення показника	2024 рік	2023 рік
1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К1)	$K1 = (\text{Грошові кошти} + \text{Грошові еквіваленти} + \text{Короткострокові фінансові вкладення}) / \text{Короткострокові зобов'язання}$	0,25-0,5	0,005	0,025
2.	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) (К2)	$K2 = (\text{Грошові кошти} + \text{Грошові еквіваленти} + \text{Дебітори (непрострочені та реальні)} + \text{Запаси} + \text{Витрати}) / \text{Короткострокова заборгованість}$	1,0-2,0	1,21	1,0
3.	Коефіцієнт швидкої ліквідності (К3)	$K3 = \text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} / \text{Грошові кошти}$	1,0	0,6	0,69

Джерело: розраховано на основі [18].

Аналіз динаміки цих показників дозволяє зробити наступні висновки.

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К1). Цей показник відображає частку короткострокових зобов'язань, яку підприємство може негайно погасити за рахунок грошових коштів, їх еквівалентів та короткострокових фінансових інвестицій. У 2023 році значення коефіцієнта становило 0,025, що значно нижче за нормативний діапазон (0,25–0,5). У 2024 році ситуація ще погіршилася - показник знизився до

0,005, що свідчить про практично повну відсутність вільних грошових коштів, які могли б бути використані для негайного погашення боргів.

Різке зниження абсолютної ліквідності є тривожним сигналом. Підприємство має критично низький рівень готівкових ресурсів, що може призвести до затримок у розрахунках з кредиторами та негативно вплинути на фінансову репутацію.

2. Коефіцієнт загальної ліквідності (K2) - показує загальну здатність підприємства розрахуватися з короткостроковими зобов'язаннями за рахунок усіх оборотних активів. У 2023 році K2 становив 1,0, тобто перебував на межі нормативного значення. У 2024 році він зріс до 1,21, що свідчить про покращення ситуації - підприємство вже має достатній рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами.

Попри низьку абсолютну ліквідність, підприємство демонструє загалом прийнятну платоспроможність у короткостроковій перспективі, завдяки наявності достатнього обсягу запасів, дебіторської заборгованості та інших обігових активів.

3. Коефіцієнт швидкої ліквідності (K3). Цей показник оцінює спроможність підприємства оперативно погашати зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів - без врахування запасів. У 2023 році значення становило 0,69, що нижче нормативного рівня (1,0), однак знаходиться у межах допустимої межі. У 2024 році K3 погіршився до 0,6, що також свідчить про зниження оперативної платоспроможності.

Зменшення коефіцієнта швидкої ліквідності свідчить про залежність підприємства від менш ліквідних активів (наприклад, товарних запасів) у процесі розрахунків з кредиторами. Це може стати проблемою у разі необхідності швидкого залучення коштів.

Отже, фінансовий аналіз ліквідності ТОВ «***» за 2024 рік показує суперечливу ситуацію. З одного боку, покращився загальний коефіцієнт

ліквідності, що свідчить про здатність погашати зобов'язання в середньостроковій перспективі. З іншого боку, різке зниження абсолютної та швидкої ліквідності свідчить про дефіцит вільних грошових коштів та слабку фінансову мобільність. Підприємству доцільно вжити заходів щодо підвищення рівня грошових резервів та скорочення дебіторської заборгованості, щоб уникнути ризиків втрати платоспроможності.

Показники фінансової стійкості та структури капіталу ТОВ «***» відображені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості та структури капіталу ТОВ «*»**

№	Показники	Формула розрахунку показника фінансового стану підприємства	2023 рік	2024 рік
1.	Коефіцієнт автономії (К1)	$K1 = \text{Власний капітал} / \text{активи}$	0,269	0,230
2.	Частка короткострокових зобов'язань (К2)	$K2 = \text{Короткострокові зобов'язання} / \text{активи}$	0,731	0,770
3.	Рівень фінансового левериджу (к3)	$K3 = \text{Зобов'язання} / \text{власний капітал}$	2,72	3,35

Джерело: розраховано на основі [18].

Аналіз фінансової стійкості та структури капіталу показав, що коефіцієнт автономії, який становив у 2023 році - 0,269, а у 2024 році - 0,230, демонструє зниження частки власного капіталу в загальній структурі активів, тобто підприємство все більше фінансує свою діяльність за рахунок залучених коштів. Значення в 2024 році нижче рекомендованого мінімуму (0,25), що сигналізує про зниження фінансової незалежності.

Частка короткострокових зобов'язань зросла з 73,1% до 77,0%. Основне фінансування підприємства зосереджене у короткостроковому сегменті, що може спричинити труднощі з рефінансуванням у разі коливання ліквідності або падіння доходів.

Рівень фінансового левериджу зростає, що означає активніше використання позикового капіталу. Це може підвищувати прибутковість для власників у сприятливі періоди, але також підвищує фінансові ризики і залежність від кредиторів.

