МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра менеджменту

Допущено до захисту
«____» _____2026 р.
Завідувач кафедри _____
(вчене звання, науковий ступінь)
_____
(П.І.Б.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Виконав: здобувач вищої освіти
4 курсу, 431 групи
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
Євгеній Вікторович БОЙЧЕНКО
Науковий керівник: к.е.н., доцент
Світлана ПОДЗІГУН

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 7

1.1. Сутність, зміст та структура кадрового потенціалу в системі управління людськими ресурсами 7

1.2. Теоретичні підходи та концепції формування, розвитку та використання кадрового потенціалу 15

1.3. Методологічні основи оцінки ефективності кадрового потенціалу та його вплив на конкурентоспроможність підприємства 25

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 36

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз його кадрового складу 36

2.2. Оцінка системи формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства 41

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА 51

3.1. Розробка стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу через системи навчання та мотивації персоналу 51

3.2. Впровадження сучасних інструментів оцінки та управління ефективністю використання кадрів 56

3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів та прогноз очікуваних результатів 61

ВИСНОВКИ 65

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 68

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах індустріальної трансформації світової економіки, що характеризується прискоренням технологічного трансферу та домінуванням конкуренції компетенцій, кадровий потенціал підприємства набуває статусу ключового стратегічного ресурсу. Людські ресурси еволюціонували від категорії поточних операційних витрат до інтегрального компонента людського капіталу, що генерує довгострокову економічну цінність. Саме якісна структуризація компетенцій, рівень мотиваційної стійкості та інноваційна сприйнятливість персоналу визначають ступінь організаційної гнучкості та адаптивності компанії до перманентно динамічного зовнішнього середовища.

Попри загальне визнання пріоритетності людського капіталу, вітчизняні суб'єкти господарювання часто демонструють фрагментарний підхід до його стратегічного формування. Існуючі системи управління персоналом здебільшого концентруються на покритті тактичних потреб, ігноруючи необхідність проактивного формування довгострокового потенціалу, що включає розвиток лідерських профілів, систематичне управління знаннями та інституціоналізацію кадрового резерву. Недосконалість механізму формування кадрового потенціалу є прямим чинником кадрової плинності, деградації продуктивності праці та ерозії конкурентних переваг підприємства.

Актуальність дослідження детермінована тим, що розробка та впровадження ефективної парадигми управління кадровим потенціалом дозволяє не лише забезпечити оптимальну кадрову комплектацію, а й створити систему безперервного професійного розвитку, що критично підвищує загальну інноваційну спроможність та максимізує фінансові результати діяльності. У зв’язку з цим, проведення комплексного дослідження теоретико-методичних засад та розробка прикладних механізмів формування адаптивного кадрового потенціалу сучасного підприємства є надзвичайно актуальним та своєчасним.

Проблематика формування та розвитку кадрового потенціалу ґрунтовно опрацьована у наукових школах вітчизняних і зарубіжних учених, таких як:

Адамчук В. В., Богиня Д. П., Гриньова В. М., Колот А. М., Хендерсон Р., Армстронг М. та ін. Однак, наявна наукова література недостатньо висвітлює питання формування цілісного, адаптивного та економічно обґрунтованого механізму управління кадровим потенціалом, інтегрованого у корпоративну стратегію сучасного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи формування та ефективного використання кадрового потенціалу сучасного підприємства.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- здійснити системний аналіз сутності, структуризації та стратегічної ролі кадрового потенціалу;
- дослідити домінуючі теоретичні підходи та концепції формування, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу;
- провести діагностику сучасного стану кадрового потенціалу та верифікацію існуючої системи управління персоналом на прикладі досліджуваного підприємства;
- ідентифікувати основні обмежувальні фактори та проблеми, що стримують ефективну реалізацію кадрового потенціалу;
- обґрунтувати напрями вдосконалення механізму формування та використання кадрового потенціалу, включаючи економічну оцінку їхньої ефективності.

Об’єктом кваліфікаційної роботи є процес стратегічного формування та динамічного розвитку кадрового потенціалу сучасного підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління формуванням та оптимізацією використання кадрового потенціалу підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: системний та структурно-логічний аналіз (для концептуалізації кадрового потенціалу), компаративний аналіз (для зіставлення управлінських концепцій), аналітико-статистичний метод (для

обробки даних про чисельність, склад та плинність персоналу), методи SWOT-аналізу, економічного моделювання, узагальнення та графічної візуалізації результатів.

Теоретична та практична значущість результатів дослідження. Теоретична значущість полягає у концептуальному поглибленні наукових підходів до трактування сутності та структури кадрового потенціалу в контексті корпоративного управління та систематизації методів його проактивного формування. Практична значущість полягає у можливості імплементації запропонованих управлінських рекомендацій та механізмів з метою підвищення ефективності менеджменту людських ресурсів та забезпечення сталої конкурентоспроможності підприємств.

Інформаційна база дослідження включає офіційну статистичну інформацію Державної служби статистики України, нормативно-правові акти, фінансово-кадрову звітність досліджуваного підприємства, монографічні та наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері HRM та економіки праці, а також результати власних аналітичних та експертних оцінок.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст та структура кадрового потенціалу в системі управління людськими ресурсами

Кадровий потенціал (або потенціал персоналу) у сфері управління людськими ресурсами (HRM) визначається як майбутня спроможність співробітника демонструвати функціональність та результативність, що виходить за межі його поточної посадової ролі. Це інтегральна категорія, що охоплює набір компетенцій, адаптивність та перспективні кар'єрні аспірації фахівця.

Спеціалісти здійснюють аналіз потенціалу, який передбачає валідацію таких критичних чинників, як поточна результативність, рівень набутих компетенцій, внутрішня мотиваційна стійкість та лідерський профіль. Результати цього аналізу є методологічною основою для цільового розвитку персоналу та планування наступності. Ключовим моментом є диференціація потенціалу від поточної результативності, оскільки високий потенціал завжди стосується майбутньої функціональної спроможності, а не лише поточного успіху.

Ключове розуміння потенціалу базується на перспективній спроможності співробітника успішно інтегруватися у вищі управлінські чи експертні ролі та на наявності розвивальної настанови, що виражається в інтенсивному прагненні до безперервного навчання та професійного самовдосконалення.

Проблематика кадрового потенціалу підприємства є об’єктом грунтовних досліджень, що охоплюють широкий міждисциплінарний діапазон.

Теоретичне підґрунтя цієї категорії формується на основі класичних праць вчених-економістів та фахівців з менеджменту, зокрема І. Джаіна, О. Балацького, Г. Мартина, А. Кібанова, Е. Мейо та Д. Сульє. Їхні дослідження закладають фундаментальне розуміння ролі людських ресурсів у виробничих та управлінських циклах організації.

Специфіка концептуального трактування в українській науковій школі відображена у працях В. М. Мельника та В. І. Довбенка. Вони інтерпретують кадровий потенціал не лише як актуалізований ресурс, але й як резерв тимчасово вільних або резервних трудових позицій, які можуть бути потенційно заповнені висококваліфікованими фахівцями внаслідок їхнього цільового розвитку та навчання [24]. Такий підхід акцентує увагу на перспективно-резервній функції цього потенціалу.

Сучасні дослідники одностайно підкреслюють стратегічне значення персоналу. С.М. Подзігун та І. М. Бондаренко слушно зазначають, що «талановиті, кваліфіковані, досвідчені фахівці є не лише ресурсом, що дозволяє ефективно досягати поставлених цілей, але й джерелом конкурентної переваги» [17]. Ця позиція корелюється з поглядами О. С. Виганського, який у сфері стратегічного управління стверджує, що людський фактор є ключовим і найкоштовнішим активом та детермінантою конкурентних можливостей фірми, виступаючи пріоритетною сферою формування конкурентних переваг [24].

Варто відзначити, що наука управління персоналом пройшла суттєву еволюцію, відображаючи парадигмальні зміни у філософії менеджменту. Необхідно виокремити п'ять ключових концепцій (шкіл), що визначали цей розвиток (рис.1.1.)

Генеза терміну «кадровий потенціал» та його широка дисемінація припадають на період економічної трансформації - переходу від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку виробництва. Ця термінологічна зміна стала специфічною реакцією наукового середовища на практичну імперативу забезпечення якісного вдосконалення процесів формування та ефективного використання сукупного об'єкта виробництва та управління [32].

