

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г.Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра – Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти – перший (бакалаврський)

Галузь знань – Д «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)

Спеціальність – ДЗ (073) «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

Оцінка та управління кадровим потенціалом підприємства

ШИФР КРБ. МІЛ.1.1.136-03.1.10

Здобувач: Єлизавета РУДЕНКО

Керівник: к.с.н., доц. Ірина МУНТЯН

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

ОДЕСА – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г.Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра	Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти	перший (бакалаврський)
Галузь знань	D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)
Спеціальність	D3 (073) «Менеджмент»
Освітня програма	Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)
“ ___ ” _____ 20 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачки вищої освіти Єлизавети РУДЕНКО**

1.Тема роботи: «Оцінка та управління кадровим потенціалом підприємства» затверджена наказом по університету від 30.03.2026 р. № 136-03.

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 01.06.2026 р.

3.Вихідні дані роботи: Статистичні та фінансово-економічні дані підприємства ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ», матеріали бухгалтерської та управлінської звітності, наукові публікації, нормативно-правові акти з питань управління персоналом, а також результати власних досліджень автора.

4.Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра: Вступ. Розділ 1.Теоретичні основи оцінки та управління кадровим потенціалом підприємства. 1.1 Сутність та значення кадрового потенціалу підприємства. 1.2 Методичні підходи до оцінки та управління кадровим потенціалом підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз діяльності та кадрового потенціалу ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ». 2.1 Особливості розвитку виноробної промисловості України в сучасних умовах. 2.2. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ». 2.3 Аналіз кадрового складу та оцінка ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Удосконалення системи управління кадровим потенціалом ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ». 3.1 Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства. 3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності. Висновки до розділу 3. Висновки.

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 11, рисунків 12.

6.Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	Підпис, дата
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник _____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02-15.03.2026	Виконано
2	Захист звіту з практики	16.03-18.03.2026	Виконано
3	Розробка теоретичного розділу	19.03-30.03.2026	Виконано
4	Розробка аналітичного розділу	31.03-15.04.2026	Виконано
5	Розробка проектного розділу	16.04-26.04.2026	Виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04-30.04.2026	Виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05-05.05.2026	Виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05-11.05.2026	Виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05-15.05.2026	Виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05-20.05.2026	Виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	21.05-26.05.2026	Виконано
12	Малий захист та доопрацювання роботи за результатами малого захисту	27.05-05.06.2026	Виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06-10.06.2026	Виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06-15.06.2026	Виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-24.06.2026	Виконано

Здобувач _____

(підпис)

Керівник роботи _____

(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ. Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Єлизавета РУДЕНКО

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена необхідністю підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища та обмеженості ресурсів. Сучасні макроекономічні виклики та структурні дисбаланси на ринку праці змушують вітчизняні підприємства шукати нові підходи до збереження та розвитку людського капіталу. Особливої ваги це набуває у виноробній галузі, де скорочення сировинної бази та висока інтенсифікація праці вимагають формування гнучких систем мотивації та підвищення універсальності персоналу. За таких обставин оцінка та раціональне використання внутрішнього кадрового потенціалу стає визначальним чинником підтримання конкурентоспроможності та фінансової стійкості суб'єктів господарювання.

У першому розділі **«Теоретичні основи оцінки та управління кадровим потенціалом підприємства»** узагальнено підходи до визначення сутності кадрового потенціалу, проаналізовано методичні підходи до його оцінки та управління.

У другому розділі **«Аналіз діяльності та кадрового потенціалу ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ»** проаналізовано фінансово-економічні показники підприємства, досліджено кадровий склад та оцінено ефективність використання трудових ресурсів.

У третьому розділі **«Удосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства»** запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом, здійснено їх економічне обґрунтування та оцінку результативності.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 84 сторінки, 13 таблиць, 13 рисунків. Перелік посилань нараховує 33 найменування.

Ключові слова: кадровий потенціал, персонал, ефективність праці, продуктивність, управління персоналом, мотивація.

SUMMARY

The relevance of the topic is determined by the need to improve the efficiency of human resource management under unstable economic conditions and limited resources. Modern macroeconomic challenges and structural imbalances in the labor market force domestic enterprises to look for new approaches to the retention and development of human capital. This becomes of particular importance in the winemaking industry, where the reduction of the raw material base and high labor intensification require the formation of flexible motivation systems and increasing staff versatility. Under such circumstances, the assessment and rational use of internal personnel potential becomes a determining factor for maintaining the competitiveness and financial stability of business entities.

The first section “**Theoretical foundations of personnel potential assessment and management**” generalizes approaches to the concept of personnel potential and analyzes methods of its evaluation and management.

The second section “**Analysis of activity and personnel potential of LLC ‘First Winemaking Station’**” examines financial indicators, personnel structure and labor efficiency.

The third section “**Improvement of personnel management system**” proposes measures to increase efficiency and provides their economic justification.

The bachelor’s thesis contains 84 pages, 13 tables, 13 figures. The list of references includes 33 sources.

Key words: personnel potential, staff, labor efficiency, productivity, HR management, motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність та значення кадрового потенціалу підприємства.....	10
1.2. Методичні підходи до оцінки та управління кадровим потенціалом підприємства.....	17
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ».....	28
2.1. Особливості розвитку виноробної промисловості України в сучасних умовах.....	28
2.2. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ».....	38
2.3. Аналіз кадрового складу та оцінка ефективності використання трудових ресурсів підприємства.....	47
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ».....	59
3.1 Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.....	59
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності.....	66
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю переосмислення підходів до управління кадровим потенціалом підприємств в умовах нестабільного економічного середовища. Зростання вимог до якості продукції, обмеженість ресурсів та посилення конкуренції змушують підприємства шукати внутрішні резерви підвищення ефективності. Одним із таких резервів є оптимізація використання трудового потенціалу, що передбачає не лише аналіз існуючого стану, а й розробку практичних заходів щодо його розвитку.

Дослідження кадрового потенціалу підприємства охоплює декілька взаємопов'язаних аспектів. З одного боку, необхідно визначити рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та їх структуру. З іншого важливо оцінити ефективність використання персоналу, зокрема продуктивність праці, рівень плинності кадрів, мотиваційні фактори та відповідність кваліфікації працівників вимогам виробництва. Без комплексного аналізу цих показників неможливо сформувані обґрунтовані управлінські рішення. Особливої уваги потребує питання вдосконалення системи управління кадровим потенціалом. Традиційні методи управління персоналом часто не враховують індивідуальні особливості працівників та динаміку змін у зовнішньому середовищі. Це обмежує можливості підприємства щодо підвищення ефективності діяльності. У зв'язку з цим виникає потреба у впровадженні більш гнучких та адаптивних підходів, що поєднують економічні, організаційні та соціальні інструменти управління.

Ступінь дослідження проблеми. Питання оцінки та управління кадровим потенціалом підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні та практичні аспекти формування й розвитку кадрового потенціалу висвітлено у працях В. О. Барабаш [1], Л. Г. Ліпич [13], В. І. Міщенко [14], О. Посвалюк [19] та інших дослідників. У наукових роботах розглядаються підходи до оцінки кадрового потенціалу, питання мотивації персоналу, розвитку компетенцій та підвищення

ефективності управління трудовими ресурсами. Водночас в умовах сучасних економічних змін і нестабільності господарського середовища проблема удосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємств потребує подальших досліджень.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо оцінки та підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити зміст та особливості кадрового потенціалу підприємства;
- проаналізувати існуючі методичні підходи до його оцінки та управління;
- дослідити сучасний стан розвитку виноробної галузі України;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ»;
- здійснити аналіз кадрового складу підприємства та ефективності використання трудових ресурсів;
- розробити заходи щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом;
- оцінити економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес оцінки та управління кадровим потенціалом підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні та прикладні аспекти оцінки і управління кадровим потенціалом підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано сукупність методів, що забезпечують всебічний аналіз проблеми. Зокрема, застосовано методи узагальнення та систематизації для вивчення теоретичних підходів, економічного аналізу - для оцінки діяльності підприємства, а також порівняльний метод для виявлення тенденцій та закономірностей у розвитку кадрового потенціалу.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні дані, а також внутрішня документація підприємства, що дозволяє здійснити практичний аналіз його діяльності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. Запропоновані заходи спрямовані на покращення використання трудових ресурсів, зниження втрат робочого часу та підвищення продуктивності праці, що в кінцевому підсумку впливає на загальні результати діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати кваліфікаційної роботи були апробовані на VIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді», що відбулася 16–17 квітня 2026 року в Одеському національному технологічному університеті.