Наступним ми проведемо аналіз показників рентабельності (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ТОВ «*»**

№	Показники	Формула розрахунку показника	2023 рік	2024 рік
1.	Рентабельність активів	$ROA = \text{прибуток до оподаткування} / \text{активи}$	5,55%	2,53%
2.	Рентабельність власного капіталу	$ROE = \text{чистий прибуток} / \text{власний капітал}$	16,90%	9,03%
3.	Рентабельність продажів	$\text{чистий прибуток} / \text{дохід}$	1,23%	1,29%
4.	Рентабельність за валовим прибутком	$\text{валовий прибуток} / \text{дохід}$	9,13%	9,96%

Джерело: розраховано на основі [18].

Аналіз показників рентабельності ТОВ «***» за 2023–2024 роки, який наведено в таблиці 2.6, відображає динаміку та ефективність використання активів, власного капіталу, доходів і валового прибутку.

Що стосується рентабельності активів, то тут спостерігається суттєве зниження ефективності використання активів підприємства. Така тенденція може бути пов'язана як зі збільшенням сукупних активів, зокрема оборотних, так і з зменшенням чистого прибутку. Це сигналізує про можливі проблеми в управлінні ресурсами.

Суттєве падіння показника рентабельності власного капіталу вказує на зниження прибутковості інвестицій власників. Це може негативно позначитися на інвестиційній привабливості компанії та інтересах потенційних інвесторів.

Незважаючи на певне зниження загального прибутку, рентабельність продажів дещо зросла. Це свідчить про відносну стабільність витратної частини та ефективне управління комерційною діяльністю.

Невелике зростання показника рентабельності за валовим прибутком, а саме на 0,83%, свідчить про покращення прибутковості продукції, що може бути результатом оптимізації виробництва, підвищення цін або скорочення прямих витрат.

Аналіз рентабельності показує неоднозначні результати. З одного боку, спостерігається зниження рентабельності активів та власного капіталу, що свідчить про зниження загальної ефективності використання ресурсів. З іншого боку, стабільність рентабельності продажів та зростання рентабельності за валовим прибутком вказують на зусилля підприємства з контролю витрат та збереження прибутковості в умовах зростаючих витрат і ринкових викликів.

Отже, провівши загальний фінансовий аналіз підприємства, можна зробити висновок, що у 2024 році підприємство демонструє погіршення показників фінансової стійкості (зниження коефіцієнта автономії,

зростання левериджу), що може бути результатом активного використання позикових коштів. Попри це, рентабельність продажів дещо зросла, а адміністративні витрати були оптимізовані, що свідчить про ефективність управлінських рішень в умовах зниження загального доходу.

Проте зниження рентабельності активів і власного капіталу вказує на необхідність підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, а також збалансування структури капіталу для зниження фінансових ризиків.

2.3 Оцінка системи управління персоналом і її відповідність стратегічним цілям

Система управління персоналом у ТОВ «***» є невіддільною частиною загальної управлінської структури підприємства. Вона представлена відділом кадрів, що відповідає за підбір, найм, звільнення, а також професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників. Формування кадрового складу здійснюється відповідно до потреб виробництва, що вказує на адаптивність системи до оперативних змін у господарській діяльності.

Аналіз організаційної структури управління підприємства свідчить про наявність чітко розподілених зон відповідальності між керівниками підрозділів, у тому числі у сфері управління персоналом. Такий підхід забезпечує оперативність прийняття кадрових рішень, але в умовах загального зниження фінансових результатів підприємства система управління персоналом потребує переосмислення з точки зору її стратегічного впливу на ефективність.

Протягом 2024 року середньооблікова чисельність працівників зросла з 146 до 148 осіб, що свідчить про прагнення підприємства до стабілізації та навіть помірного розширення трудових ресурсів, незважаючи на складну фінансово-економічну ситуацію.

Керівництво ТОВ «***» здійснює активну кадрову політику, зосереджену на збереженні існуючих робочих місць, дотриманні трудового законодавства, забезпеченні охорони праці, безпеки та належних умов для працівників. Особлива увага приділяється соціальній підтримці персоналу та його професійному розвитку, що є важливим чинником досягнення стратегічної мети підприємства - підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок якісної та злагодженої роботи персоналу.

Задля створення сприятливого середовища, у ТОВ «***» здійснюються заходи щодо модернізації робочих місць, оснащення їх сучасними технічними засобами, впровадження інструментів обробки та передачі інформації. Крім того, підприємство систематично проводить навчання з підвищення кваліфікації, сприяючи формуванню ефективної моделі персонального зростання.

Нижче представлено узагальнену характеристику динаміки трудового потенціалу та основних показників кадрової політики за 2023-2024 роки (таблиця 2.7).

Отже, кадрова політика підприємства не лише відповідає стратегічним цілям, але й активно сприяє їх реалізації. Соціальна орієнтованість, підвищення кваліфікації працівників, дотримання стандартів охорони праці - усе це є ключовими компонентами системи управління персоналом, яка забезпечує сталий розвиток ТОВ «***» навіть у періоди зниження фінансових показників.