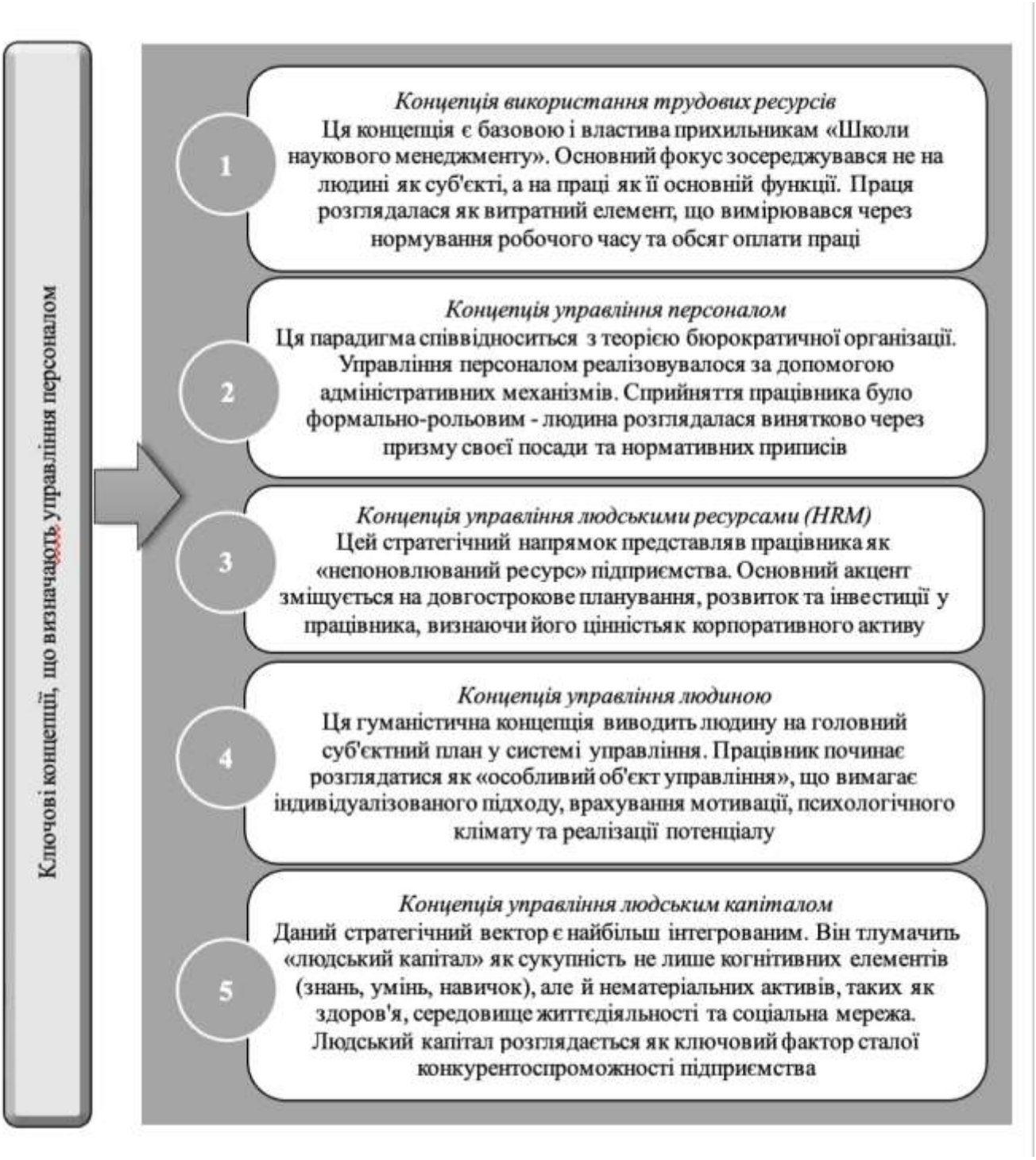


Рис.1.1. Ключові концепції, що визначають управління персоналом*

**Джерело: сформовано автором на основі [41]*

Для об'єктивної оцінки застосовується набір критеріїв, що сигналізують про високу перспективну вартістьспівробітника, а саме:

- функціональна компетентність (підтверджена ефективність у поточній ролі та когнітивна спроможність для майбутніх посад);

- аспірації та внутрішня мотивація (виражене прагнення до стратегічного успіху в межах організації);
- адаптивність (здатність швидко реконфігурувати поведінкові патерни відповідно до змінних бізнес-викликів);
- лідерський потенціал (наявність передумов до управління колективами та впливу на бізнес-результати).

Використання даних оцінки потенціалу є необхідним елементом стратегічного управління талантами. Воно дозволяє здійснити ідентифікацію ключових талантів (топ-сегменту співробітників) та забезпечити безперервність бізнес-процесів через планування наступності. На основі аналізу створюються персоналізовані плани розвитку, орієнтовані на усунення прогалин у компетенціях. Це також забезпечує стратегічну алокацію ресурсів та обґрунтоване прийняття рішень щодо внутрішньої мобільності.

Поточна економічна кон'юнктура, інспірована інтернаціоналізацією ринків, тотальною діджиталізацією та високою ринковою турбулентністю, зумовлює фундаментальні соціоекономічні зміни. У цьому контексті інтелектуальний актив підприємства – його людський капітал - набуває виняткового значення. Саме якісні параметри, професійні компетенції, адаптивна спроможність та інноваційний потенціал персоналу формують базис для стійкої конкурентоспроможності. Як наслідок, управління людськими ресурсами еволюціонує із суто функціональної площини менеджменту до ключового стратегічного ресурсу, який безпосередньо детермінує операційну ефективність суб'єктів господарювання.

Проте, результати прикладного аналізу свідчать, що ефективна імплементація HR-стратегій обтяжена браком концептуальної уніфікації термінології та багатозначною інтерпретацією ключових категорій у науковому й експертному середовищах. Такі дефініції, як «трудовий потенціал», «персонал», «штат» та «людські ресурси», часто використовуються як взаємозамінні одиниці, незважаючи на їхню виразну семантичну специфіку та методологічне навантаження.

Цей диспаритет у термінології ускладнює формування уніфікованої методологічної бази, необхідної для розробки проактивної кадрової політики, валідації управлінських рішень та адекватної імплементації сучасних HR-технологій і цифрових інструментів. Крім того, дефіцит систематизації фундаментальних категорій УЛР провокує формалізацію відповідних процесів на рівні підприємств, що критично знижує коефіцієнт корисного використання трудових ресурсів.

З огляду на це, актуалізується необхідність проведення глибинного емпірико-теоретичного дослідженнясутності та змісту основних категорій управління персоналом, їхньої генези та структурної конфігурації. Емпірична значущість проблеми лежить у площині нагальної потреби консолідації терміносистеми, що забезпечить підвищення концептуальної цілісності підходів до HR-менеджменту та створить надійне методологічне підґрунтя для подальших наукових досліджень і практичної імплементації отриманих результатів.

Кадровий потенціал визначається як інтегративна сукупність когнітивних, афективних та поведінкових характеристик персоналу організації, що забезпечує синергетичну спроможністьпідприємства реалізовувати свої довгострокові стратегічні цілі. Ця категорія включає такі критичні атрибути, як проблемно-орієнтована компетентність, емоційний інтелект, організаційна адаптивність та лідерські передумови. Системний менеджмент та розвиток цього потенціалу є фундаментальною детермінантою конкурентоспроможності і вимагає цільових інвестицій у безперервну професійну підготовку та ефективну HR-стратегію, зосереджену на утриманні талантів.

Кадровий потенціал є багатовимірною та ієрархічною категорією, що містить такі ключові компоненти, що подані на рисунку 1.2.

Високий потенціал ідентифікується через набір ключових метрик, які сигналізують про перспективну цінність фахівця:

- висока проблемно-орієнтована компетентність, тобто демонстрація сильних здібностей до комплексного вирішення проблем;

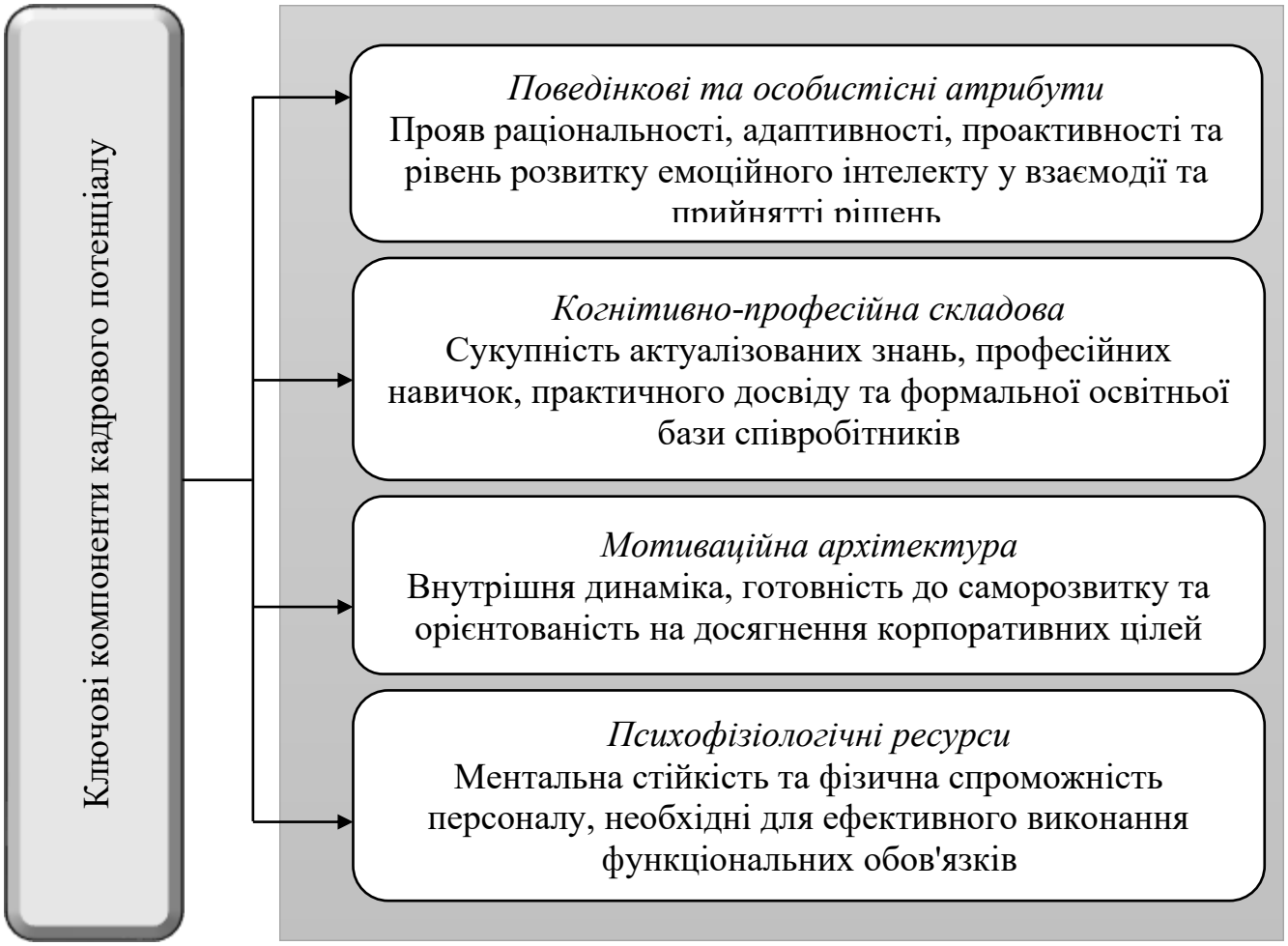


Рис.1.2. Ключові компоненти кадрового потенціалу *

Джерело: сформовано автором на основі [25, 37]