Публікація. Руденко Є.Л., Мунтян І.В. Ефективність використання кадрового потенціалу в умовах сучасного бізнесу. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: ОНТУ, 2026. С. – 194-197.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення кадрового потенціалу підприємства

Поняття кадрового потенціалу в економічній літературі трактується неоднозначно, що пов'язано з різними підходами до розуміння ролі людини в діяльності підприємства. У більш вузькому трактуванні його зводять до кількісних параметрів персоналу, тобто чисельності, професійного складу та рівня кваліфікації. Проте такий підхід не дозволяє повною мірою відобразити можливості працівників і не враховує їх здатність до розвитку та адаптації. Саме тому сучасні дослідження дедалі частіше розглядають кадровий потенціал як комплексну характеристику, що поєднує як кількісні, так і якісні параметри трудових ресурсів [13]. Інший підхід акцентує увагу на внутрішніх можливостях працівників, які можуть бути реалізовані за певних умов. У цьому контексті кадровий потенціал розглядається як сукупність знань, навичок, досвіду, а також індивідуальних характеристик персоналу, що формують його здатність до виконання виробничих завдань і досягнення стратегічних цілей підприємства [1]. Така інтерпретація дозволяє перейти від формального обліку персоналу до аналізу його реального внеску у результати діяльності.

Окремі автори підкреслюють динамічний характер кадрового потенціалу, наголошуючи на його змінності під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Зокрема, розвиток технологій, цифровізація процесів та трансформація ринку праці змінюють вимоги до персоналу, що, у свою чергу, впливає на структуру та зміст кадрового потенціалу [8]. У таких умовах підприємство змушене не лише оцінювати наявні ресурси, а й формувати умови для їх постійного оновлення.

Кадровий потенціал не можна ототожнювати з трудовими ресурсами, оскільки останні відображають лише кількісну сторону персоналу. На відміну від цього, кадровий потенціал включає можливості працівників, які можуть бути реалізовані в процесі діяльності підприємства. Саме ця відмінність пояснює, чому підприємства з однаковою чисельністю персоналу можуть демонструвати різні результати діяльності. Вирішальне значення має не кількість працівників, а їх здатність ефективно використовувати свої знання та навички.

Зміст кадрового потенціалу розкривається через його структуру, яка охоплює декілька взаємопов'язаних елементів. По-перше, це професійно-кваліфікаційний компонент, що включає рівень освіти, досвід роботи та спеціалізацію працівників. По-друге, важливу роль відіграє мотиваційний аспект, який визначає зацікавленість персоналу у досягненні результатів. По-третє, слід враховувати соціально-психологічні характеристики, зокрема здатність до командної роботи, рівень відповідальності та комунікативні навички. Нарешті, фізичний стан працівників також впливає на їх продуктивність і можливість виконання професійних обов'язків [14]. З метою систематизації різних підходів до визначення кадрового потенціалу доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування кадрового потенціалу підприємства

Автор	Сутність визначення	Особливості підходу
Барабаш В. О.	Сукупність можливостей персоналу забезпечувати ефективність діяльності підприємства	Акцент на результативності
Ліпич Л. Г.	Комплекс знань, умінь і навичок працівників	Орієнтація на професійні характеристики
Міщенко В. І.	Динамічна система, що змінюється під впливом цифровізації	Врахування сучасних трансформацій
Посвалюк О.	Потенційні можливості персоналу до розвитку та адаптації	Наголос на перспективності

Джерело: сформовано автором на основі [1, 13, 14, 19]

Аналіз наведених підходів свідчить про поступове розширення змісту поняття кадрового потенціалу. Якщо раніше увага зосереджувалася переважно на професійних характеристиках працівників, то сучасні дослідження враховують також їх здатність до навчання, адаптації та інноваційної діяльності. Це пояснюється зміною умов господарювання, де стабільність більше не гарантує ефективності, а гнучкість і швидкість реакції стають визначальними факторами.

Структура кадрового потенціалу може бути представлена як сукупність кількісних і якісних характеристик. Кількісна складова охоплює чисельність персоналу, його вікову та статеву структуру, а також розподіл за професіями. Якісна складова включає рівень освіти, кваліфікацію, досвід, а також особистісні характеристики працівників. Важливо підкреслити, що саме якісні параметри визначають ефективність використання трудових ресурсів, оскільки вони впливають на здатність працівників виконувати складні завдання.

Окрім цього, кадровий потенціал характеризується рівнем його використання. Навіть за наявності висококваліфікованого персоналу підприємство може не досягати очікуваних результатів через неефективну організацію праці або недостатню мотивацію. Це означає, що оцінка кадрового потенціалу повинна враховувати не лише його наявність, а й ступінь реалізації.

Значну роль у формуванні кадрового потенціалу відіграють умови праці та система управління персоналом. Наявність можливостей для професійного розвитку, справедлива система оплати праці та ефективна комунікація сприяють підвищенню рівня залученості працівників. У протилежному випадку навіть високий потенціал може залишатися нереалізованим, що призводить до втрати конкурентних переваг. Таким чином, кадровий потенціал підприємства доцільно розглядати як багатокомпонентну систему, що відображає не лише поточний стан персоналу, а й його можливості щодо подальшого розвитку. Його

формування та використання залежать від поєднання професійних, мотиваційних і організаційних факторів. Ігнорування хоча б одного з цих елементів призводить до зниження загальної ефективності діяльності підприємства, що підтверджує необхідність комплексного підходу до управління кадровим потенціалом.

Ефективність діяльності підприємства формується під впливом багатьох факторів, серед яких матеріальні ресурси, технології та фінансові можливості традиційно займають важливе місце. Водночас саме персонал забезпечує їх використання, визначає якість управлінських рішень і здатність організації до змін. Через це кадровий потенціал поступово набуває ролі визначального чинника, що впливає не лише на поточні результати, а й на перспективи розвитку підприємства. Зв'язок між кадровим потенціалом і результативністю діяльності підприємства проявляється передусім через продуктивність праці. Рівень підготовки працівників, їх професійні навички та здатність до ефективного виконання завдань безпосередньо впливають на обсяг виробленої продукції та витрати ресурсів. При цьому важливо враховувати, що підвищення продуктивності не завжди залежить від збільшення чисельності персоналу. Значно більший ефект забезпечується за рахунок розвитку компетенцій працівників і вдосконалення організації праці [15].

Не менш відчутним є вплив кадрового потенціалу на якість продукції. У галузях, де виробничий процес потребує точності та дотримання технологічних норм, людський фактор набуває особливого значення. Помилки персоналу або недостатній рівень кваліфікації можуть призвести до зниження якості продукції, що, у свою чергу, впливає на репутацію підприємства та його позиції на ринку. У виноробній галузі цей аспект має особливу специфіку, оскільки кінцевий продукт значною мірою залежить від досвіду та професійної інтуїції працівників [3].

Кадровий потенціал також визначає здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища. Умови господарювання характеризуються

нестабільністю, що проявляється у зміні попиту, коливанні цін, технологічних нововведеннях та посиленні конкуренції. За таких обставин підприємство, яке має гнучкий та адаптивний персонал, здатне швидше пристосовуватися до нових вимог. Натомість недостатній рівень підготовки працівників або їх небажання змінювати підходи до роботи може стати стримуючим фактором розвитку [26].

Важливим аспектом є вплив кадрового потенціалу на інноваційну активність підприємства. Генерування нових ідей, впровадження сучасних технологій і вдосконалення виробничих процесів неможливі без відповідного рівня компетенцій персоналу. Працівники, які мають широкий спектр знань і здатні до самостійного мислення, створюють основу для розвитку інновацій. У протилежному випадку підприємство змушене діяти в межах усталених підходів, що обмежує його можливості у довгостроковій перспективі [8].

Окремої уваги потребує взаємозв'язок між кадровим потенціалом і конкурентоспроможністю підприємства. Конкуренція на ринку передбачає постійне порівняння підприємств за рівнем якості продукції, цінами та ефективністю виробництва. У цих умовах саме персонал формує переваги, які складно відтворити конкурентам. Це пояснюється тим, що кадровий потенціал є результатом тривалого процесу розвитку, який включає навчання, накопичення досвіду та формування корпоративної культури. Разом із тим недостатня увага до управління кадровим потенціалом може призвести до негативних наслідків. Серед них варто виділити зниження продуктивності праці, зростання плинності кадрів та погіршення якості виконання робіт. Такі явища часто виникають унаслідок невідповідності між вимогами до працівників і їх реальними можливостями, а також через відсутність ефективної системи мотивації. У результаті підприємство не використовує повною мірою наявні ресурси, що знижує загальну ефективність діяльності [19].

Кадровий потенціал впливає і на економічні результати підприємства, зокрема на рівень витрат і прибутковість. Нераціональне використання

трудових ресурсів призводить до збільшення витрат на оплату праці без відповідного зростання результатів. У свою чергу, ефективне управління персоналом дозволяє оптимізувати витрати, підвищити продуктивність і забезпечити стабільність фінансових показників. Це підтверджує необхідність розгляду кадрового потенціалу не лише як соціальної категорії, а й як економічного ресурсу.

Не можна залишити поза увагою соціальний аспект кадрового потенціалу. Рівень задоволеності працівників умовами праці, можливості професійного розвитку та характер взаємовідносин у колективі безпосередньо впливають на їхню мотивацію. Низький рівень задоволеності часто призводить до зниження ефективності роботи, що в кінцевому підсумку відображається на результатах діяльності підприємства. Водночас сприятливий психологічний клімат сприяє підвищенню продуктивності та формуванню стабільного колективу.