Відповідно до стратегічних цілей підприємства, зокрема:

- ✓ збільшення обсягів виробництва та переробки продукції,
- ✓ розширення асортименту продукції,
- ✓ оптимізація витрат,

Кадрова політика має сприяти формуванню високоефективної команди, яка здатна не лише підтримувати стабільність у виробничому процесі, а й ініціювати зміни, необхідні для інноваційного розвитку.

Таблиця 2.7

Основні показники кадрової політики ТОВ «***»

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	146	148	+2	+1,37
Наявність програм з підвищення кваліфікації	Є	Є	—	—
Витрати на навчання персоналу, тис. грн	52	65	+13	+25,0
Наявність програм соціальної підтримки	Так	Так	—	—
Дотримання графіку виплати заробітної плати	100 %	100 %	—	—
Порушення у сфері охорони праці	Не виявлено	Не виявлено	—	—

Джерело: розраховано на основі [18].

Однак, результати фінансового аналізу за 2023–2024 роки вказують на зниження чистого прибутку на 31%, валового прибутку на 29%, а також суттєве скорочення інших операційних доходів (на 93%). Ці негативні тенденції частково можуть бути наслідком не лише ринкових факторів, а й недостатньої гнучкості системи мотивації персоналу, обмеженості у внутрішніх комунікаціях та недостатньої кількості фахівців, здатних забезпечити ефективну модернізацію виробництва.

Крім того, рівень рентабельності власного капіталу знизився до 3,9% у 2024 році, що сигналізує про низьку віддачу на інвестований персонал та

активи. У зв'язку з цим важливо переглянути підходи до управління людськими ресурсами як ключового стратегічного активу.

Необхідні напрями вдосконалення системи управління персоналом включають:

- ❖ *Узгодження кадрової політики з фінансовими індикаторами ефективності* - введення КРІ-системи, яка буде пов'язана з валовим і чистим прибутком.
- ❖ *Розвиток системи навчання та внутрішнього резерву* - створення програми безперервного підвищення кваліфікації, особливо у виробничій сфері, що є ключовою для стратегії підприємства.
- ❖ *Мотиваційні інструменти для підвищення продуктивності* - враховуючи спад обсягів реалізації на 35%, необхідне посилення матеріального та нематеріального стимулювання.
- ❖ *Оптимізація чисельності персоналу згідно з оновленими виробничими потребами* - що має забезпечити гнучкість та економію ресурсів.
- ❖ *Управління кадровими ризиками* - зокрема, пов'язаними із плинністю кадрів у технічних підрозділах та збереженням критично важливих фахівців.

Таким чином, система управління персоналом ТОВ «***» вимагає більш глибокої інтеграції зі стратегічним управлінням підприємством. За умов падіння основних фінансових показників підприємства важливим завданням є трансформація кадрової політики з орієнтацією на підвищення ефективності персоналу, гнучкість управлінських рішень і стратегічне забезпечення росту підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розвиток кадрового потенціалу як стратегічного ресурсу підприємства

У сучасних умовах кадровий потенціал виступає одним із ключових факторів реалізації стратегії розвитку будь-якого підприємства. Для ТОВ «***», що спеціалізується на виробництві та реалізації м'ясної продукції (свинини, яловичини, курятини, індичатини, риби), ефективне управління персоналом набуває стратегічного значення. Саме якість, мотивація та розвиток працівників є запорукою конкурентоспроможності та сталого зростання компанії на ринку.

Станом на 2024 рік чисельність персоналу підприємства становила 148 осіб, при цьому близько 70% працівників мають високий рівень кваліфікації. Основу кадрового складу формують інженери-технологи, економісти, начальники цехів, лаборанти та інші спеціалісти, що забезпечують комплексний підхід до виробничих процесів та їх контролю. Важливо, що 98% працівників працюють на постійній основі, що свідчить про стабільність трудових відносин і прихильність до компанії.

Високий рівень професійної підготовки персоналу дає змогу ТОВ «***» не лише дотримуватися сучасних стандартів виробництва, а й активно впроваджувати інновації, що відповідають найкращим світовим практикам. Це є одним із ключових чинників успішного виконання стратегічних цілей підприємства, зокрема зростання продуктивності, виходу на нові ринки та розширення асортименту продукції.

ТОВ «***» також демонструє високий рівень соціальної відповідальності щодо своїх працівників. У 2024 році підприємство змогло не лише зберегти існуючі робочі місця, а й збільшити їхню кількість, що свідчить про продуману та адаптивну кадрову політику. Особливо це

важливо в контексті економічної нестабільності та викликів сучасного ринку.

Ключові показники кадрової стратегії ТОВ «***» відображено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Ключові показники кадрової стратегії ТОВ «*»**

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	146	148	+2	+1,37
Частка штатних працівників у загальній чисельності, %	98	98	0	0
Частка кваліфікованих працівників, %	68	70	+2	+2,9
Наявність програм підвищення кваліфікації	Так	Так	—	—
Кількість навчань з охорони праці	4	6	+2	+50
Витрати на навчання персоналу, тис. грн (оцінка)	52	65	+13	+25
Кількість випадків порушень у сфері охорони праці	0	0	0	0

Джерело: розраховано на основі [18].