- емоційно-інтелектуальна зрілість та наявність високого рівня емоційного інтелекту;
- проактивна позиція, адаптивне та ініціативне ставлення до трансформаційних змін;
- зобов'язання до розвитку та виражене прагнення до безперервного професійного вдосконалення;
- спроможність до впливу та наявність лідерських передумов для мотивації та скерування команд;
- менторська компетентність та природна схильність до наставництва та підтримки професійної соціалізації колег.

Для оптимізації та нарощування кадрового потенціалу застосовується комплекс стратегічних управлінських важелів, що подані на рис. 1.3.



Рис.1.3. Комплекс стратегічних управлінських важелів для оптимізації використання та нарощування кадрового потенціалу*

**Джерело: сформовано автором на основі [16, 42]*

Отже, ключове завдання управління персоналом полягає у пізнанні закономірностей та детермінант поведінки робочої сили та їхньому стратегічному застосуванні для досягнення корпоративних цілей, забезпечуючи при цьому баланс між груповими та індивідуальними інтересами співробітників.

Досягнення цієї оптимізаційної мети перебуває під впливом низки ключових факторів, а саме:

- організаційно-економічні фактори, що пов'язані з раціоналізацією праці, організаційно-правовою формою підприємства, його архітектурою управління (організаційною структурою), системою внутрішніх комунікацій, підходами до компенсаційної політики (винагороди) та напрямками реінвестиції прибутку;
- адміністративно-управлінські фактори. Це фактори, що детерміновані адміністративними методами управління та комплексом нормативно-розпорядчих актів, які регламентують розміщення персоналу, встановлюють їхні права, обов'язки, зони відповідальності, а також ієрархію влади та підпорядкування;
- правові фактори, що передбачають імперативне дотримання чинного трудового законодавства та внутрішніх актів, що регулюють умови та відносини праці [33];

Варто наголосити, що працівник визнається пріоритетною цінністю будь-якого суб'єкта господарювання. Управління персоналом базується на системі принципів і реалізується через комплекс методів. Система управління персоналом на підприємстві функціонально включає наступні базові елементи: система правового забезпечення, система інформаційного забезпечення, система комунікаційного забезпечення та система реалізації процесу управління персоналом.

1.2. Теоретичні підходи та концепції формування, розвитку та використання кадрового потенціалу

Операційна успішність будь-якого суб’єкта господарювання безпосередньо детермінована його кадровим забезпеченням, рівнем професійної компетентності, кваліфікаційними навичками та мотиваційною стійкістю співробітників до досягнення корпоративних цілей.

Однак соціоекономічні дисфункції (зокрема, низький рівень життя та дефіцит фінансових ресурсів), високий рівень структурного безробіття та низка інших дестабілізуючих факторів спричиняють відтік висококваліфікованих фахівців

шляхом еміграції. Додатковими системними ризикамиє економіко-політична волатильність, недосконаліть регуляторного середовища та недостатність ефективних механізмів соціального розвитку персоналу. Ці чинники зумовлюють зниження рівня кадрового потенціалу та гальмування розвитку механізмів його цільового формування.

Саме тому наявність ефективного та дієвого механізму формування кадрового потенціалу, що базується на сучасних методах і концептуальних підходах, є критичною умовою конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Дослідження сутнісної характеристики кадрового потенціалу вимагає декомпозиції базових термінів. Поняття «потенціал» походить від латинського слова «potentia», що означає приховані (латентні) можливості, які у господарській практиці можуть бути актуалізовані завдяки праці [17].

Отже, під потенціалом підприємства доцільно розуміти сукупні можливості суб'єкта господарювання раціонально використовувати наявні ресурси для забезпечення сталого функціонування в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища [35]. Кадри (штат), у свою чергу, є сукупністю кваліфікованих працівників, які володіють необхідними професійними знаннями, вміннями та навичками для виконання поставлених перед ними операційних завдань.

Функціонально-довгостроковий підхід (Н.С. Краснокутська): авторка трактує кадровий потенціал як сукупність здібностей та можливостей персоналу, спрямованих на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства [3, с. 112].

Стратегічно-конкурентний підхід (О.В. Скорук): дослідник розглядає кадровий потенціал як сукупність потенційних здібностей та можливостей, які актуалізуються або можуть бути актуалізовані в певний момент часу для забезпечення виконання завдань перспективного розвитку та формування конкурентних переваг на ринку товарів, послуг та знань. Автор підкреслює, що правильна утилізація кадрового потенціалу є критичним фактором конкурентної переваги в умовах посилення ризику діяльності [4, с. 97–98].

Комплексно-інтеграційний підхід (В.В. Безсмертна): науковець надає найбільш всебічне трактування, розглядаючи кадровий потенціал як сукупність якісних та кількісних характеристик персоналу. До цих характеристик вона відносить: чисельність, склад, структуру, психологічні та фізичні можливості, інтелектуальні та креативні здібності, професійну кваліфікацію, комунікабельність, схильність до співпраці та мотивацію до праці [5, с. 49]. Ця інтеграційна позиція є доцільною, оскільки вона акцентує увагу на всебічному дослідженні та багатовимірності кадрового потенціалу.

У умовах сьогодення людські ресурси стають не просто фактором виробництва, а визначальним елементом виживання та успішної реалізації прав громадян на гідну працю.

Так, людський капітал підприємства відображає якісні та кількісні характеристики постійного штату. У вужчому розумінні - це резерв робочої сили, який може бути задіяний завдяки професійному розвитку та безперервному навчанню.

Ключові напрями управління людськими ресурсами в сучасних умовах:

- прогнозування потреб у персоналі на основі стратегічних цілей організації;
- створення інтегрованої системи управління та корпоративної культури;
- розробка концепції матеріального та морального стимулювання;
- соціальний розвиток та залучення працівників до процесів управління.

Ефективна кадрова політика ґрунтується на системному підході, де персонал розглядається як взаємозалежна динамічна система. До базових принципів належать:

- принцип рівних можливостей. Він відображає сучасні тенденції інклюзивності незалежно від соціальних чи національних ознак [6];
- принцип поваги до особистості – на перше місце ставиться пріоритетність потреб працівників та колективна відповідальність за спільний результат.
- принцип правового та соціального захисту, а саме суворе дотримання норм трудового та цивільного законодавства;

- принцип оптимізації потенціалу (формування професійного ядра). Професійне ядро - це сукупність працівників, здатних координувати діяльність, що забезпечує організації монопольну перевагу на ринку завдяки унікальним компетенціям, які конкуренти не можуть швидко відтворити [3].