У сучасних умовах додатковим фактором, що впливає на значення кадрового потенціалу, виступає цифровізація економіки. Використання нових технологій змінює вимоги до персоналу, зокрема щодо рівня цифрових навичок і здатності працювати з інформаційними системами. Це означає, що підприємства повинні приділяти більше уваги підготовці працівників і створенню умов для їхнього професійного розвитку. Ігнорування цих змін може призвести до втрати конкурентних позицій [14]. У контексті функціонування підприємств у виноробній галузі кадровий потенціал має свої особливості. Виробництво вина поєднує елементи традиційних технологій і сучасних підходів, що вимагає від працівників не лише професійних знань, а й досвіду та інтуїції. Крім того, сезонний характер виробництва впливає на структуру зайнятості та потребує гнучкого підходу до управління персоналом [9]. Це створює додаткові вимоги до системи управління кадровим потенціалом.

Взаємозв'язок між кадровим потенціалом і ефективністю діяльності підприємства має комплексний характер. Він проявляється через вплив на

виробничі, економічні та соціальні показники. При цьому жоден із цих аспектів не може розглядатися ізольовано, оскільки вони взаємопов'язані між собою. Наприклад, підвищення продуктивності праці може бути досягнуте лише за умови належної мотивації працівників, що, у свою чергу, залежить від організації праці та рівня управління.

Додатково слід враховувати, що кадровий потенціал пов'язаний не лише з індивідуальними характеристиками окремих працівників, а й із рівнем узгодженості їх спільної роботи. Навіть високий професійний рівень персоналу не забезпечує належного результату, якщо в межах підприємства відсутня злагоджена взаємодія між підрозділами, порушується обмін інформацією або не сформовані зрозумілі правила відповідальності. За таких умов частина можливостей працівників залишається нереалізованою, а підприємство втрачає частину свого внутрішнього ресурсу. З цієї причини кадровий потенціал доцільно розглядати і як сукупний ефект від поєднання особистих якостей працівників із організаційним середовищем, у якому вони працюють. Крім того, значення кадрового потенціалу зростає в тих випадках, коли підприємство орієнтується не лише на підтримання поточної діяльності, а й на довгострокове зміцнення своїх позицій. Розширення виробництва, вихід на нові ринки, оновлення асортименту чи зміна технологічних рішень потребують не стільки формального збільшення чисельності персоналу, скільки наявності працівників, здатних швидко опанувати нові функції та працювати в умовах підвищених вимог. Якщо підприємство не приділяє уваги розвитку свого кадрового потенціалу, будь-які зміни супроводжуються додатковими витратами, зростанням організаційних ризиків і уповільненням процесу адаптації.

Ще одним аспектом є те, що кадровий потенціал виступає основою управлінської стійкості підприємства. У складних економічних умовах саме персонал забезпечує безперервність виробничих процесів, збереження професійного досвіду та передачу практичних знань. Втрата кваліфікованих працівників створює для підприємства не лише кадрову, а й економічну

проблему, оскільки відновлення такого ресурсу потребує часу, фінансових витрат і додаткових організаційних зусиль. Отже, значення кадрового потенціалу полягає не тільки у впливі на поточну результативність, а й у забезпеченні здатності підприємства зберігати стійкість, відновлюватися після кризових явищ і підтримувати подальший розвиток.

Отже, кадровий потенціал виступає не лише складовою ресурсного забезпечення підприємства, а й фактором, що визначає напрям його розвитку. Його вплив охоплює всі аспекти діяльності, починаючи від виробничих процесів і закінчуючи стратегічними рішеннями. Саме тому ефективне управління кадровим потенціалом потребує системного підходу, який передбачає поєднання економічних, організаційних та соціальних інструментів.

1.2. Методичні підходи до оцінки та управління кадровим потенціалом підприємства

Оцінка кадрового потенціалу підприємства виступає одним із найскладніших елементів управління персоналом, оскільки поєднує як кількісні, так і якісні характеристики, значна частина яких не піддається прямому вимірюванню. На відміну від матеріальних або фінансових ресурсів, людський потенціал має прихований характер: його реальні можливості проявляються лише в процесі діяльності, що ускладнює формування універсальних методів оцінювання. Саме тому в економічній науці сформувалося декілька підходів до оцінки кадрового потенціалу, кожен із яких акцентує увагу на окремих його складових [19].

Перший із них базується на кількісному вимірюванні персоналу. У межах цього підходу кадровий потенціал розглядається через чисельність працівників, їх розподіл за категоріями, віком, стажем роботи та іншими параметрами. Подібний аналіз дозволяє отримати загальне уявлення про забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, однак не дає відповіді на

питання щодо ефективності їх використання. Внаслідок цього кількісний підхід доцільно застосовувати лише як початковий етап оцінювання, що створює основу для подальшого аналізу [15].

Більш глибоке розуміння кадрового потенціалу забезпечує якісний підхід, який орієнтується на характеристику професійного рівня працівників. У цьому випадку оцінюються освіта, кваліфікація, досвід роботи, а також здатність до виконання складних виробничих завдань. Такий підхід дозволяє визначити відповідність персоналу вимогам підприємства, проте він має обмеження, пов'язані зі складністю об'єктивного вимірювання окремих показників. Наприклад, рівень професійної компетентності або здатність до інновацій не завжди можуть бути точно оцінені за допомогою стандартних показників [13].

У сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває компетентнісний підхід, який передбачає оцінювання не лише знань і навичок, а й поведінкових характеристик працівників. Його сутність полягає у визначенні набору компетенцій, необхідних для виконання конкретних функцій, та оцінці рівня їх сформованості у персоналу. Такий підхід дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівників і більш точно визначати їх потенціал до розвитку [28].

Ще одним напрямом є інтегральний підхід, який передбачає узагальнення різних показників у єдиний індекс. Його застосування дозволяє отримати комплексну оцінку кадрового потенціалу, що враховує як кількісні, так і якісні параметри. Водночас формування інтегрального показника потребує ретельного підбору складових і визначення їх вагомості, що може впливати на об'єктивність результатів [15].

Для систематизації основних методичних підходів до оцінки кадрового потенціалу доцільно узагальнити їх у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу підприємства

Підхід	Сутність	Переваги	Обмеження
Кількісний	Оцінка чисельності та структури персоналу	Простота розрахунків	Не враховує якість персоналу
Якісний	Аналіз професійних характеристик	Дає уявлення про рівень кваліфікації	Складність об'єктивної оцінки
Компетентнісний	Оцінка компетенцій працівників	Орієнтація на розвиток	Висока суб'єктивність
Інтегральний	Узагальнення показників в індекс	Комплексність оцінки	Складність розрахунків

Джерело: сформовано автором на основі [13, 15, 19, 28]

Аналіз наведених підходів свідчить про те, що жоден із них не може бути використаний ізольовано. Кількісні показники дозволяють оцінити масштаби кадрового потенціалу, проте не відображають його якості. Якісні та компетентнісні підходи, навпаки, дають більш глибоке уявлення про можливості персоналу, але потребують значних витрат часу і ресурсів для проведення оцінювання. Інтегральний підхід дозволяє поєднати ці аспекти, однак його результати значною мірою залежать від обраної методики розрахунку.

Практична реалізація оцінки кадрового потенціалу передбачає використання конкретних методів і показників. Одним із найбільш поширених є аналіз продуктивності праці, який дозволяє визначити ефективність використання персоналу. Зростання продуктивності свідчить про раціональне використання трудових ресурсів, тоді як її зниження може сигналізувати про наявність проблем в організації праці або мотивації персоналу.

Важливим показником є коефіцієнт плинності кадрів, який характеризує стабільність персоналу. Високий рівень плинності свідчить про наявність проблем у системі управління персоналом, зокрема щодо умов праці або рівня оплати. Водночас надто низька плинність також може мати

негативні наслідки, оскільки обмежує оновлення кадрового складу та впровадження нових ідей.

Оцінка використання робочого часу також дозволяє отримати важливу інформацію про ефективність кадрового потенціалу. Вона передбачає аналіз втрат робочого часу, простоїв і нераціонального використання трудових ресурсів. Виявлення таких проблем дає можливість розробити заходи щодо їх усунення та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Значну роль відіграє оцінка рівня кваліфікації персоналу, яка дозволяє визначити відповідність працівників вимогам виробництва. У разі виявлення невідповідності виникає потреба у проведенні навчання або підвищення кваліфікації. Це, у свою чергу, сприяє розвитку кадрового потенціалу та підвищенню його ефективності. Разом із тим оцінка кадрового потенціалу стикається з рядом проблем. По-перше, значна частина характеристик персоналу має нематеріальний характер і не піддається точному вимірюванню. По-друге, результати оцінювання можуть залежати від суб'єктивної думки експертів. По-третє, відсутність єдиної методики ускладнює порівняння результатів між різними підприємствами [19].