Серед основних заходів у сфері управління персоналом, які впроваджуються на підприємстві, варто виділити:

- Своєчасна виплата заробітної плати та дотримання трудових гарантій, що забезпечує матеріальну стабільність працівників і формує довіру до роботодавця.
- Реалізація програм соціальної підтримки персоналу, включно з медичним страхуванням, матеріальною допомогою, корпоративними заходами, що підвищує соціальну захищеність та лояльність працівників.
- Постійне підвищення кваліфікації працівників через організацію тренінгів, семінарів, участь у професійних конференціях, що сприяє розвитку компетенцій та адаптації до нових виробничих технологій.
- Модернізація робочих місць відповідно до вимог безпеки та комфорту, що підвищує продуктивність праці та знижує ризики виробничого травматизму.
- Впровадження та підтримка стандартів охорони праці у відповідності до чинного законодавства, що гарантує безпеку та здоров'я персоналу.

Ці заходи створюють умови для формування потужного кадрового ресурсу, який здатний ефективно виконувати стратегічні завдання підприємства - від збільшення продуктивності до освоєння нових ринків та запуску нових продуктів. Людський капітал виступає основним рушієм інновацій, якості та сталого розвитку компанії.

Отже, стратегія розвитку ТОВ «***» не лише ґрунтується на виробничо-технологічному оновленні, але й передбачає підвищення ролі персоналу як ключового елемента сталого зростання. Інвестиції у людський капітал, підвищення його ефективності та соціальної захищеності є важливими напрямками, що забезпечують підприємству довготривалу конкурентоспроможність та стабільне зростання.

3.2. Використання сучасних інструментів HR-менеджменту в стратегічному контексті діяльності ТОВ «*»**

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України, де ринок стає дедалі більш конкурентним і технологічно насиченим, ефективне управління людськими ресурсами набуває ключового значення для стабільності та динамічного розвитку компаній. ТОВ «***», що спеціалізується на наданні агротехнічних послуг, чітко усвідомлює стратегічну роль HR-менеджменту у формуванні конкурентної переваги та досягненні довгострокових бізнес-цілей.

Одним із пріоритетних напрямків HR-стратегії підприємства є впровадження сучасних цифрових інструментів, що дозволяють комплексно управляти персоналом, оптимізувати кадрові процеси та підвищувати загальну ефективність діяльності. Зокрема, ТОВ «***» використовує інтегровану систему управління персоналом (HRIS – Human Resource Information System), яка автоматизує рутинні завдання: ведення централізованої бази даних співробітників, контроль за робочим часом, облік відпусток, лікарняних, формування детальної звітності для керівництва. Завдяки цьому менеджмент має оперативний та повний доступ до актуальної інформації про кадровий потенціал, що є основою для стратегічного планування, прогнозування кадрових потреб та оптимізації ресурсів.

В рамках удосконалення процесу підбору персоналу підприємство активно використовує сучасні рекрутингові платформи, цифрові тестування та відеоінтерв'ю, що дозволяє прискорити пошук і відбір кандидатів високої якості. Ці інструменти дають змогу більш глибоко оцінити професійні та поведінкові компетенції претендентів, а також їх відповідність корпоративній культурі. ТОВ «***» застосовує систему компетенцій, яка ґрунтується на ключових навичках, необхідних для успішної роботи в сфері агропослуг, таких як технічна експертиза,

здатність до роботи в команді, адаптивність та орієнтація на результат. Це сприяє формуванню згуртованої, мотивованої та продуктивної команди, здатної ефективно виконувати поставлені задачі та адаптуватися до змінних умов ринку.

Для підтримки мотивації та професійного розвитку співробітників компанія активно впроваджує різноманітні інструменти навчання та розвитку. Зокрема, використовуються сучасні платформи електронного навчання (e-learning), що дозволяють співробітникам підвищувати кваліфікацію без необхідності тривалих відряджень або відриву від основної діяльності. Крім того, організовуються регулярні внутрішні тренінги, семінари та майстер-класи із залученням як внутрішніх, так і зовнішніх експертів. Важливим елементом є розробка індивідуальних планів розвитку, що враховують особливості посад, потреби ринку та особисті амбіції працівників.

Стратегічно важливим аспектом HR-менеджменту в ТОВ «***» є впровадження системи управління ефективністю, що базується на методології KPI (ключових показників ефективності). Вона дозволяє чітко вимірювати результативність роботи кожного працівника, визначати внесок у досягнення корпоративних цілей та пов'язувати систему винагород безпосередньо з досягненнями. Такий підхід формує культуру відповідальності, сприяє прозорості оцінювання та стимулює професійний розвиток.

Однією з найважливіших складових HR-стратегії є активне застосування HR-аналітики - збору, обробки та глибинного аналізу даних про персонал для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки сучасним аналітичним інструментам ТОВ «***» прогнозує кадрові потреби, оцінює ризики плинності, вивчає ефективність програм навчання та мотивації. Це забезпечує швидке реагування на зміни у зовнішньому та

внутрішньому середовищі, а також гнучке коригування HR-політики відповідно до актуальних викликів.