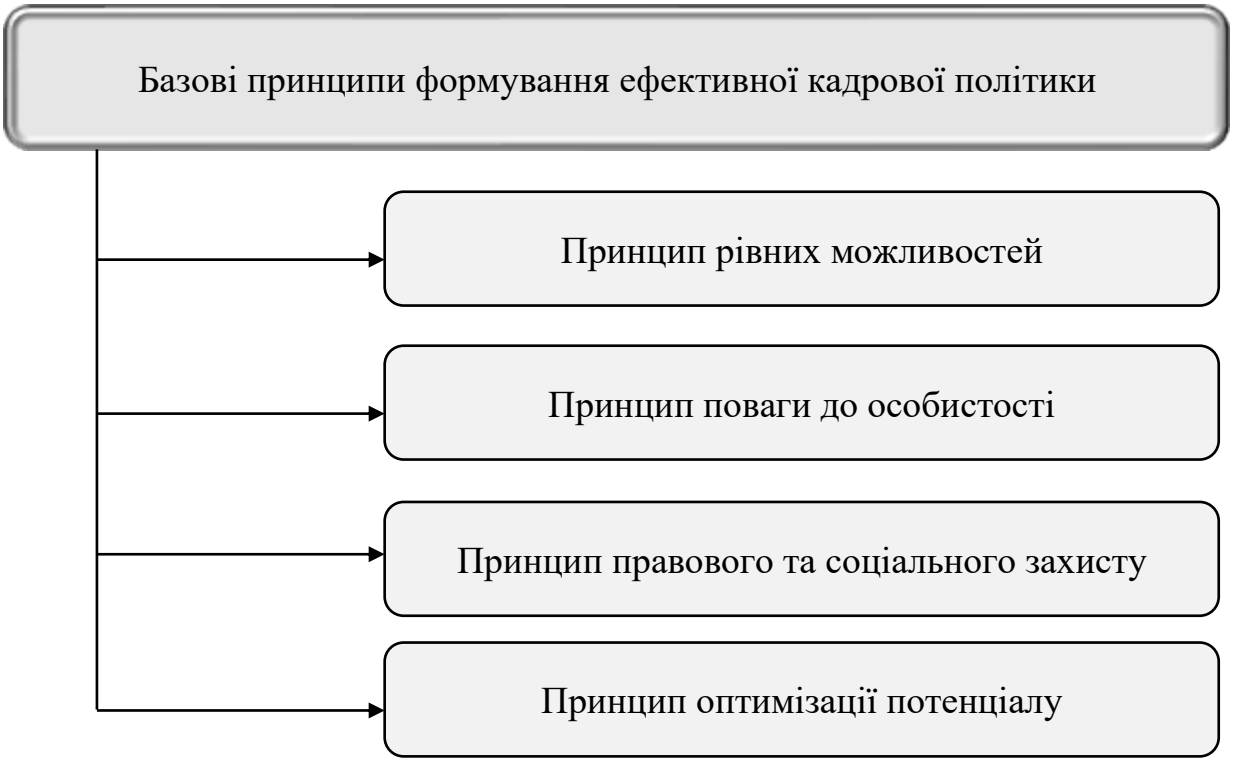


Рис. 1.4. Базові принципи формування ефективної кадрової політики*

**Джерело: сформовано автором на основі [26, 32]*

На сучасному етапі більшість вітчизняних суб'єктів господарювання стикаються з низкою проблем:

- відсутність інноваційної орієнтації кадрової політики;
- дисбаланс на внутрішньому ринку праці та недостатній рівень соціального забезпечення;
- ігнорування індивідуальних особливостей працівників при розробці систем розвитку.

Високий інтелектуальний рівень підприємства є магнітом для кваліфікованих кадрів. Формування унікальної комбінації професійних навичок забезпечує стійку конкурентоспроможність. Сучасні дослідження мають бути зосереджені на

виявленні шляхів ефективної реалізації кадрового потенціалу через зростання продуктивності праці та вдосконалення систем перепідготовки в умовах цифрової трансформації.

1.3. Методологічні основи оцінки ефективності кадрового потенціалу та його вплив на конкурентоспроможність підприємства

Кадровий потенціал розглядається як інтегральна сукупність інтелектуально-трудових можливостей персоналу, що детермінують здатність суб'єкта господарювання досягати стратегічних орієнтирів та забезпечувати сталий розвиток. Структурно кадровий потенціал диференціюється за двома векторами:

1. Детермінанти структури кадрового потенціалу. Якісні атрибути (нематеріальні активи) - рівень професійної експертизи, професійна релевантність, когнітивна гнучкість, інноваційна креативність та адаптивна здатність до безперервного навчання. Кількісні параметри (структурно-динамічні) - штатна чисельність, професійно-кваліфікаційний склад, стаж роботи, а також інтенсивність та результативність використання живої праці.

2. Методологія верифікації та оцінювання. Для об'єктивної оцінки стану та динаміки КП застосовується мультиметодний підхід:

- економіко-статистичний метод, який базується на кількісному аналізі трудомісткості виробничих процесів, аудиті фонду робочого часу та розрахунку показників продуктивності праці;

- компетентнісна парадигма, що орієнтована на верифікацію матриць компетенцій, використання системи ключових показників ефективності та методології мультивекторного оцінювання («360 градусів»);

- метод компаративного бенчмаркінгу, який передбачає порівняльний аналіз конкурентних переваг людського капіталу підприємства відносно галузевих лідерів;

- соціально-психологічна діагностика, а саме моніторинг організаційної лояльності, оцінка мотиваційної залученості персоналу та ідентифікація стану корпоративної екосистеми (соціально-психологічного клімату).

Роль кадрового потенціалу в системі забезпечення конкурентоспроможності важко недооцінити в сучасних умовах. У межах ресурсної концепції кадровий потенціал виступає базовим драйвером конкурентних переваг підприємства. Його вплив на ринкові позиції реалізується через:

- інноваційну спроможність, а саме акумуляцію інтелектуального ресурсу для генерування проривних ідей, створення унікальних продуктів та трансферу новітніх технологій;
- операційну адаптивність: тобто мінімізацію часового проміжку реакції підприємства на зміни ринкової кон'юнктури завдяки високій кваліфікації та мобільності кадрів;
- управлінську архітектоніку, тобто раціоналізацію кадрової політики (рекрутинг, коучинг, грейдинг) як інструмент оптимізації витрат та підвищення споживчої цінності продукції.

Водночас об’єктивне оцінювання результативності інноваційних процесів на підприємстві потребує застосування поглибленого комплексного підходу. Головним призначенням такого аналізу є наукове обґрунтування пріоритетних векторів інноваційного розвитку суб’єкта господарювання.

До ключових завдань комплексного аналізу інноваційної діяльності належать:

1. Ресурсна верифікація. Визначення відповідності фінансового потенціалу підприємства його стратегічним інноваційним цілям (успішна реалізація проєктів можлива лише за умови стабільного та достатнього інвестування).
2. Аудит інноваційної спроможності. Оцінювання внутрішньої готовності підприємства до генерування та впровадження новацій, а також аналіз наявного науково-дослідного потенціалу.
3. Оптимізація портфеля проєктів. Відбір інноваційних рішень, що мають найвищий рівень прогнозної прибутковості та максимально корелюють із довгостроковими стратегічними цілями.
4. Моніторинг результативності, а саме кількісна та якісна оцінка системи показників, що характеризують перебіг інноваційних процесів.

5. Пошук внутрішніх резервів, тобто ідентифікація прихованих можливостей для інтенсифікації інноваційного розвитку та вдосконалення управлінських алгоритмів.
6. Стратегічний контроль наслідків, а саме дослідження впливу впроваджених інновацій на динаміку фінансових результатів та зміцнення ринкових позицій (конкурентоспроможності) підприємства [4, 36].

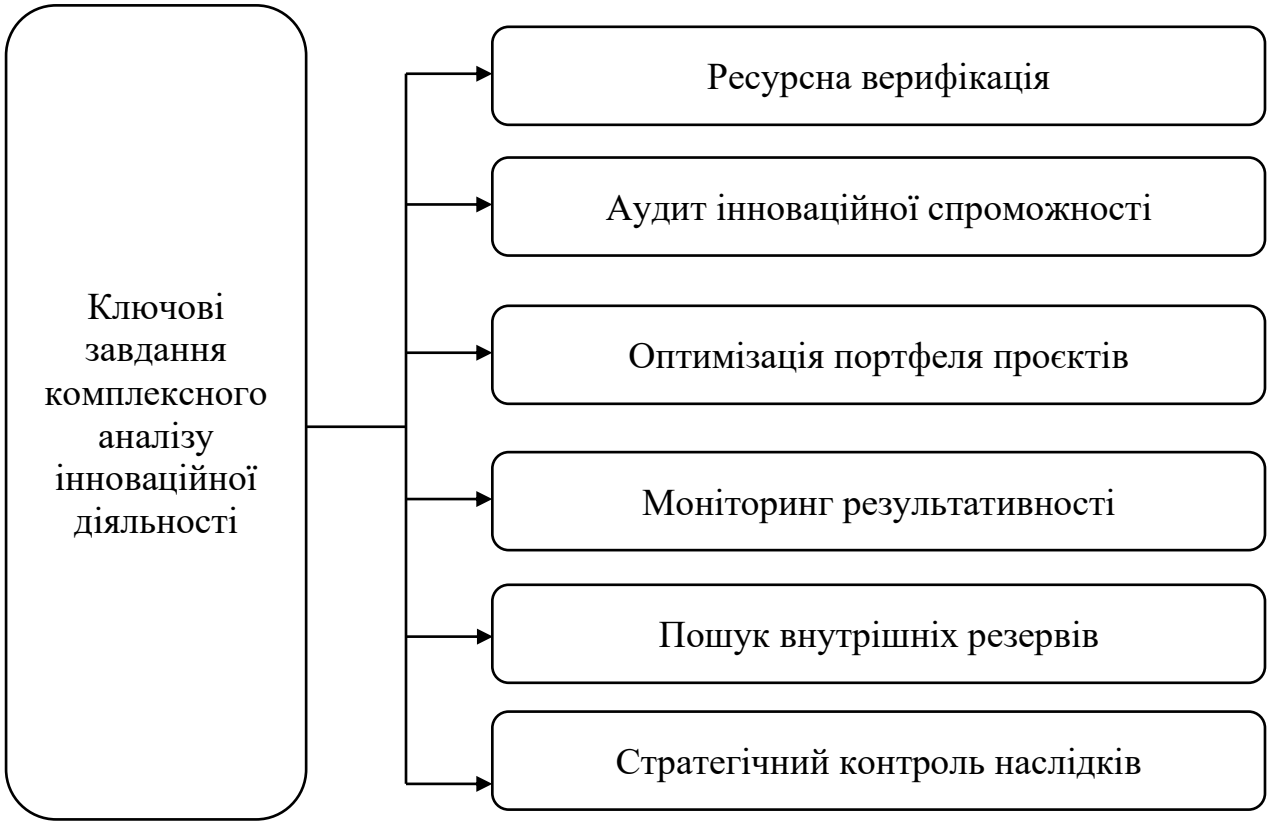


Рис.1.5. Ключові завдання комплексного аналізу інноваційної діяльності*

**Джерело: сформовано автором на основі [15, 31]*

Системна реалізація зазначених аналітичних процедур дозволяє менеджменту сфокусувати зусилля на найбільш перспективних стратегіях, що забезпечує стійку конкурентну перевагу. Алгоритм комплексного оцінювання ефективності інновацій охоплює декілька послідовних етапів (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Етапи оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства*

**Джерело: сформовано автором на основі [42, 44]*

Фундаментом для формування гнучких інноваційних стратегій та прийняття ефективних управлінських рішень виступає системний аналіз інноваційної динаміки суб’єкта господарювання. Актуальна парадигма оцінювання передбачає конвергенцію багатовимірних індикаторів, що забезпечують цілісний моніторинг функціонального стану ключових підсистем підприємства

РОЗДІЛ ІІ
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз його кадрового складу

Функціонуючи на ринку з 2009 року, ПП «Інтерес-центр» вибудувало стійке стратегічне позиціонування у сегменті агропромислової дистрибуції. Ключовою компетенцією організації є управління ланцюгами постачання високотехнологічних рішень, зокрема кормів преміум-класу бренду «Dossche» та інноваційних еко-технологій для біоревіталізації ґрунтів (поліпшувач UGmax).