Враховуючи зазначені особливості, оцінка кадрового потенціалу повинна базуватися на комплексному підході, який поєднує різні методи та інструменти. Це дозволяє отримати більш повну картину стану персоналу та визначити напрями його розвитку. При цьому важливо не лише оцінити поточний стан кадрового потенціалу, а й врахувати його перспективи, що пов'язані зі змінами у зовнішньому середовищі. Отже, методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу підприємства характеризуються різноманітністю та відсутністю універсального рішення. Кожен із них має свої переваги та обмеження, що обумовлює необхідність їх поєднання у процесі практичного застосування. Комплексна оцінка дозволяє не лише визначити рівень кадрового потенціалу, а й сформулювати основу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Управління кадровим потенціалом підприємства не обмежується виконанням адміністративних функцій, пов'язаних із обліком персоналу чи організацією праці. Йдеться про цілеспрямований вплив на формування, розвиток і використання можливостей працівників таким чином, щоб вони відповідали як поточним потребам підприємства, так і його стратегічним орієнтирам. Саме тому підходи до управління кадровим потенціалом поступово змінюються: від реактивних дій до системного та проактивного управління.

Традиційний підхід до управління персоналом базується на виконанні базових функцій: підбір кадрів, їх розподіл, контроль за виконанням обов'язків та забезпечення дисципліни. У межах такого підходу кадровий потенціал розглядається як ресурс, який необхідно підтримувати на належному рівні. Однак цей підхід має обмежену ефективність, оскільки не враховує потребу в розвитку персоналу та його здатність до змін. У результаті підприємство може стикатися з ситуацією, коли наявні кадри не відповідають новим вимогам діяльності.

Більш сучасні підходи орієнтуються на розвиток кадрового потенціалу. У цьому випадку управління персоналом розглядається як безперервний процес, що включає навчання, підвищення кваліфікації, формування нових компетенцій і створення умов для професійного зростання. Такий підхід дозволяє підприємству не лише підтримувати необхідний рівень підготовки працівників, а й формувати резерв для подальшого розвитку [8]. Окреме місце займає стратегічний підхід, який передбачає узгодження кадрової політики із загальною стратегією підприємства. У цьому випадку управління кадровим потенціалом спрямоване на досягнення довгострокових цілей, а не лише на вирішення поточних завдань. Це означає, що планування потреб у персоналі, його розвиток і мотивація здійснюються з урахуванням перспектив розвитку підприємства [25].

Важливим елементом сучасного управління кадровим потенціалом є компетентнісний підхід. Його сутність полягає у формуванні системи вимог

до працівників у вигляді компетенцій і забезпеченні їх розвитку. На відміну від традиційного підходу, який орієнтується на формальні характеристики (освіта, стаж), компетентнісний підхід дозволяє враховувати поведінкові аспекти, здатність до навчання та адаптації [28]. Це особливо важливо в умовах швидких змін, коли саме гнучкість персоналу визначає ефективність діяльності підприємства.

Управління кадровим потенціалом передбачає використання різноманітних інструментів, серед яких підбір і адаптація персоналу, оцінка результатів діяльності, система мотивації, навчання та розвиток. Кожен із цих інструментів впливає на окремі складові кадрового потенціалу, проте їх ефективність залежить від узгодженості між собою. Наприклад, навчання працівників не дасть очікуваного результату за відсутності належної мотивації або можливостей застосування отриманих знань на практиці.

З метою узагальнення основних підходів до управління кадровим потенціалом доцільно представити їх у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Методичні підходи до управління кадровим потенціалом підприємства

Підхід	Сутність	Основні інструменти	Особливості застосування
Традиційний	Управління персоналом через адміністративні функції	Підбір, контроль, облік кадрів	Орієнтація на стабільність
Розвивальний	Формування та розвиток компетенцій персоналу	Навчання, підвищення кваліфікації	Орієнтація на розвиток
Стратегічний	Узгодження кадрової політики зі стратегією підприємства	Планування, кадровий резерв	Орієнтація на довгострокову перспективу
Компетентнісний	Управління на основі розвитку компетенцій	Оцінка компетенцій, розвиток персоналу	Орієнтація на гнучкість

Джерело: сформовано автором на основі [8, 25, 28]

Аналіз наведених підходів дозволяє зробити висновок, що ефективне управління кадровим потенціалом можливе лише за умови їх поєднання.

Використання лише традиційного підходу обмежує можливості розвитку персоналу, тоді як орієнтація виключно на розвиток без належного контролю може призвести до зниження дисципліни та неефективного використання ресурсів. Стратегічний підхід забезпечує узгодженість дій, проте потребує значних витрат часу і ресурсів для реалізації.

Основні етапи управління кадровим потенціалом підприємства доцільно представити у вигляді послідовної системи взаємопов'язаних процесів (рис. 1.1).



Рис. 1.3. Основні етапи управління кадровим потенціалом підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [13, 19, 28]

Як видно з рис. 1.1, управління кадровим потенціалом охоплює процеси формування, оцінки, розвитку та ефективного використання персоналу, які є взаємопов'язаними між собою та забезпечують підвищення результативності діяльності підприємства.

Структура кадрового потенціалу підприємства охоплює сукупність взаємопов'язаних компонентів, які формують можливості працівників щодо виконання професійних функцій та забезпечення ефективної діяльності

підприємства. Кожен із компонентів характеризує окремі аспекти кадрового потенціалу та впливає на загальний рівень результативності праці. Доцільно представити структуру кадрового потенціалу у вигляді системи основних складових (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структура кадрового потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [1, 13, 14, 19]

Як видно з рис. 1.2, кадровий потенціал підприємства формується під впливом декількох ключових компонентів. Психофізіологічний компонент відображає фізичний стан працівників, їх працездатність та здатність виконувати професійні обов'язки. Кваліфікаційний компонент характеризує рівень професійної підготовки, наявність спеціальних знань, досвіду та навичок. Соціально-особистісний компонент охоплює мотиваційні та комунікативні характеристики працівників, які визначають ефективність їх взаємодії у колективі. Творчий компонент пов'язаний зі здатністю персоналу

до інноваційної діяльності, генерації нових ідей та професійного розвитку. Сукупність зазначених елементів формує основу кадрового потенціалу підприємства та визначає можливості його подальшого розвитку.

Окремої уваги потребує система мотивації як складова управління кадровим потенціалом. Вона визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні результатів і впливає на ефективність використання їхніх можливостей. Неefективна система мотивації призводить до зниження продуктивності праці, навіть за наявності високого рівня кваліфікації персоналу. У свою чергу, правильно побудована система стимулювання дозволяє активізувати внутрішній потенціал працівників і підвищити результати діяльності підприємства. Не менш важливим є питання адаптації персоналу, особливо в умовах зміни технологій або організаційної структури. Недостатня увага до цього процесу може призвести до зниження ефективності роботи нових працівників і збільшення витрат на їх підготовку. Водночас ефективна система адаптації сприяє швидкому включенню працівників у виробничий процес і підвищенню їх продуктивності.

У сучасних умовах значного поширення набуває використання цифрових інструментів у процесі управління кадровим потенціалом. Автоматизація процесів оцінки, планування та навчання персоналу дозволяє підвищити точність управлінських рішень і зменшити витрати часу. Водночас це висуває нові вимоги до працівників, зокрема щодо рівня цифрових навичок [14].

Подальший розвиток підходів до управління кадровим потенціалом пов'язаний із посиленням аналітичної складової управлінських рішень. Використання даних про результати діяльності працівників, рівень їх компетенцій та динаміку професійного розвитку дозволяє більш обґрунтовано формувати кадрову політику. Це стосується не лише оцінювання ефективності, а й планування навчання, визначення перспектив кар'єрного зростання та оптимального розподілу функцій між працівниками. Водночас орієнтація виключно на формальні показники може спотворювати

реальну картину, оскільки не всі характеристики кадрового потенціалу піддаються кількісному вимірюванню.

Суттєвим напрямом управління кадровим потенціалом виступає формування кадрового резерву. Його наявність дозволяє підприємству зменшити залежність від зовнішнього ринку праці та забезпечити безперервність управлінських і виробничих процесів. Водночас ефективність такого підходу залежить від чіткості критеріїв відбору та прозорості процедур просування. За їх відсутності формування резерву може сприйматися працівниками як формальність, що знижує мотивацію та рівень довіри в колективі.

Окреме значення має управління знаннями як складова роботи з кадровим потенціалом. Значна частина професійного досвіду працівників існує у неформалізованому вигляді, що ускладнює його передачу іншим. Створення умов для обміну знаннями, наставництва та внутрішнього навчання дозволяє зберігати цей ресурс у межах підприємства. У разі відсутності таких механізмів підприємство фактично втрачає частину свого потенціалу разом із вибуттям досвідчених працівників.

Не менш важливим є узгодження системи управління кадровим потенціалом із організаційною структурою підприємства. Надмірна централізація ускладнює оперативність прийняття рішень і обмежує ініціативу працівників, тоді як повна децентралізація може призвести до втрати контролю над процесами. Оптимальне поєднання цих підходів забезпечує баланс між керованістю та гнучкістю, що сприяє більш ефективному використанню кадрового потенціалу.