Особливу увагу підприємство приділяє специфіці аграрного ринку, що характеризується сезонністю робіт, високими вимогами до кваліфікації працівників і необхідністю впровадження технологічних інновацій. У цьому контексті стратегічне управління персоналом і впровадження сучасних HR-інструментів стають ключовими факторами забезпечення безперервності виробничих процесів і підвищення їх ефективності.

Крім того, ТОВ «***» розвиває систему внутрішньої комунікації, використовуючи цифрові платформи для обміну інформацією, опитувань працівників і зворотного зв'язку. Це сприяє формуванню відкритої корпоративної культури, підвищенню залученості персоналу та швидкому поширенню найкращих практик.

Приклади сучасних HR-інструментів, що використовуються або можуть бути впроваджені на підприємстві:

- **HRIS (Human Resource Information System):** наприклад, системи BambooHR, Workday або локальні рішення для автоматизації обліку персоналу, моніторингу робочого часу, ведення електронних трудових книжок, що зменшують кількість ручної роботи та підвищують точність даних.
- **Цифрові рекрутингові платформи:** такі як LinkedIn Recruiter, HeadHunter або локальні аграрні кар'єрні портали, які дають змогу швидко знайти і відібрати кваліфікованих кандидатів з потрібними компетенціями.
- **E-learning платформи:** Coursera, Udemy, платформи з локальними тренінгами, які дозволяють персоналу проходити курси онлайн, розвивати компетенції без відриву від виробничого процесу.
- **Системи управління ефективністю:** впровадження програм типу 15Five або Lattice, які допомагають встановлювати індивідуальні

цілі, проводити регулярні оцінки, отримувати зворотній зв'язок та відстежувати прогрес.

- **HR-аналітика:** використання Power BI або Tableau для візуалізації і аналізу кадрових даних, прогнозування ризиків плинності кадрів і оцінки ефективності HR-програм.

Рекомендації для подальшого розвитку HR-інструментарію ТОВ «***» включають:

1. *Інтеграція HRIS з іншими корпоративними системами* - наприклад, з ERP або CRM, щоб отримати комплексний огляд процесів і покращити взаємодію між відділами.

2. *Впровадження системи управління знаннями* - створення внутрішнього порталу з базою знань, стандартами, інструкціями, що прискорить адаптацію нових працівників і підвищить якість роботи.

3. *Автоматизація оцінки компетенцій і персональних розвитку* - використання онлайн-опитувальників та тестів для регулярної самооцінки працівників і виявлення прогалин у знаннях.

4. *Розширення програми мотивації через гейміфікацію* - застосування елементів ігор (бонуси, рейтинги, нагороди) для підвищення залученості та продуктивності персоналу.

5. *Активне впровадження дистанційних та гібридних форматів навчання і роботи* - особливо актуально для технічного персоналу, що потребує постійного підвищення кваліфікації.

6. *Розвиток програми лідерства і наставництва* - підготовка майбутніх керівників із середовища поточних співробітників через цілеспрямовані тренінги і наставницькі програми.

7. *Регулярний аналіз настроїв і задоволеності персоналу* - проведення анонімних опитувань, що допоможуть своєчасно виявляти проблеми і адаптувати HR-політику.

8. *Підвищення прозорості процесів* - відкриті комунікації про політику розвитку, винагороди, критерії оцінювання, що формує довіру і лояльність працівників.

Дані рекомендації допоможуть ТОВ «***» ефективніше використовувати потенціал персоналу, підвищувати конкурентоспроможність і створювати умови для сталого розвитку в аграрній сфері. Якщо хочеш, можу допомогти підготувати детальніший план впровадження або шаблони для конкретних HR-процедур.

Таким чином, сучасні інструменти HR-менеджменту в діяльності ТОВ «***» не просто оптимізують кадрові процеси, а виступають стратегічним ресурсом, що забезпечує довготривале зростання, підвищення продуктивності та зміцнення позицій підприємства на конкурентному ринку агропослуг.

3.3 Пропозиції щодо вдосконалення кадрової стратегії ТОВ «*»**

Для подальшого підвищення ефективності управління персоналом і зміцнення конкурентних позицій підприємства рекомендовано реалізувати наступні заходи:

1. Розширити впровадження HR-аналітики з використанням штучного інтелекту (AI)

Запровадження AI-рішень у HR-аналітиці дасть змогу автоматизувати збір та обробку великих обсягів даних про персонал - наприклад, аналізувати історію продуктивності, виявляти закономірності в плинності кадрів, оцінювати ефективність навчальних програм. Наприклад, використання системи IBM Watson Talent або Workday People Analytics дозволить менеджерам оперативно отримувати прогнози щодо ризиків втрати ключових співробітників і пропонувати превентивні заходи.

2. Розробити комплексну програму розвитку лідерських компетенцій

Компанії варто впровадити тренінги, що включають курси з управління змінами, емоційного інтелекту, комунікації та прийняття рішень. Запрошення зовнішніх коучів або менторів допоможе сформувати у працівників навички стратегічного мислення. Наприклад, організація щорічної школи лідерства з практичними кейсами із агросектору сприятиме підготовці менеджерів середньої ланки до складних управлінських задач.