Інтелектуальний капітал та ресурсна стратегія підприємства полягає в ефективності управлінської моделі та ґрунтується на синергії міжнародного досвіду ринкового менеджменту та високої кваліфікації людського капіталу. Компанія реалізує стратегію інтеграції професійних знань вітчизняних та закордонних експертів, що дозволяє оперативно адаптувати глобальні інновації до специфіки українського ринку.

Корпоративна ідентичність ПП «Інтерес-центр» базується на ціннісно-орієнтованому управлінні. В основі організаційної культури лежить концепція поваги до споживачів та високий рівень внутрішньої корпоративної етики, що забезпечує формування позитивної ділової репутації та капіталізацію бренду через якість праці.

Місія підприємства полягає у забезпеченні ринкової пропозиції товарів та послуг з високою споживчою цінністю, що сприяє задоволенню суспільних потреб та сталого розвитку ринкового середовища. Діяльність підприємства спрямована на максимізацію фінансової стійкості (прибутковості) шляхом оптимізації посередницьких та торговельних процесів у межах правового поля України.

Для реалізації стратегічних цілей та забезпечення фінансової стійкості, ПП «Інтерес-центр» здійснює диверсифіковану виробничо-господарську діяльність.

Предмет діяльності організації охоплює декілька ключових промислових сегментів:

1. Агропромисловий комплекс та кормовиробництво:

- управління повним циклом агровиробництва: від культивації та зберігання до глибокої переробки та збуту сільськогосподарської продукції (зокрема із застосуванням клірингових та бартерних операцій);
- спеціалізоване кормовиробництво, а саме випуск повнораціонних готових кормів для тваринництва (фермерських господарств) та сегмента домашніх улюбленців;
- харчова промисловість: виготовлення широкого спектра продовольчих товарів та продуктів переробки.

2. Промислове виробництво та матеріалообробка:

- деревообробний сегмент, що охоплює повний цикл оброблення лісоматеріалів та виготовлення конструкційних виробів із деревини;
- полімерне та металообробне виробництво, а саме промислова переробка пластмас та металообробка для створення продукції різного ступеня складності;
- випуск індустріальної продукції та виготовлення товарів виробничо-технічного призначення та продукції широкого вжитку (FMCG).

3. Ресурсний менеджмент та екологічні ініціативи:

- циклічна економіка, а саме організація процесів утилізації та рециклінгу вторинної сировини й промислових відходів;
- експлуатація природних ресурсів, тобто діяльність у сфері видобутку, збагачення та промислового використання природних матеріалів.

У межах розширення ринкової присутності та оптимізації товарообігу, ПП «Інтерес-центр» реалізує комплексний підхід до дистрибуції та надання професійних послуг. Комерційний контур організації структурується за такими стратегічними напрямами:

1. Оптимізація торговельно-збутової діяльності:

- мультиканальна дистрибуція, а саме здійснення оптових та роздрібних операцій з реалізації широкої номенклатури промислових і продовольчих товарів;
- спеціалізований агротрейдинг та масштабні оптові поставки зернових культур, посівного матеріалу та кормової бази для тваринництва;
- торговельне посередництво, тобто виконання функцій комерційного агента (медіатора) на ринку сільськогосподарської сировини та готової продукції;
- дистрибуція продукції хімічної промисловості та оптова реалізація хімічних засобів та реагентів, необхідних для агропромислового сектору.

2. Сервісна підтримка та аграрний консалтинг. Аутсорсинг спеціалізованих послуг та надання операційної та технологічної підтримки суб'єктам господарювання у сферах рослинництва та тваринництва (інженерна, ветеринарна чи зоотехнічна допомога).

3. Зовнішньоекономічна діяльність. Крос-кордонна торгівля, а саме реалізація експортно-імпортної стратегії підприємства для диверсифікації ринків збуту та інтеграції у світові ланцюги створення вартості.

Стратегічні пріоритети та логістичний потенціал виробничого комплексу ПП «Інтерес-Центр» представлено пріоритетним вектором діяльності підприємства: а саме – високотехнологічним виробництвом комбікормів. Використання інноваційного обладнання у поєднанні з багатостадійною системою контролю якості забезпечує високу конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Окремим напрямом є надання послуг із переробки насіння соняшнику, де ефективність операційних процесів гарантує максимальний вихід готового продукту при збереженні оптимальної собівартості для контрагентів.

Конкурентна перевага підприємства підкріплена інтегрованим логістичним циклом: від автоматизованого приймання сировини до складського зберігання та дистрибуції. Вигідне географічне розташування потужностей у Черкаській області дозволяє ефективно обслуговувати агровиробників центральних та південних регіонів України (зокрема Київської, Вінницької, Кіровоградської та Одеської областей). Крім того, активна реалізація експортної стратегії забезпечує стабільну

присутність продукції на міжнародних ринках через довгострокове партнерство із закордонними суб'єктами господарювання.

У межах стратегії диференціації, ПП «Інтерес-Центр» фокусується на принципах екологічності та натуральності. На відміну від масових торговельних марок, підприємство свідомо відмовляється від використання синтетичних добавок та агресивних поліпшувачів. Такий підхід дозволяє зберегти автентичні органолептичні властивості та природну нутрієнтну цінність (зокрема жиророзчинні вітаміни), що формує високу лояльність споживачів, орієнтованих на еко-продукцію.

Юридична адреса та виробничі потужності ПП «Інтерес-Центр» зосереджені за адресою: 20300, Україна, Черкаська обл., м. Умань, вул. Вокзальна, 4-А. Для комплексного оцінювання операційних спроможностей та визначення рівня виробничо-ресурсного потенціалу організації, у таблиці 2.1 систематизовано основні техніко-економічні та ресурсні параметри досліджуваного об’єкта.

Таблиця 2.1

Рівень забезпеченості людським капіталом

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Чисельність працівників, чол.	11	11	12	109,09
Середньомісячна заробітна плата, грн.	15000	18200	19700	131,33
Середньомісячні надбавки та премії, грн.	3000	4500	5200	173,33

Результати аналізу динаміки кадрового складу ПП «Інтерес-Центр» демонструють стійку тенденцію до зростання: чисельність персоналу у звітному періоді збільшилася порівняно з базовим 2023 роком. Така позитивна тенденція безпосередньо корелює з масштабуванням виробничо-господарських потужностей підприємства. Паралельно зафіксовано зростання фонду оплати праці на, що підтверджує фінансову стабільність суб’єкта господарювання та його здатність підтримувати конкурентний рівень соціального забезпечення».

Асортиментний перелік та результативність виробничої діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання систематизовано у табл.2.2. Наведені показники дозволяють оцінити динаміку виробництва у розрізі ключових товарних категорій

Таблиця 2.2

Склад та структура товарної продукції ПП «Інтерес-Центр» у розрізі основних номенклатурних груп

Види продукції	Реалізація продукції, тонн			2025 р. у % до 2023 р.
	2023р	2024 р	2025 р	
ВАВУТОР U10 - гранульований престартер для поросят з 3 дня життя	25,3	26,8	34,2	135,18
PIGIMAX №5220 - 25 % ранній стартер для поросят (до ваги 35 кг)	30,8	32,9	39,7	128,89
АМІНОМАКС №U5225 - концентрат універсальний - 15; 12, 5; 10% для поросят вагою від 25 кг	15,2	16,1	16,8	110,53
УНІВЕРСАЛЬНИЙ СУПЕР №5258 - концентрат 20; 15% для поросят від ваги-15кг	20,3	22,3	28,9	142,36
АМІНОМАКС №5240 - концентрат для свиноматок: - 10% - супоросність	30,0	35,8	35,9	119,67
AMINOMIX №5319 - премікс для свиноматок та свинок більше 60 кг	28,9	32,4	38,5	133,22
U5360 ВОМІЛК стартер для телят (віком від 10 дня життя до досягнення 150 кг)	45,0	46,3	48,1	106,89
U5392 БОВІЛАК 18 супер	11,0	12,0	12,8	116,36
U5340 БОВІЛЮКС 35 - *коректор білку в раціонах худоби*	8,0	9,4	11,3	141,25
U5475 РУМІКА 18/6 - *вітамінно-мінеральна добавка для ВРХ*	6,4	7,2	8,4	131,25
U5110 стартер супер для бройлерів	2,2	3,2	3,7	168,18
U5114 гровер супер для бройлерів	2,2	2,7	3,4	154,55
U 5118 фінішер супер для бройлерів	1,4	1,7	2,2	157,14
U5122 - суміш для дорощування курей	1,1	1,3	1,3	118,19
U5101 супер 1 для курей несучок	0,48	0,98	1,01	210,42
UGmax Поліпшувач грунту	40,9	51,7	63,8	155,99

Аналіз результатів діяльності ПП «Інтерес-Центр» за досліджуваний період демонструє стійку висхідну динаміку: обсяги реалізації всієї номенклатури кормових добавок суттєво зросли. Зазначена тенденція свідчить про успішне формування лояльної клієнтської бази, ефективність обраної маркетингової стратегії та високі якісні характеристики продукції. Паралельно підприємство диверсифікує діяльність шляхом надання транспортно-логістичних послуг.