Таким чином, управління кадровим потенціалом підприємства є складним і багатогранним процесом, що потребує врахування різних факторів і використання різноманітних підходів. Його ефективність залежить від здатності підприємства поєднувати адміністративні, економічні та соціальні інструменти впливу на персонал. Лише за таких умов кадровий

потенціал може бути повною мірою реалізований і забезпечити досягнення поставлених цілей.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було узагальнено теоретичні підходи до розуміння кадрового потенціалу підприємства та особливостей його оцінки й управління. Встановлено, що кадровий потенціал доцільно розглядати не лише як сукупність кількісних характеристик персоналу, а як комплексну систему, що включає професійні знання, практичні навички, мотиваційні установки та здатність працівників до розвитку. Його структура формується під впливом як внутрішніх чинників підприємства, так і зовнішніх умов, що обумовлює необхідність постійного оновлення та адаптації. Аналіз наукових підходів показав відсутність єдиного трактування цієї категорії, однак простежується тенденція до розширення її змісту за рахунок урахування якісних і поведінкових характеристик персоналу.

Дослідження методичних підходів до оцінки та управління кадровим потенціалом дозволило визначити, що їх ефективність залежить від комплексного застосування різних інструментів. Оцінювання повинно поєднувати кількісні, якісні та інтегральні методи, що забезпечує більш повне уявлення про стан персоналу та рівень його використання. Управління кадровим потенціалом, у свою чергу, передбачає узгодження адміністративних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на розвиток компетенцій, підвищення мотивації та забезпечення адаптивності працівників. Отримані результати створюють теоретичну основу для проведення подальшого аналізу діяльності підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ»

2.1. Особливості розвитку виноробної промисловості України в сучасних умовах

Розвиток виноробної промисловості України в останні роки відбувається під впливом нестабільних економічних умов, трансформацій аграрного сектору та змін у структурі внутрішнього і зовнішнього попиту. Галузь, яка традиційно поєднує сільськогосподарське виробництво і переробну діяльність, демонструє чутливість до коливань ресурсної бази, логістичних обмежень та інституційних факторів [3, 9].

Скорочення площ виноградників, зниження обсягів виробництва та переробки винограду формують нові умови функціонування підприємств галузі. За таких обставин змінюється не лише виробнича складова, а й вимоги до організації праці, рівня підготовки персоналу та ефективності використання кадрового потенціалу. Аналіз сучасного стану виноробної промисловості дозволяє виявити ключові тенденції її розвитку, оцінити масштаби змін і визначити фактори, що впливають на діяльність підприємств.

Для більш детального розуміння ситуації доцільно розглянути динаміку основних показників розвитку галузі, зокрема площ виноградників і обсягів виробництва винограду.

Як видно з рис. 2.1, площа виноградних насаджень в Україні протягом останніх років має стійку тенденцію до скорочення. Якщо у 2022 році вона становила близько 29,7 тис. га, то у 2024 році зменшилася до приблизно 25,5 тис. га, а у 2025 році, за оцінками, продовжує знижуватися. Зменшення площ виноградників не має випадкового характеру. Його можна пов'язати із

втратою частини виробничих територій, скороченням інвестицій у галузь та високими витратами на закладання нових насаджень. Додатковим фактором виступає тривалий період окупності виноградників, що стримує розширення виробництва в умовах невизначеності.

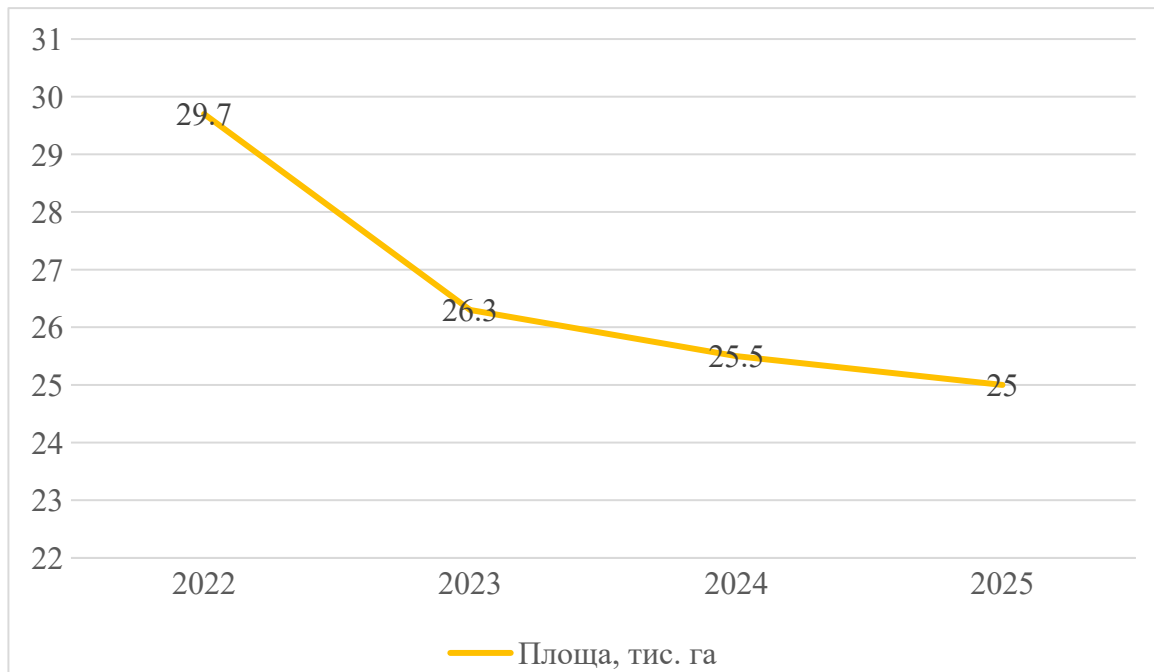


Рис. 2.1. Динаміка площі виноградників в Україні за 2022–2025 рр., тис. га

Джерело: сформовано автором на основі [9, 17]

Скорочення сировинної бази безпосередньо впливає на діяльність виноробних підприємств, обмежуючи їх виробничі можливості та посилюючи конкуренцію за якісну сировину. Зменшення доступних обсягів винограду змушує підприємства переглядати підходи до формування сировинних запасів і частіше працювати в умовах дефіциту. За таких обставин зростає залежність від постачальників, а стабільність виробництва стає менш передбачуваною. У результаті підприємства змушені адаптуватися до змін, зокрема оптимізувати виробничі процеси та більш раціонально використовувати наявні ресурси. Водночас підвищується значення точного планування та контролю за витратами, оскільки будь-які втрати сировини або неефективні рішення мають відчутні наслідки для фінансових результатів.

Динаміка валового збору винограду, наведена на рис. 2.2, також відображає спадні тенденції розвитку галузі. У 2022 році обсяг виробництва становив близько 255 тис. тонн, тоді як у 2024 році цей показник знизився до приблизно 220 тис. тонн, а у 2025 році, за попередніми оцінками, може становити близько 210 тис. тонн. Зниження обсягів виробництва формує додатковий тиск на переробні підприємства, оскільки скорочується не лише кількість сировини, а й можливості для розширення виробництва. Подібна динаміка впливає і на структуру витрат, оскільки постійні витрати розподіляються на менший обсяг продукції, що підвищує її собівартість. У довгостроковій перспективі це може обмежувати конкурентоспроможність підприємств, особливо на зовнішніх ринках.



Рис. 2.2. Динаміка валового збору винограду в Україні за 2022–2025 рр., тис. т

Джерело: сформовано автором на основі [2, 9]

Зниження обсягів виробництва пояснюється не лише скороченням площ виноградників, але й впливом погодних умов, зменшенням рівня технологічного забезпечення та порушенням виробничих зв'язків. Частина підприємств працює з обмеженим доступом до ресурсів, що також

відображається на кінцевих результатах. Наслідком таких змін стає зменшення обсягів переробки винограду та виробництва виноматеріалів, що впливає на всю галузь. Водночас ускладнюється процес забезпечення підприємств сировиною, що створює додаткове навантаження на систему управління та вимагає більш ефективного використання трудових ресурсів.

Дані, представлені на рис. 2.3, свідчать про різке скорочення обсягів переробки винограду протягом останніх років. У 2022 році на переробку було спрямовано близько 65 тис. тонн сировини, тоді як у 2024 році цей показник знизився майже вдвічі – до 32 тис. тонн. Попередні оцінки на 2025 рік також не демонструють ознак відновлення.