3. Оптимізувати систему внутрішньої комунікації

Запровадження корпоративного порталу на базі Microsoft Teams або Slack дозволить ефективно координувати роботу віддалених і польових працівників, оперативно інформувати про зміни у роботі та збирати зворотній зв'язок. Це підвищить залученість персоналу та створить культуру відкритого діалогу, що особливо важливо для адаптації нових технологій у виробничому процесі.

4. Розробити і впровадити програму управління талантами

Система має включати інструменти ідентифікації перспективних співробітників через оцінку їх компетенцій, мотивації та потенціалу до розвитку. Наприклад, впровадження системи Talentsoft або SuccessFactors допоможе автоматизувати процеси розвитку кар'єри, планування заміщення посад і організації індивідуальних програм навчання.

5. Покращити систему адаптації нових працівників

Структурована програма онбордингу має передбачати знайомство з корпоративною культурою, ключовими політиками і процедурами, а також наставництво від більш досвідчених колег. Наприклад, розробка інтерактивного посібника нового працівника і призначення «куратора» на перші 3 місяці роботи допоможуть швидко інтегрувати співробітника у команду та зменшити ризик демотивації.

6. Акцентувати увагу на балансу між роботою та особистим життям співробітників

Впровадження гнучких графіків роботи, часткової дистанційної зайнятості для адміністративного персоналу, а також організація програм підтримки здоров'я (наприклад, корпоративне медичне страхування, заняття спортом, психологічна підтримка) сприятиме зниженню рівня стресу і плинності кадрів. Також можна розглянути впровадження системи бонусів за довготривалу працю і нагородження за досягнення.

Реалізація цих пропозицій дозволить ТОВ «***» не лише посилити кадровий потенціал, але й сформувати стійку HR-екосистему, що стане фундаментом для довгострокового успіху і розвитку компанії.

У таблиці 3.2 ми розробили приблизний план впровадження пропозицій щодо вдосконалення кадрової стратегії ТОВ «***».

Впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрової стратегії ТОВ «***» сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, оптимізації кадрових процесів та формуванню стійкої HR-екосистеми. Застосування сучасних технологій, розвиток лідерських компетенцій, покращення внутрішньої комунікації та увага до балансу між роботою та особистим життям створять умови для залучення, утримання та розвитку талановитих співробітників.

Таблиця 3.2

План впровадження пропозицій щодо вдосконалення кадрової стратегії ТОВ «*»**

№	Заходи	Конкретні дії	Відповідальні особи	Терміни виконання	Очікувані результати	Бюджет (орієнтов)	Механізми контролю виконання
1	Впровадження HR-аналітики з AI	Вибір і впровадження AI-системи (наприклад, IBM Watson Talent) для аналізу	HR-відділ, IT-відділ	3-6 місяців	Поліпшення прогнозування плинності кадрів, оптимізація	150 000 – 300 000 грн	Звіти про використання системи, KPI по зниженню плинності кадрів

		даних персоналу			управління персоналом		
2	Розвиток лідерських компетенцій	Організація тренінгів і коучинг-програм, створення школи лідерства	HR-відділ, зовн. тренери	6-12 місяців	Підвищення рівня управлінських навичок серед менеджерів середньої ланки	100 000 – 200 000 грн	Оцінка результатів тренінгів, опитування учасників
3	Оптимізація внутрішньої комунікації	Впровадження корпоративного порталу (Microsoft Teams, Slack)	IT-відділ, HR-відділ	2-4 місяці	Покращення обміну інформацією, підвищення залученості співробітників	50 000 – 100 000 грн	Звіти про активність користувачів, опитування задоволеності
4	Впровадження програми управління талантами	Впровадження системи Talentsoft або SuccessFactors для розвитку кар'єри	HR-відділ	6-9 місяців	Ідентифікація і розвиток ключових співробітників, збереження талантів	120 000 – 250 000 грн	Моніторинг просування співробітників по кар'єрі, звіти системи
5	Покращення адаптації нових працівників	Розробка інтерактивного посібника, призначення наставників для новачків	HR-відділ	1-3 місяці	Швидка інтеграція нових співробітників, зниження демотивації	20 000 – 40 000 грн	Звіти наставників, опитування нових співробітників
6	Забезпечення балансу роботи та життя	Впровадження гнучкого графіку, програми медичного страхування та підтримки здоров'я	HR-відділ, керівники підрозділів	3-6 місяців	Підвищення задоволеності працівників, зниження плинності кадрів	80 000 – 150 000 грн	Опитування задоволеності аналіз показників плинності кадрів

Реалізація плану забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства, адаптивність до ринкових змін і довгостроковий сталий розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У межах кваліфікаційної роботи було ґрунтовно висвітлено теоретико-методологічні засади управління людськими ресурсами на підприємстві, з акцентом на ключову роль людського потенціалу як визначального чинника конкурентоспроможності та інноваційного розвитку організації. В умовах постійних змін зовнішнього середовища саме ефективне управління людськими ресурсами стає запорукою стратегічної адаптивності підприємства та досягнення ним довгострокових цілей.