Логістичний потенціал організації забезпечується власним автопарком, до складу якого входять (табл.2.3.):

Таблиця 2.3

Логістичний потенціал ПП «Інтерес-Центр» у розрізі власних транспортних потужностей, 2025 рік

Вид транспорту	Вантажопідємність, кг	Об'єм, куб. м.
Scania P94	20 000	120
DAF XF 95	22 000	86

З метою оцінювання рівня забезпеченості ПП «Інтерес-Центр» основними засобами, у межах даного дослідження проведено системний аналіз ключових техніко-економічних показників за відповідний період» (талб.2.4.).

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки та стану основних засобів ПП «Інтерес-Центр» у звітному періоді

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	180,0	198,0	204,0	113,33
Знос основних засобів,тис. грн.	61,8	60,8	64,4	104,21
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	129,8	136,6	139,6	107,55
Фондовіддача, грн.	18,2	12,8	9,3	51,09
Фондоємність, грн.	0,05	0,08	0,1	200,0
Фондоозброєність, грн.	12,4	20,0	29,9	241,12

Стабільність фінансового стану суб’єкта господарювання є результуючим вектором його цілісної виробничо-комерційної діяльності. Відтак, об’єктивна діагностика фінансової стійкості не може обмежуватися одиничними індикаторами, а потребує застосування комплексної системи показників, що забезпечують холістичне відображення господарського становища підприємства. Методологічний підхід до оцінювання фінансового стану досліджуваного елеватора реалізовано через систему показників, систематизованих у таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Комплексна оцінка ключових індикаторів фінансово-економічної стійкості суб’єкта господарювання

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,058	0,081	0,093
Коефіцієнт покриття	1,351	2,37	2,24
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,22	0,065	0,14
Коефіцієнт платоспроможності	0,378	0,372	0,606
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	28,31	285,072	13801,8
Коефіцієнт рентабельності активів	0,063	0,062	0,0403
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,48	0,684	0,6839

Діагностика майнового потенціалу ПП «Інтерес-Центр» базується на оцінюванні ступеня амортизації необоротних активів. Зафіксоване зростання коефіцієнта зносу основних засобів на 0,035 пункту протягом досліджуваного періоду свідчить про інтенсивне використання технічної бази та актуалізує питання необхідності модернізації обладнання.

Водночас показники платоспроможності та фінансової незалежності демонструють позитивну динаміку. Зокрема, коефіцієнт автономії зріс із базового значення 0,378 до 0,606 у звітному році. Така тенденція свідчить про суттєве зміцнення фінансової стійкості: наразі підприємство здатне покривати понад 60% своїх зобов'язань за рахунок власних ресурсів, що мінімізує залежність від зовнішніх кредиторів.

Комплексний аналіз господарської діяльності дозволяє констатувати високу економічну доцільність функціонування ПП «Інтерес-Центр». Позитивний вектор розвитку підтверджується висхідною динамікою ключових індикаторів: обсягів випуску товарної продукції, ефективності використання ресурсного потенціалу та загальної рентабельності виробництва. Синергія цих факторів забезпечує стабільне зростання ринкової вартості та операційної спроможності суб'єкта господарювання.

Сталість бізнес-моделі підприємства підкріплена розгалуженою мережею довгострокових контрагентів. Ключовими векторами партнерської стратегії є:

- внутрішньогалузева кооперація, а саме системна співпраця з сімома філіями ПрАТ НВФ «Урожай» у сфері закупівель кормів та агрохімії;
- міжнародна дистрибуція та стратегічне партнерство з «Dossche» (Бельгія/Україна) щодо постачання преміксів та спеціалізованих концентратів;
- інноваційний імпорт, а саме реалізація ЗЕД-контракту з польською компанією «Bogdan» з метою впровадження на вітчизняний ринок високоефективних гумусоутворюючих добрив.

Результативні показники та економічна ефективність операційної діяльності ПП «Інтерес-Центр» систематизовані в таблиці 2.6. Дані дозволяють проаналізувати співвідношення витрачених ресурсів та отриманих фінансових результатів».

Таблиця 2.6

Оцінка техніко-економічних показників результативності господарювання ПП «Інтерес-Центр»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Виручка від реалізації, млн. грн.	2800,2	3100,0	3171,0	113,24
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	2136,9	2256,8	2345,0	109,74
Чистий дохід, млн. грн.	2436,8	2559,3	2680,0	109,98

Протягом аналізованого періоду зафіксовано інтенсифікацію виробничо-комерційної діяльності підприємства. Обсяг виручки у 2025 році досяг позначки 3171,0 млн грн, продемонструвавши темп росту на рівні 13,24% (або +370,8 млн грн) відносно показників 2023 року. Кореляційне зростання чистого прибутку на 9,98% свідчить про збереження високої рентабельності та ефективний контроль над операційними витратами суб'єкта господарювання.

Правовий статус організації передбачає можливість виходу на зовнішні ринки за умови дотримання законодавчих норм та основних напрямів діяльності. Як повноправний учасник зовнішньоекономічних зв'язків, підприємство самостійно визначає стратегію ЗЕД, керуючись принципами юридичної відповідальності та повноваженнями, що випливають із його правового положення.

2.2. Оцінка системи формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства

На основі аналізу ПП «Інтерес-Центр» встановлено, що організаційний механізм управління розвитком трудового потенціалу - це архітектура внутрішньої взаємодії елементів управлінської системи, яка детермінує процеси формування, експлуатації та капіталізації людських ресурсів підприємства.

Ключовим завданням цього механізму є забезпечення функціональної ефективності системи через прийняття оптимальних управлінських рішень. Це передбачає подолання операційних розривів при дотриманні критерію парето-ефективності, а саме мінімізація ресурсних витрат за умови максимізації якості фінального результату.

Процес проектування організаційного механізму ПП «Інтерес-Центр» обумовлений такими специфічними характеристиками:

- нелінійність та динамізм інтерфейсів. Складність архітектурних зв’язків між елементами системи вимагає варіативності при моделюванні функціональних зв’язків;

- антропоцентричність (людський фактор), а саме врахування психофізіологічних особливостей персоналу як активного суб'єкта управління, що безпосередньо впливає на верифікацію та імплементацію рішень;
- ієрархічна декомпозиція, тобто чітка структурованість підсистем за рівнями управління, що забезпечує вертикальну інтеграцію цілей.

Формування механізму кадрового потенціалу ПП «Інтерес-Центр» реалізується через логічну послідовність етапів:

Етап 1. Стратегічне цілепокладання. Фундаментом виступає побудова «дерева цілей». Управлінські орієнтири мають відповідати принципам релевантності, структурованості та конгруентності із загальною корпоративною стратегією. Для даного етапу характерні такі методи: метод композиції (інтеграція локальних цілей у генеральну стратегію); метод декомпозиції (каскадування стратегічних завдань до операційного рівня); метод структурування та експертних оцінок (валідація та ранжування пріоритетів).

Етап 2. Розробка системи KPI (Key Performance Indicators) - формування комплексної системи показників, що забезпечує моніторинг розвитку трудового потенціалу. Система базується на збалансованому поєднанні кількісних метрик (продуктивність, плинність) та якісних індикаторів (компетентність, лояльність, потенціал росту), що мають бути внутрішньо несуперечливими. Процес розробки системи показників базується на принципах верифікованості, достовірності та релевантностіданих. Формалізація індикаторів здійснюється через дотримання принципів ієрархічності та логічного групування. Методи, що використовуються на даному етапі: композиція та декомпозиція (для побудови системи від одиничних метрик до інтегрального показника ефективності; дисперсійний аналіз (для оцінки варіативності стану потенціалу та виявлення відхилень від нормативних значень); експертне оцінювання (для якісної ідентифікації латентних характеристик людського капіталу).

Етап 3. Функціональна операціоналізація управління. На даному етапі в ПП «Інтерес-Центр» відбувається розгортання повного управлінського циклу (PDCA), спрямованого на розвиток трудового потенціалу. Функціональний блок включає:

- діагностику та інтерпретацію, а саме глибокий аналіз поточного стану з виявленням стратегічних розривів;
- прогностичне моделювання та розробка сценаріїв розвитку потенціалу на основі трендів і внутрішніх можливостей;
- планування (тактичне та оперативне) та трансформація прогнозів у конкретні плани дій;
- організацію та стимулювання, тобто створення структури взаємодії та системи мотиваційних драйверів для актуалізації саморозвитку персоналу;
- контролінг та постійний моніторинг результативності управлінських впливів та корекція стратегії.