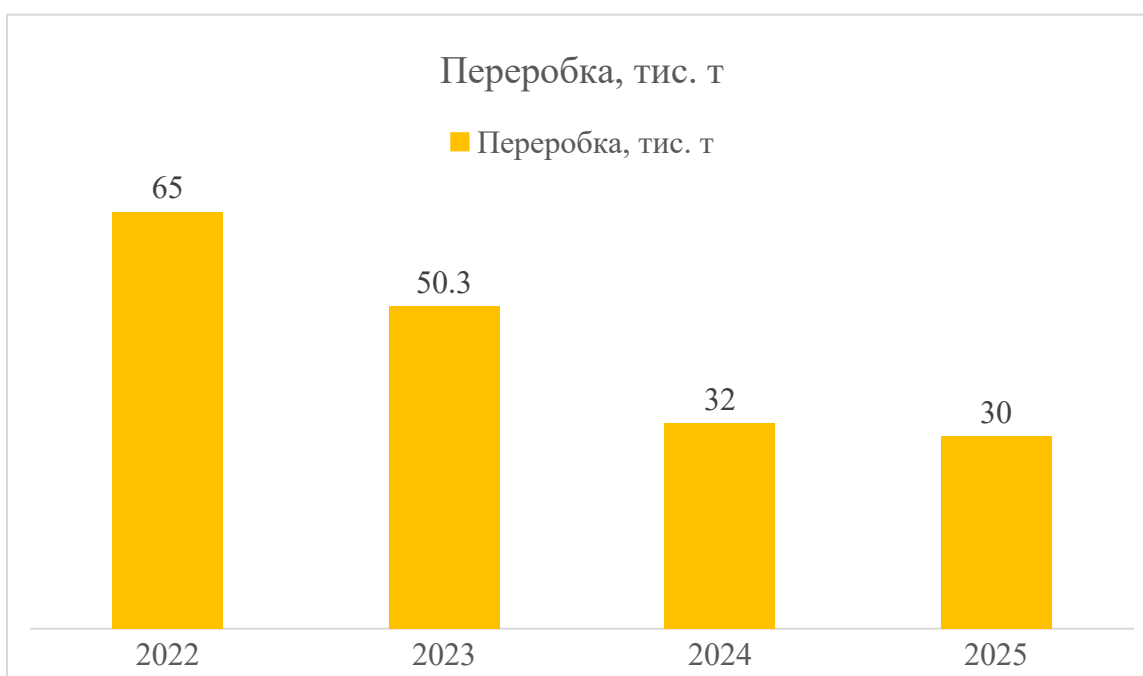


Рис. 2.3. Динаміка переробки винограду в Україні за 2022–2025 рр., тис. т

Джерело: сформовано автором на основі [2, 24]

Зменшення обсягів переробки має комплексний характер. З одного боку, воно є прямим наслідком скорочення валового збору винограду. З іншого – відображає зниження виробничої активності підприємств, частина яких працює не на повну потужність або змушена тимчасово зупинити діяльність. Вплив мають також логістичні труднощі, зростання витрат та

обмеження доступу до сировини. Відчутне скорочення переробки змінює економіку галузі. Підприємства стикаються з недовантаженням виробничих потужностей, що підвищує собівартість продукції та ускладнює підтримання стабільного фінансового результату. За таких умов зростає потреба в оптимізації внутрішніх процесів, включаючи організацію праці та розподіл трудових ресурсів.

Динаміка виробництва виноматеріалів, наведена на рис. 2.4, демонструє подібну тенденцію до зниження. У 2022 році обсяг виробництва становив близько 4,5 млн дол, тоді як у 2024 році він скоротився до 2,39 млн дол. Очікування щодо 2025 року також залишаються стриманими, що вказує на збереження негативної динаміки.

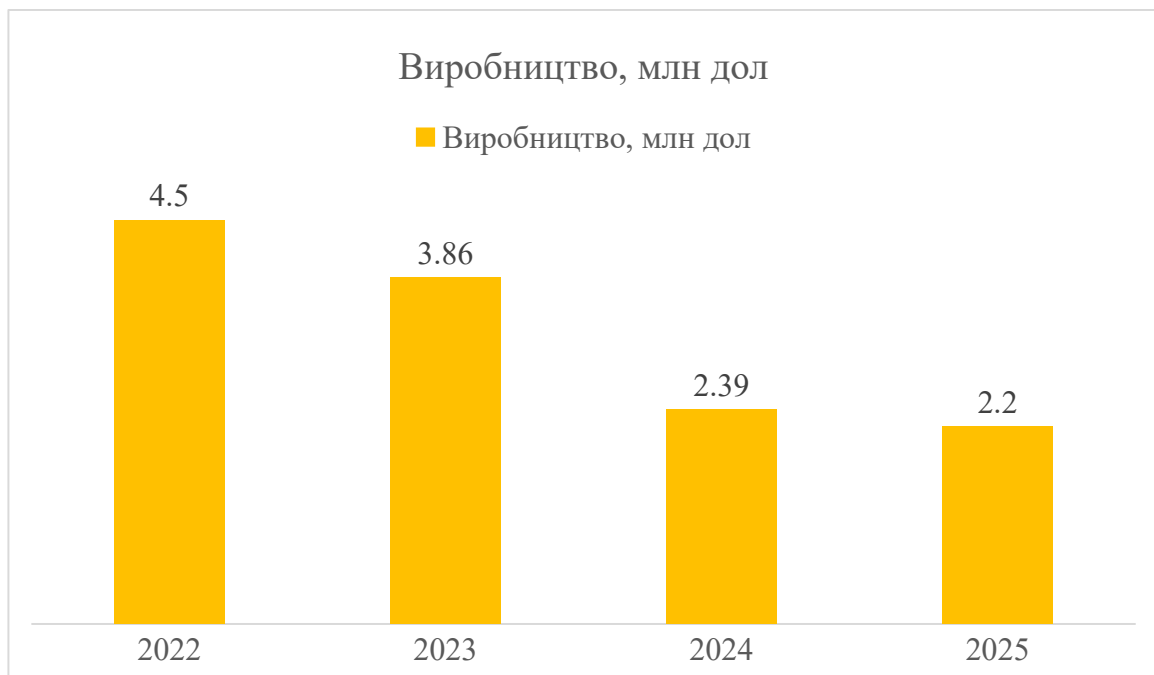


Рис. 2.4. Динаміка виробництва виноматеріалів в Україні за 2022–2025 рр., млн дол

Джерело: сформовано автором на основі [2, 3]

Скорочення виробництва виноматеріалів є логічним продовженням змін, що відбуваються на попередніх етапах виробничого ланцюга. Зменшення обсягів сировини та її переробки безпосередньо обмежує можливості виготовлення кінцевого продукту. Разом із тим вплив мають і

фактори попиту, оскільки нестабільність ринку змушує підприємства стримувати виробництво. Такі зміни мають довгострокові наслідки. Скорочення виробництва знижує рівень завантаження підприємств, обмежує їх інвестиційні можливості та впливає на зайнятість персоналу. У результаті формується ситуація, за якої ефективність діяльності залежить не стільки від масштабів виробництва, скільки від здатності підприємства адаптуватися до обмежених ресурсів і нестабільного середовища.

Розподіл переробки винограду за сортами, представлений на рис. 2.5, відображає фактичну орієнтацію виноробних підприємств на певні технологічні напрями виробництва. Найбільшу частку займає сорт «Аліготе», який формує понад шістнадцять відсотків загального обсягу. Помітну частку також становлять «Шардоне» та «Каберне Совіньйон», що традиційно використовуються у виробництві як столових, так і витриманих вин.

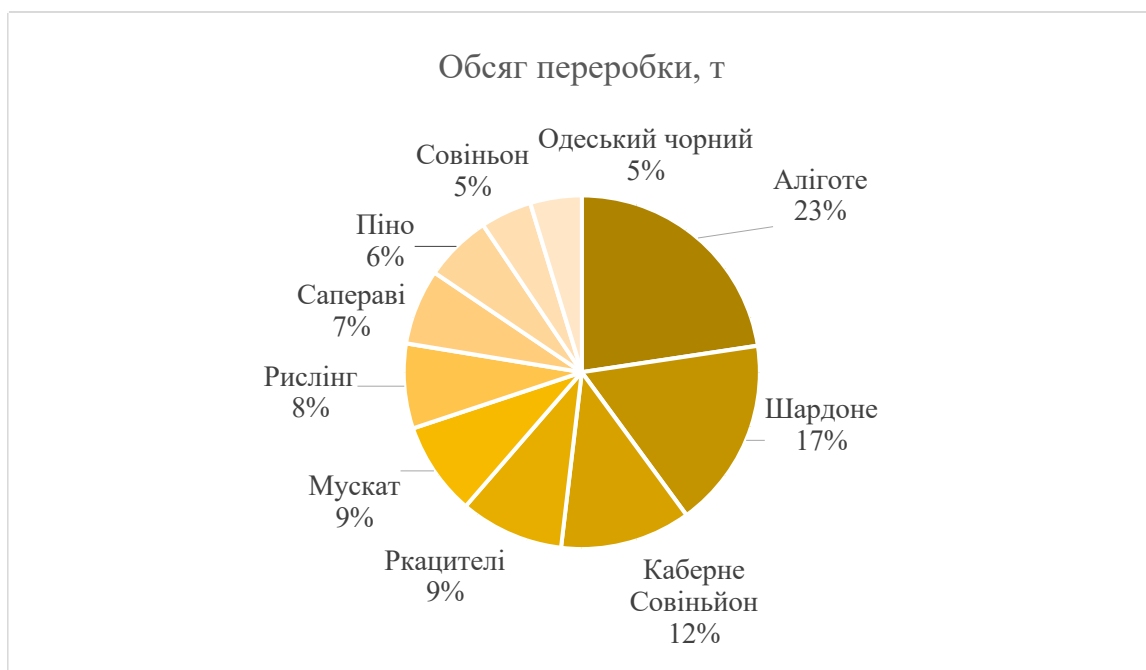


Рис. 2.5. Структура переробки винограду за сортами в Україні (2024 р.), т

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Концентрація переробки навколо обмеженого переліку сортів свідчить про відносну стандартизацію сировинної бази. Виробники надають перевагу

сортам із передбачуваними технологічними властивостями, що знижує виробничі ризики. Водночас така структура робить галузь менш гнучкою, оскільки залежність від окремих сортів підсилює чутливість до змін врожайності та кліматичних умов. Помітна частка технічних сортів також вказує на орієнтацію значної частини підприємств на стабільний масовий сегмент, де важливішою є передбачуваність виробництва, ніж різноманітність асортименту. За таких умов підвищуються вимоги до точності технологічних процесів і кваліфікації персоналу, який працює з сировиною різних характеристик. Порівняння обсягів переробки винограду за сортами у 2024 році з попереднім періодом, наведене на рис. 2.6, демонструє нерівномірність змін у межах галузі. Зменшення спостерігається за всіма без винятку позиціями, проте масштаби цього скорочення суттєво відрізняються.