Розкрито сутність поняття «людські ресурси» як цілісного комплексу фізичних, інтелектуальних, професійних та соціально-психологічних характеристик працівників, що забезпечують їхню продуктивність. Ефективність використання цього ресурсу визначається як внутрішніми чинниками (система управління персоналом, організаційна культура, мотивація, умови праці, професійний розвиток), так і зовнішніми (ринок праці, законодавчі зміни, економічна ситуація, технологічні зрушення).

Значну увагу приділено стратегічному управлінню персоналом - проаналізовано поведінковий, системний, ресурсний, компетентнісний та гуманістичний підходи, які формують основу для комплексної моделі роботи з персоналом. Сучасна модель управління людськими ресурсами повинна бути гнучкою, спрямованою на розвиток компетенцій, інтеграцію персоналу у стратегічні плани компанії та адаптацію до інноваційних викликів.

Особливу увагу приділено формуванню кадрової стратегії як основи забезпечення стратегічної відповідності кадрового потенціалу цілям організації та його інтеграції в загальну систему управління.

Отже, представлений матеріал підтверджує необхідність системного, стратегічного та інноваційного підходу до управління людськими

ресурсами як передумови сталого розвитку підприємства в умовах динамічного економічного середовища.

Об'єктом моєї кваліфікаційної роботи було обрано ТОВ «***», підприємство, яке займається виготовлення та переробкою м'ясо та молочної продукції.

Організаційна структура ТОВ «***» має функціональну побудову, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між управлінськими ланками. Це сприяє оперативному та ефективному керуванню в умовах економічної нестабільності.

Динаміка активів підприємства є суперечливою: попри скорочення вартості нематеріальних активів (-24%) і незавершених інвестицій (-12%), загальна вартість необоротних активів зросла на 1%, що свідчить про інвестиційну витримку. Водночас стрімке зростання оборотних активів (+85%), зокрема запасів (+313%), може свідчити про проблеми з реалізацією продукції.

Аналіз пасивів виявив зростання поточних зобов'язань (+60%), особливо короткострокових кредитів (+80%) та кредиторської заборгованості (+44%). Це створює додаткове фінансове навантаження та ризики. Зростання власного капіталу на 25% є позитивним чинником, що частково компенсує ці ризики.

Фінансові результати характеризуються негативними тенденціями: зменшення чистого доходу (-35%) та валового прибутку (-29%). Проте позитивним аспектом є зниження собівартості реалізованої продукції, що свідчить про ефективну оптимізацію виробничих витрат.

Ліквідність підприємства демонструє змішану картину: загальний коефіцієнт ліквідності зріс (з 1,0 до 1,21), що свідчить про потенціал покриття поточних зобов'язань. Однак критично низький коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,005 у 2024 році) та зниження швидкої ліквідності сигналізують про брак грошових коштів.

Фінансова стійкість послабилась: зниження коефіцієнта автономії (з 0,269 до 0,230) та переважання короткострокових зобов'язань (до 77%) свідчать про залежність від зовнішніх джерел фінансування і зростання фінансових ризиків.

В роботі ми надали пропозиції щодо покращення фінансового стану підприємства.

1. Покращення ліквідності підприємства:

- ✓ Оптимізувати дебіторську заборгованість через впровадження систем мотивації для своєчасних оплат.

- ✓ Розробити політику щодо зменшення надлишкових запасів для підвищення обіговості оборотних активів.

2. Оптимізація структури капіталу:

- ✓ Реструктуризувати боргові зобов'язання, надаючи перевагу довгостроковим фінансовим інструментам.

- ✓ Розглянути варіанти залучення додаткового власного капіталу, зокрема через інвесторів або збільшення статутного фонду.

3. Підвищення ефективності операційної діяльності:

- ✓ Продовжити оптимізацію виробничих витрат з використанням сучасних технологій.

- ✓ Розширити продуктовий портфель, зокрема у м'ясному сегменті, для зниження ризиків та посилення конкурентоздатності.

4. Удосконалення стратегічного планування:

- ✓ Враховувати фінансові виклики під час розробки стратегій розвитку.

- ✓ Використовувати інструменти фінансового аналізу для оперативного коригування управлінських рішень.

5. Раціоналізація інвестиційної діяльності:

- ✓ Визначати пріоритетні напрями інвестування.

✓ Моніторити виконання та ефективність капітальних проєктів, зокрема незавершених.

У третьому розділі ми досліджували шляхи удосконалення стратегії управління людськими ресурсами підприємства.

Кадровий потенціал ТОВ «***» є стабільним та висококваліфікованим, що створює надійне підґрунтя для реалізації стратегічних ініціатив підприємства.

Активна інвестиція в розвиток персоналу - через навчання, соціальні ініціативи та трудові гарантії - позитивно впливає на мотивацію, зменшує плинність кадрів та формує високий рівень лояльності.

Застосування сучасних HR-технологій (HRIS, e-learning, цифровий рекрутинг, KPI, аналітика) підвищує стратегічну адаптивність компанії та якість управління людським капіталом.