Етап 4. Імплементація та управління суб'єкт-об'єктною взаємодією. Цей етап фіналізує роботу механізму ПП «Інтерес-Центр» через безпосередню реалізацію управлінського впливу. На даному етапі впроваджують:

- дихотомію управління, тобто взаємодію між суб'єктом (менеджмент/адміністрація) та об'єктом (трудовий потенціал) через прийняття та виконання релевантних рішень;
- інформаційно-комунікаційну архітектуру, а саме використання сучасних ІКТ для забезпечення безперебійного прямого зв'язку (трансляція розпоряджень) та зворотного зв'язку (звітність, реакція об'єкта, оцінка сприйняття).

Метою даної роботи є досягнення стану сталого розвитку трудового потенціалу, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.



Рис. 2.1. Процесна модель реалізації організаційного механізму розвитку трудового потенціалу ПП «Інтерес-Центр»*

**Джерело: розроблено на основі [17, 25]*

Функціонування даного механізму базується на циклічному інформаційному обміні, який включає наступні елементи:

1. Канал прямого зв'язку - трансляція управлінських директив та параметрів цільового стану від суб'єкта до об'єкта.
2. Канал зворотного зв'язку - агрегація даних про фактичне виконання рішень та поточний статус трудового потенціалу.

Критеріальний базис: Етап реалізується на принципах ресурсної оптимізації (мінімізація input при максимізації output) та високої якості інформаційного забезпечення.

Етап 5. Контролінг та верифікація результативності. Фінальна стадія передбачає комплексний аудит досягнення стратегічних цілей, визначених на етапі цілепокладання. Основне завдання на даному етапі - компаративний аналіз планових KPI та фактично отриманих результатів.

Зазначений організаційний механізм ПП «Інтерес-Центр» є рекурсивним (замкнутим). Це означає, що результати оцінки на п'ятому етапі стають ітераційним базисом для корекції цілей на наступному циклі управління. Він враховує динамічну природу взаємодії між підсистемами. Також вимагає обов'язкової адаптації управлінських рішень до психофізіологічного профілю персоналу.

Варто зазначити, що успішна реалізація кожного етапу потребує оптимального розподілу фінансових, часових та інтелектуальних інвестицій. Інтеграція означених особливостей дозволяє сформувати адаптивну модель управління, яка перетворює трудовий потенціал на стійку конкурентну перевагу підприємства.

РОЗДІЛ ІІІ
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу через системи навчання та мотивації персоналу

Для стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу та забезпечення об'єктивності аналізу доцільно використовувати чотирьохкомпонентну систему показників [22, 34]:

1. Економічна результативність оцінюється через обсяги інвестицій у R&D, динаміку чистого приведеного доходу (NPV), індекс доходності, рентабельність інновацій, а також через непрямі ефекти - розширення ринкової частки та оптимізацію виробничих витрат.
2. Науково-технічний потенціал. Він відображає інтенсивність дослідницької діяльності через кількісні параметри патентної активності, впровадження новітніх технологій та обсяги наукових публікацій.
3. Соціально-екологічна ефективність. Вона враховує інклюзивний вплив інновацій на якість життя, створення робочих місць та дотримання принципів сталого розвитку (зменшення екологічного навантаження).
4. Параметри інноваційної автентичності (новизни). Вони визначають ступінь унікальності та конкурентної диференціації продуктів чи технологій порівняно з наявними ринковими аналогами.

Сучасний процес розробки стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу та розбудови інноваційного потенціалу гальмується низкою деструктивних чинників, які доцільно класифікувати за походженням [19, 21] (рис.3.1.):



Рис. 3.1. Деструктивні чинники розробки стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу та розбудови інноваційного потенціалу*

**Джерело: сформовано автором на основі [28, 33]*

Варто відзначити, що успішний інноваційний розвиток є результатом взаємодії сприятливого лідерства, розвиненої корпоративної культури та наявності достатнього фінансового забезпечення. Комплексна оцінка цих факторів дозволяє не лише аналізувати поточні досягнення, а й ідентифікувати невикористані резерви підвищення конкурентоспроможності.

Методологія оцінювання інноваційної діяльності повинна зміщувати фокус із короткострокових фінансових показників на довгострокові перспективи стратегічного розвитку. Створення стійкої інноваційної екосистеми всередині підприємства вимагає балансу між технологічними можливостями, ринковими запитами та розвитком інтелектуального капіталу. Тільки такий інтегрований підхід забезпечує успішну адаптацію підприємства до динамічних викликів глобального ринку.

3.2. Впровадження сучасних інструментів оцінки та управління ефективністю використання кадрів

Для ефективної реалізації ключових бізнес-процесів в ПП «Інтерес-Центр» критично важливим є забезпечення персоналу релевантними ресурсами та своєчасною інформаційною підтримкою. Це охоплює не лише регулярний моніторинг статусів проектів, а й безперешкодний доступ до хмарних сховищ документів та цифрових інструментів колективної роботи [21, 33].

Окремим викликом гібридного формату є впровадження підтримання корпоративної ідентичності, яка виступає фундаментом командної згуртованості. Мінімізація дефіциту соціальної взаємодії потребує створення віртуальних просторів для колаборації: від регулярних відеоконференцій до цифрових тімбілдінгів, що сприяє зміцненню емоційного зв'язку та відчуттю причетності до організації [22, 31].

Вагомим фактором продуктивності та добробуту працівників є якість домашнього робочого середовища.

Сучасний вектор розвитку HR-менеджменту ПП «Інтерес-Центр» визначається наслідками пандемії та збройних конфліктів, що стимулювали

глибокі цифрові та організаційні трансформації. Ключовими трендами на підприємстві є:

- пріоритет ментального здоров'я персоналу;
- посилення стратегічної ролі HR-департаментів;
- автоматизація рекрутингу та впровадження штучного інтелекту для управління [14, 19].

В умовах повномасштабного вторгнення рф в Україну спостерігається зниження загальної продуктивності праці. За таких обставин особливої ваги набувають управлінські механізми, спрямовані на регулювання та стимулювання ефективності персоналу в кризових умовах [15].

Управління продуктивністю в ПП «Інтерес-Центр» розглядається як наріжний камінь організаційної спроможності. Класичні моделі десятиліттями базувалися на ієрархічній структурі та прямому управлінському контролі. З часом цей інструментарій еволюціонував у складні системи, такі як:

- MBO (Management by Objectives) - управління за цілями;
- KPI (Key Performance Indicators) - ключові показники ефективності;
- BSC (Balanced Scorecard) - збалансована система показників.

Ефективність цих інструментів тривалий час корелювала з фізичною присутністю працівника на робочому місці. Проте перехід до дистанційних моделей виявив фундаментальні відмінності в механізмах контролю, мотиваційних практиках та методах оцінки результативності (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Компаративний аналіз традиційного та дистанційного підходів до управління результативністю персоналу в ПП «Інтерес-Центр»

Характеристики	Традиційні моделі	Дистанційні моделі
Орієнтація	Фокус на процесах та виконанні поточних завдань	Фокус на кінцевих результатах та досягненні стратегічних цілей
Контроль	Прямий нагляд, регулярний (операційний) моніторинг	Опосередковане управління, що базується на довірі та підтримці цифрових інструментів

Ключові інструменти	KPI (ключові показники ефективності), Збалансована система показників (BSC), оцінка компетенцій.	OKR (цілі та ключові результати), платформи для управління проєктами, аналітика даних.
Гнучкість	Низька - орієнтована на стабільність.	Висока - адаптивна та оперативно реагує на зміни.
Комунікації	Переважно офлайн, формальні наради.	Онлайн-платформи, відеоконференції, корпоративні чати, синхронні та асинхронні канали зв'язку.
Роль працівника	Залежна особа, підзвітна керівництву за виконання процесу.	Автономний, самоспрямований контриб'ютор, орієнтований на результат.
Благополуччя	Чітке розмежування між професійною та особистою сферами.	Розмиті межі, що потребують організаційної підтримки для захисту добробуту та запобігання вигоранню.
Мотивація та залученість	Стимулюється оплатою, бонусами та визнанням; залученість підкріплюється щоденним особистим контактом.	Базується на відчутті причетності, спільних цілях та визнанні; залученість підтримується довірою, прозорістю та цифровою колаборацією.
Культура та приналежність	Формується через щоденну очну взаємодію, спільну офісну рутину та робочі традиції.	Підтримується регулярними віртуальними зустрічами, онлайн-заходами та практиками комунікації, що стимулюють співпрацю та зв'язок.

Дані таблиці 3.1. свідчать про фундаментальну відмінність у векторі управлінського впливу а саме, дистанційні моделі переважно орієнтовані на досягнення цільових показників, забезпечуючи високий рівень гнучкості та професійної автономії. Натомість традиційні моделі залишаються сфокусованими на операційних процесах, виконанні регламентованих завдань та формальних механізмах адміністративного контролю.

Водночас обидва підходи мають певні функціональні обмеження:

1. Для традиційних моделей критичними проблемами є консерватизм, схильність до надмірної бюрократизації та жорстка залежність від фізичної присутності персоналу на робочих місцях.
2. Для дистанційних команд основними ризиками є деструкція командної згуртованості, складність трансляції корпоративної культури та необхідність значних капіталовкладень у цифрову інфраструктуру.

Зазначені розбіжності відображають глобальний парадигмальний зсув в управлінні: від структур, керованих процесами (process-driven), до систем, що базуються на результатах (outcome-based).