Рис. 2.6. Динаміка скорочення переробки винограду за сортами у 2024 р. порівняно з 2023 р., %

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Найбільші втрати зафіксовані для сортів «Мускат», «Совіньон» та «Піно», де скорочення перевищує половину обсягів. Менш різке, але відчутне зниження характерне для «Аліготе» та «Ркацителі». Така диференціація свідчить про неоднакову стійкість сортів до змін умов виробництва та різний рівень попиту на продукцію, виготовлену з них. Подібна ситуація ускладнює виробниче планування. Підприємства не можуть розраховувати на стабільність постачання окремих видів сировини, що змушує переглядати асортимент і адаптувати технологічні процеси. Нерівномірність змін також підвищує вимоги до персоналу, оскільки працівники повинні швидко пристосовуватися до роботи з різними сортами та обсягами сировини.

Динаміка середньої заробітної плати в Україні, представлена на рис. 2.7, демонструє поступове зростання рівня доходів населення протягом 2022–2026 років. Збільшення номінальних показників відбувається досить швидкими темпами, що відображає загальні макроекономічні процеси та зміну вартості робочої сили.



Рис. 2.7. Динаміка середньої заробітної плати в Україні, грн

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Зростання оплати праці не можна розглядати ізольовано від загальної економічної ситуації. Частково воно пов'язане з інфляційними процесами, які знецінюють реальні доходи, а частково – з конкуренцією за робочу силу, що посилилася в окремих секторах економіки. У результаті підприємства змушені підвищувати заробітну плату навіть за умов обмежених фінансових можливостей. Для виноробної галузі така тенденція створює додаткові труднощі. Скорочення виробництва поєднується зі зростанням витрат на персонал, що впливає на собівартість продукції. За відсутності відповідного зростання продуктивності праці це призводить до погіршення економічних результатів. Водночас підвищення рівня оплати праці може стримувати відтік кадрів і сприяти збереженню досвідчених працівників. У галузі, де значення має практичний досвід і знання технологій, стабільність кадрового складу набуває особливого значення.

Зміни, які простежуються у виноробній галузі, виходять за межі виробничих показників і безпосередньо відображаються на кадровій сфері підприємств. Скорочення обсягів виробництва, нестабільність сировинної бази та зростання витрат формують нові умови, у яких ефективність діяльності дедалі більше залежить від якості використання трудових ресурсів. За таких обставин питання кадрового забезпечення набуває практичного значення, оскільки саме персонал забезпечує безперервність виробничих процесів і адаптацію підприємства до змін [3, 24].

Однією з проблем, яка проявляється в діяльності виноробних підприємств, є невідповідність між вимогами виробництва та реальними можливостями працівників. Галузь поєднує традиційні підходи до виготовлення продукції з поступовим впровадженням сучасних технологій, що потребує від персоналу не лише досвіду, а й здатності до навчання. Водночас частина працівників не має достатнього рівня підготовки для роботи з новими технологічними рішеннями, що стримує оновлення виробництва [8; 14]. Окремо варто враховувати демографічні та соціальні зміни на ринку праці. Відтік працездатного населення, міграційні процеси та

скорочення кількості кваліфікованих спеціалістів створюють додаткове навантаження на підприємства. У результаті зростає конкуренція за працівників, що змушує переглядати підходи до оплати праці, умов роботи та мотивації персоналу. Водночас підвищення заробітної плати не завжди супроводжується зростанням продуктивності, що ускладнює підтримання економічної рівноваги [7, 26].

Особливості виноробної галузі також визначають специфіку кадрового забезпечення. Виробництво має сезонний характер, що впливає на структуру зайнятості та потребу в персоналі. У періоди пікового навантаження виникає необхідність залучення додаткових працівників, тоді як у міжсезоння частина трудових ресурсів використовується не повною мірою. Подібна нерівномірність ускладнює планування кадрової політики та потребує більш гнучкого підходу до організації праці [9].

Проблеми, пов'язані з кадровим забезпеченням, тісно переплітаються зі змістом кадрового потенціалу підприємства. Як показано у табл. 1.1, сучасні підходи до його трактування виходять за межі формальних характеристик персоналу і включають здатність працівників до розвитку, адаптації та ефективної взаємодії в межах організації. Такий підхід дозволяє розглядати кадровий потенціал не як статичний ресурс, а як динамічну систему, що змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів [1, 19].

Недостатній рівень розвитку окремих складових кадрового потенціалу призводить до конкретних економічних наслідків. Серед них варто виділити зниження продуктивності праці, зростання витрат на персонал і втрату частини виробничих можливостей. У ситуації, коли обсяги виробництва скорочуються, навіть незначні втрати ефективності стають відчутними для підприємства. Разом із тим наявні умови відкривають і певні перспективи для розвитку виноробних підприємств у кадровому аспекті. Зростає потреба у формуванні більш гнучких моделей управління персоналом, які дозволяють враховувати індивідуальні характеристики працівників і змінювати підходи до їх використання. Поступове впровадження цифрових технологій також

створює можливості для підвищення ефективності управлінських рішень, зокрема у сфері планування, оцінювання та розвитку персоналу [14].

Подальший розвиток галузі значною мірою залежить від здатності підприємств формувати та підтримувати кадровий потенціал на належному рівні. Йдеться не лише про забезпечення достатньої чисельності працівників, а й про створення умов для їх професійного зростання, накопичення досвіду та збереження знань у межах організації. За відсутності таких умов підприємства ризикують втратити не лише окремих працівників, а й частину власного виробничого потенціалу.

Отже, проблеми розвитку виноробних підприємств у значній мірі пов'язані з кадровим забезпеченням, яке виступає не просто елементом функціонування, а фактором, що визначає можливості адаптації до змін. Перспективи галузі пов'язані з переходом до більш системного управління кадровим потенціалом, що передбачає поєднання економічних стимулів, організаційних рішень та заходів, спрямованих на розвиток персоналу.

2.2. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ»

Функціонування підприємств виноробної галузі визначається поєднанням природно-кліматичних умов виноградарських регіонів, історично сформованих традицій виробництва вина та сучасних технологічних підходів до організації виробничих процесів. У цьому контексті діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ» є прикладом підприємства, яке поєднує історичну спадщину виноградарства Південного регіону України із сучасними підходами до виробництва та реалізації виноробної продукції. ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ» функціонує у межах виноробного регіону Одеської області, який традиційно вважається одним із провідних центрів розвитку виноградарства та виноробства в Україні. Географічне

розташування підприємства у Причорноморській зоні обумовлює сприятливі агрокліматичні умови для вирощування технічних сортів винограду, що характеризуються високими органолептичними властивостями та придатністю до виробництва різних типів вин. Поєднання помірного клімату, достатньої кількості сонячної радіації та специфічних ґрунтових характеристик створює природні передумови для формування якісної виноградної сировини, яка використовується у виноробному виробництві.

У сучасному вигляді ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ» функціонує як виробничо-комерційне підприємство, діяльність якого спрямована на виготовлення та реалізацію виноробної продукції. Основу господарської діяльності підприємства становить виробництво натуральних вин, що виготовляються із винограду, вирощеного у виноградарських регіонах Одеської області. Виробничий процес охоплює повний цикл технологічних операцій – від переробки виноградної сировини до розливу готової продукції та її реалізації через торговельну мережу. Сучасна модель функціонування підприємства передбачає поєднання традиційних виноробних технологій із сучасними методами організації виробництва. Особливу увагу приділено контролю якості продукції на всіх етапах виробничого процесу, що включає відбір виноградної сировини, контроль ферментаційних процесів та дотримання технологічних параметрів витримки вина. Подібний підхід дозволяє підприємству підтримувати стабільні показники якості продукції та формувати власний сегмент ринку виноробної продукції [20, 21].

Асортимент продукції підприємства представлений широким спектром вин, які відрізняються за технологією виробництва, рівнем вмісту цукру та органолептичними характеристиками. Зокрема, підприємство здійснює виробництво сухих, напівсухих, напівсолодких та десертних вин, а також спеціальних видів виноробної продукції. Окрему групу становлять вина, що реалізуються як у пляшковому форматі, так і у форматі реалізації на розлив, що дозволяє підприємству охоплювати різні сегменти споживчого ринку.