Стратегічний підхід до розвитку персоналу враховує особливості аграрного сектору: сезонність, технологічні зміни, потребу у гнучкості та ефективному лідерстві.

Існуючі HR-ініціативи є перспективними, однак вимагають подальшого розвитку у напрямі цифровізації, формування лідерського резерву та створення інституційної бази для роботи з талантами.

Дані дослідження дозволили нам зробити наступні рекомендації.

1. Поглиблення цифровізації HR-процесів:

✓ Інтеграція HRIS з ERP/CRM для комплексного контролю ресурсів.

✓ Використання ШІ для прогнозування плинності кадрів і моделювання сценаріїв розвитку.

2. Удосконалення управління талантами:

✓ Запровадження автоматизованих платформ для оцінювання потенціалу та планування кар'єри.

3. Розвиток лідерських компетенцій:

- ✓ Створення корпоративної школи лідерства, коучингових програм і тренінгів із кризового менеджменту.

4. Оптимізація системи адаптації нових працівників:

- ✓ Впровадження цифрових онбординг-програм з менторством і онлайн-курсами.

5. Зміцнення внутрішніх комунікацій:

- ✓ Використання цифрових платформ для швидкого обміну інформацією, зворотного зв'язку та навчання.

6. Залучення працівників через гейміфікацію:

- ✓ Впровадження систем винагород за досягнення KPI або участь у програмах розвитку.

7. Моніторинг задоволеності персоналу:

- ✓ Регулярне проведення опитувань, фокус-груп, глибинних інтерв'ю.

8. Розбудова системи управління знаннями:

- ✓ Створення цифрової бази знань з відкритим доступом для працівників усіх рівнів.

Отже, ТОВ «***» володіє значним кадровим потенціалом і впевнено рухається в напрямі модернізації HR-політики. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності доцільно посилити цифрову трансформацію HR-функцій, розвивати лідерські якості, удосконалювати систему роботи з талантами та активізувати внутрішню комунікацію. Такі кроки дозволять підприємству гнучко реагувати на виклики агросектору та ефективно реалізовувати свою стратегічну місію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арєф'єва О.В., Коваленко Н.В., Андрієнко М.М. Інтелектуальний потенціал як основний чинник інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки : наук. журнал*. 2023. Вип. 1 (81). URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1494.
2. Бей Г. В., Серєда Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процєсів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>
3. Бурласнко Т. І., Дараган Л. В. Теоретичні аспекти управління персоналом на сучасному підприємстві. *Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління*. 2019. Вип. 6. С. 1–10.
4. Верига В. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 4 (100). <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-4-5>.
5. Власенко Т.А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. *Бізнесінформ*. 2019. № 9. С.339-344.
6. Васюткіна Н., Андрієнко М., Самітов, Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 2(49). С. 15-22. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3>.
7. Гнедіна К. В. Стратегія: сутність, переваги, методи та прийоми формування колективу. *Бізнесінформ*. 2019. № 2. С 14-20.
8. Гук Л.П. Стандартні та нові форми зайнятості: диверсифікація можливостей в умовах цифровізації та глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2021. No 1. С. 224–231. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-224-231>.
9. Грушина А. І. Аналіз розвитку системи стратегічного управління фінансовим забезпеченням організацій сфери культури. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 302-307. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_1_49.

10. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в Економічній умовах цифровізації. *Вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1 (69). С. 96–107. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/69.096>
11. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.
12. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>.
13. Жернова Є. В. Стратегія управління персоналом підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310220>.
14. Малтиз В.В., Батраченко А.О. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 3 (79). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-49>.
15. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28).
16. Мігус І.П. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №2(70). С.131-138. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-131-138>.
17. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С. 137-141. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>
18. Обелець Т.В. Трансформація стратегій управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах турбулентності. *Економічний вісник*

НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2022. № 21, DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254925>.

19. Офіційний сайт ТОВ «***». URL: [https:// agropobutservis.com](https://agropobutservis.com)
20. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2021. № 41. С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10>
21. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. № 3. С. 246–252. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-52>
22. Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. № 1 (11). С. 49-57. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.049>
23. Романюк Л.М., Харченко І.В. Визначення напрямів реалізації стратегії управління персоналом підприємства в контексті забезпечення її взаємозв'язку із конкурентною стратегією підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2020, вип. 4(37) [Microsoft Word - Zbirnik_4_37_2020_HC.doc \(kntu.kr.ua\)](#)
24. Станілавик О. В., Коваленко О. М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 3. С. 20-24. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.3.4>.
25. Танасюк І.М. Кіршо С.М. Розвиток креативності персоналу підприємства як стратегічна умова конкурентоспроможності компанії. Економіка та суспільство. 2022. № 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-76>.
26. Швіндіда Г., Балагуровська І., Білоцерковська О., Квілінський О. Формування принципів переходу від деструктивного до

трансформаційного лідерства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. No 4. С. 27-43. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.4-4.

27. Heathfield S. What Is a Human Resource? URL: <https://www.thebalance.com/what-is-a-human-resource-1918144>. (дата звернення: 28.09.2025).

28. Voynarenko M., Dzhezdzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.