Вагомою перевагою запропонованих дистанційних моделей в ПП «Інтерес-Центр» є екстерриторіальність - можливість залучати персонал з різних регіонів та країн, що суттєво підвищує кадрову мобільність та гнучкість організації. Проте такий підхід вимагає розгалуженої системи комунікацій та всебічної підтримки.

Окрему увагу слід приділити соціально-психологічним аспектам. Відсутність безпосереднього контакту в ПП «Інтерес-Центр» з колегами може призводити до психологічної ізоляції та ослаблення ідентифікації працівника з компанією. Це актуалізує питання добробуту та дотримання балансу між роботою та особистим життям: розмиття меж у дистанційному форматі нерідко стає чинником зростання стресу та зниження рівня залученості персоналу.

У контексті децентралізації робочих процесів критичного значення набуває інтеграція новітніх цифрових інструментів у системи управління результативністю. Використання платформ для онлайн-моніторингу, засобів диджитал-оцінки та систем електронної звітності стає базовою умовою функціонування ПП «Інтерес-Центр».

Сучасна технологічна залежність породжує певні ризики, зокрема у випадках недостатнього рівня цифрових компетенцій або нерозвиненої цифрової культури. Це підкреслює нерозривний зв’язок між технологічним оснащенням та психологічною готовністю персоналу до роботи в диджитал-середовищі.

Мотиваційне підґрунтя в ПП «Інтерес-Центр» суттєво змінюється залежно від модальності праці:

1. Традиційне середовище - мотивація переважно базується на матеріальних стимулах та безпосередній взаємодії з менеджментом, а залученість підтримується щоденною фізичною присутністю.
2. Дистанційне середовище - мотиваційним фундаментом стає відчуття приналежності до спільноти, спільні цілі, довіра та публічне визнання індивідуального внеску. Залученість тут конвертується через прозору комунікацію, регулярний зворотний зв'язок та активну участь у цифровій колаборації.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що як традиційні, так і дистанційні моделі управління результативністю в ПП «Інтерес-Центр» мають унікальні переваги та функціональні обмеження. Традиційні підходи демонструють високу ефективність у забезпеченні прямого нагляду, структурованої комунікації та стабільності робочих рутин, проте вони критично залежні від фізичної присутності персоналу та ієрархічного контролю.

Натомість дистанційні моделі пропонують вищий рівень організаційної гнучкості, розширюють доступ до глобального пулу талантів та стимулюють інновації через цифровізацію. Проте їх успішна імплементація потребує цілеспрямованої підтримки мотиваційного профілю працівників, забезпечення їхнього добробуту та збереження цілісності корпоративної культури.

Таблиця 3.2.

Переваги та обмеження традиційних і дистанційних моделей управління результативністю в ПП «Інтерес-Центр»*

Тип моделі	Переваги	Обмеження
Традиційна	Чітка структура, визначені ролі, узгодженість із корпоративною стратегією та культурою.	Низька гнучкість, бюрократизація, залежність від фізичної присутності, повільна адаптація до змін.
Дистанційна	Гнучкість та адаптивність, орієнтація на дані та результати, доступ до широкого ринку талантів, цифрова інтеграція.	Ризик соціальної ізоляції, вразливість корпоративної культури, високі вимоги до технологій та цифрових компетенцій.

**Джерело: розроблено автором*

Найбільш раціональним рішенням для подолання сучасних викликів є розробка гібридних систем управління. Такі системи інтегрують структурну чіткість традиційних моделей із технологічними можливостями та гнучкістю дистанційних форматів.

Сучасна популярна дистанційна робота пропонує вагомі преференції: працівникам - можливість працювати у комфортному середовищі при збереженні права на гідну оплату; роботодавцям - оптимізацію витрат на утримання офісних площ, оскільки відповідальність за організацію безпечного робочого місця значною мірою делегується самому працівникові [22, 40].

Продуктивність персоналу в гібридних та дистанційних форматах є багатовимірним феноменом. Те, що раніше сприймалося як виняток, сьогодні стало стандартом, а гібридний формат виступив раціональним компромісом між офісною взаємодією та цифровими можливостями.

Варто зауважити, що перехід до гнучких моделей в ПП «Інтерес-Центр» був зумовлений екстремальними зовнішніми чинниками: пандемією COVID-19, збройними конфліктами, що змусило організацію адаптуватися заради збереження життєздатності.

Таблиця 3.3.

Баланс стратегічних можливостей та операційних викликів віддаленої роботи*

Переваги	Виклики
Гнучкість графіків та автономія	Ризики зниження мотивації та самодисципліни
Доступ до глобального ринку талантів	Складнощі в комунікації та координації команд
Скорочення операційних витрат на офіс	Необхідність постійної модернізації цифрових платформ
Підвищення рівня задоволеності персоналу	Вимоги до зростання цифрової грамотності працівників

**Джерело: розроблено автором на основі [28]*

Цей баланс підкреслює необхідність впровадження адаптивних систем управління результативністю в ПП «Інтерес-Центр» та комплексних стратегій оцінювання. В сучасному бізнес середовищі ключовими детермінантами продуктивності є ефективна комунікація, безперешкодний доступ до цифрових екосистем, сучасні системи мотивації та прозорі механізми оцінки. Порівняння методів стимулювання та контролю за різних умов підтверджує запит на інтегрований підхід до менеджменту в гібридних та дистанційних моделях.

Впроваджена нетривала дистанційна робота на підприємстві дефінується через низку специфічних характеристик: віддалену взаємодію, гнучкий графік, домінування цифрових інструментів колаборації, мінімізацію фізичних контактів та використання спеціалізованого технічного обладнання. Ключовим чинником ефективності в таких умовах стає рівень самодисциплінипрацівника [22, 45].

Продуктивність персоналу ПП «Інтерес-Центр» в дистанційному форматі прямо корелює зі здатністю до самоорганізації. Якщо в традиційному офісному середовищі зовнішні чинники (фіксований графік, контроль керівника, робоча атмосфера) полегшують концентрацію на завданнях, то віддалений формат часто послаблює зовнішню дисципліну, що може деструктивно впливати на фінальні результати діяльності.

Для забезпечення сталого зростання ефективності в ПП «Інтерес-Центр» необхідна синергія трьох взаємопов'язаних вимірів:

- Психологічного (спрямований на розвиток навичок тайм-менеджменту та самоорганізації, впровадження технік стрес-менеджменту та формування сприятливого мотиваційного клімату);
- організаційного (фокусується на оптимізації бізнес-процесів, чіткій детермінації ролей та відповідальності, забезпеченні прозорості оцінки результатів та стимулюванні залученості персоналу);
- технологічного (створює фундамент для безперервної комунікації, інструментарію моніторингу завдань та глибокого аналізу ефективності)

Узгоджена імплементація цих напрямів дозволяє ПП «Інтерес-Центр» побудувати архітектуру управління результативністю, яка гармонізує індивідуальні потреби працівників із стратегічними цілями організації.

Ключові рекомендації ПП «Інтерес-Центр», спрямовані на реконфігурацію систем управління з метою досягнення балансу між контролем, мотивацією та залученістю, систематизовано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Рекомендації щодо вдосконалення систем управління результативністю персоналу ПП «Інтерес-Центр»

Напрям	Рекомендації	Очікуваний ефект
Цілепокладання	Встановлення чітких та вимірюваних орієнтирів; детермінація зв'язку індивідуальних цілей зі стратегією організації; забезпечення прозорості у комунікації цілей.	Узгодженість зусиль персоналу зі стратегічними пріоритетами; підвищення рівня конкретики та відповідальності.
Контроль результатів	Імплементація гнучких систем оцінювання; впровадження регулярних циклів зворотного зв'язку; поєднання кількісних та якісних індикаторів.	Більш точна верифікація результатів; оперативне корегування процесів; мінімізація ризиків демотивації.
Мотивація	Перехід до систем винагороди, що базуються на внеску в результат; публічне визнання досягнень у цифровому середовищі.	Зростання відданості результату; підвищення загальної ефективності та задоволеності працею.
Залученість	Залучення працівників до процесів прийняття рішень; стимулювання віртуальної колаборації та командних заходів; цифрова трансляція корпоративної культури.	Посилення відчуття приналежності; покращення командної згуртованості; зниження плинності кадрів.
Процеси	Стандартизація робочих потоків; оптимізація комунікаційних каналів; чіткий розподіл завдань та зон відповідальності.	Оптимізація операційної діяльності; мінімізація дублювання функцій; покращення координації у розподілених командах.
Технології	Використання платформ управління проєктами,	Високий рівень прозорості; зниження операційного

Напрям	Рекомендації	Очікуваний ефект
	цифрової звітності та аналітики продуктивності; забезпечення кібербезпеки та цифрової грамотності; інтеграція ШІ для автоматизації рутинних процесів.	навантаження; швидка адаптивність до гібридних/дистанційних форматів.

Аналіз підтвердив обмежену релевантність традиційних методів управління продуктивністю в умовах гібридних та дистанційних форматів. Впровадження цифрових платформ, автоматизованого моніторингу завдань та аналітичного інструментарію суттєво підвищує прозорість процесів та гарантує оперативність зворотного зв'язку. Водночас підтримка благополуччя співробітників та розвиток їхніх навичок самоорганізації залишаються вирішальними передумовами стабільної результативності.

Результати дослідження підтверджують запит на створення моделей управління, які інтегрують організаційний, технологічний та психологічний виміри в межах єдиної аналітичної екосистеми. Такі моделі не лише оптимізують поточну діяльність, а й сприяють інституційній стійкості підприємства до структурних та середовищних викликів.