Крім того, у продуктивній лінійці підприємства представлені спеціальні вина та напої на основі вина, що розширює асортимент і дозволяє диверсифікувати виробничу діяльність підприємства.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю – визначає особливості його господарської діяльності, структуру управління та механізми прийняття управлінських рішень. У межах цієї організаційної моделі підприємство здійснює свою діяльність як самостійний суб'єкт господарювання, який несе відповідальність за результати виробничо-економічної діяльності та формує власну стратегію розвитку відповідно до умов ринкового середовища.

Для узагальнення основних відомостей про підприємство доцільно подати його загальну характеристику у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основний вид діяльності	Виробництво та реалізація виноробної продукції
Галузь діяльності	Харчова промисловість (виноробство)
Місцезнаходження	Україна, Одеська область, с. Великодолинське, пров. Ентузіастів, буд. 6а
Основні види продукції	Сухі, напівсухі, напівсолодкі, десертні та спеціальні вина
Формати реалізації продукції	Пляшкові вина, вина на розлив
Контактні дані	тел. +380 (97) 539-27-90; +380 (63) 440-85-04
Електронна пошта	vynorobnastantsiya@gmail.com

Джерело: сформовано на основі даних підприємства [16]

Отже, ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ» виступає підприємством виноробної галузі, діяльність якого поєднує історичні традиції виноробства півдня України із сучасними підходами до організації виробництва та реалізації продукції. Географічне розташування підприємства у виноградарському регіоні, наявність сформованої виробничої інфраструктури та орієнтація на виробництво широкого асортименту вин

створюють передумови для стабільного функціонування підприємства на ринку виноробної продукції.

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою визначається особливостями побудови його системи управління, яка формує внутрішню організаційну структуру, розподіл управлінських повноважень та механізм координації діяльності структурних підрозділів. Для підприємств виноробної галузі організаційна структура управління набуває особливого значення, оскільки виробничий процес охоплює декілька взаємопов'язаних етапів – від забезпечення сировинної бази та технологічної переробки винограду до розливу готової продукції та її реалізації на ринку. ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ» функціонує як виробничо-комерційне підприємство, діяльність якого спрямована на організацію повного циклу виробництва виноробної продукції. Система управління підприємством сформована відповідно до лінійно-функціонального принципу, що передбачає централізацію управлінських рішень на рівні керівництва підприємства та розподіл функціональних обов'язків між окремими структурними підрозділами. Подібна модель організації управління забезпечує чітку координацію виробничих процесів, ефективний контроль за виконанням технологічних операцій та оптимальне використання трудових ресурсів.

Керівництво підприємством здійснює директор, який відповідає за формування стратегічних напрямів розвитку підприємства, організацію виробничо-господарської діяльності та прийняття ключових управлінських рішень. У його підпорядкуванні перебувають основні функціональні підрозділи підприємства, діяльність яких спрямована на забезпечення безперервності виробничого процесу, фінансової стабільності та ефективного збуту продукції. Загальна чисельність персоналу підприємства становить 11 працівників, що характерно для невеликих виноробних підприємств, діяльність яких орієнтована на виробництво обмежених обсягів продукції з акцентом на її якість. Невелика кількість працівників обумовлює

компактність організаційної структури та поєднання окремими працівниками декількох функціональних обов'язків [20; 21].

Організаційна структура управління підприємством наведена на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Організаційна структура управління підприємством

Джерело: сформовано автором на основі [20, 21]

Функціонування підприємства забезпечується взаємодією зазначених підрозділів, що дозволяє організувати безперервний виробничий цикл та забезпечити ефективну реалізацію виноробної продукції. Виробничий підрозділ виконує ключову роль у технологічному процесі, оскільки саме на цьому етапі здійснюється переробка виноградної сировини, ферментація суслу, витримка вина та підготовка продукції до розливу. Комерційний підрозділ відповідає за формування каналів збуту продукції, взаємодію із торговельними партнерами та розвиток ринкової присутності підприємства.

Фінансово-обліковий підрозділ забезпечує ведення бухгалтерського обліку, аналіз фінансових результатів діяльності та контроль за використанням матеріальних і фінансових ресурсів підприємства. Водночас

логістично-складський підрозділ організовує процеси постачання сировини, зберігання готової продукції та її транспортування до торговельних точок реалізації.

Основні напрями господарської діяльності підприємства визначаються відповідно до класифікації видів економічної діяльності, що застосовується у національній економіці. Для підприємства характерна диверсифікована структура діяльності, яка включає виробничі, торговельні та логістичні операції.

Таблиця 2.2

**Основні види економічної діяльності ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА
СТАНЦІЯ»**

Код КВЕД	Вид економічної діяльності
11.02	Виробництво виноградних вин
01.21	Вирощування винограду
11.01	Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв
46.34	Оптова торгівля напоями
47.25	Роздрібна торгівля напоями у спеціалізованих магазинах
47.91	Роздрібна торгівля через мережу Інтернет або поштові замовлення

Джерело: сформовано на основі даних підприємства [16]

Аналіз представлених видів діяльності свідчить про комплексний характер функціонування підприємства, яке поєднує виробничі процеси з торговельною діяльністю та організацією каналів збуту продукції. Основним видом діяльності є виробництво виноградних вин, що формує основу господарської діяльності підприємства та визначає його позиціонування на ринку виноробної продукції.

Водночас наявність додаткових видів діяльності, зокрема оптової та роздрібною торгівлі напоями, дозволяє підприємству розширювати канали реалізації продукції, підвищувати рівень ринкової присутності та забезпечувати стабільність фінансових результатів. Таким чином, організаційна структура управління ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА

СТАНЦІЯ» характеризується компактністю, функціональною гнучкістю та здатністю адаптуватися до особливостей виробничо-господарської діяльності підприємства виноробної галузі. Комплексна оцінка ефективності функціонування підприємства передбачає дослідження динаміки основних фінансово-економічних показників, що відображають результати виробничої та господарської діяльності суб'єкта господарювання. Для підприємств виноробної галузі така оцінка набуває особливого значення, оскільки їхня діяльність характеризується поєднанням сезонності сировинного забезпечення, тривалості технологічного циклу виробництва та значної залежності фінансових результатів від ринкової кон'юнктури. Фінансові показники діяльності ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ» відображають результати господарської діяльності підприємства за період 2022–2025 років та дозволяють проаналізувати тенденції зміни доходів, прибутковості, активів і зобов'язань підприємства. Дослідження цих показників є важливим для визначення економічної стабільності підприємства, рівня його фінансової стійкості та ефективності використання ресурсного потенціалу.

Загальні фінансові результати діяльності підприємства наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності
ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ» у 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024
Дохід, грн	3874400	4439200	6422400	4885400	-1537000
Чистий прибуток, грн	5000	50200	68400	60300	-8100
Активи, грн	5305700	5487300	7204200	7599100	+394900
Зобов'язання, грн	3648500	3480000	4978400	5313000	+334600

Джерело: сформовано на основі даних підприємства [16]

Аналіз представлених даних свідчить про наявність певних коливань фінансових результатів підприємства протягом досліджуваного періоду.

Найбільш помітною є динаміка доходу підприємства, який протягом 2022–2024 років демонстрував тенденцію до зростання, після чого у 2025 році відбулося його зниження. Результати аналізу свідчать, що у 2023 році дохід підприємства збільшився на 564,8 тис. грн, що становить суттєве зростання порівняно з попереднім періодом. Подібна динаміка може бути пояснена розширенням обсягів реалізації виноробної продукції або підвищенням цін на продукцію підприємства. Водночас у 2024 році спостерігається ще більш інтенсивне зростання доходу – на 1983200 грн, що є найбільшим приростом протягом досліджуваного періоду.

Однак у 2025 році дохід підприємства зменшився на 1537000 грн, що може свідчити про зміну кон'юнктури ринку, зменшення обсягів реалізації або скорочення виробництва виноробної продукції. Подібні коливання є характерними для підприємств виноробної галузі, оскільки обсяги виробництва значною мірою залежать від урожайності винограду, погодних умов та ринкового попиту.

Не менш показовою є динаміка чистого прибутку підприємства. У 2022 році цей показник становив лише 5000 грн, що свідчить про мінімальний рівень прибутковості діяльності підприємства у зазначений період. Проте вже у 2023 році чистий прибуток зріс у десять разів, досягнувши 50200 грн, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Подальше зростання прибутковості спостерігалось у 2024 році, коли чистий прибуток досяг 68400 грн, що є максимальним значенням за досліджуваний період. Така тенденція може бути пояснена підвищенням обсягів реалізації продукції, оптимізацією витрат або підвищенням ефективності виробничих процесів.

Водночас у 2025 році чистий прибуток дещо знизився і становив 60300 грн, що на 8100 грн менше, ніж у попередньому році. Незважаючи на це, рівень прибутковості підприємства залишається значно вищим, ніж у 2022 році, що свідчить про поступове покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Важливим елементом аналізу фінансового стану підприємства є дослідження структури його активів. Активи підприємства характеризують обсяг ресурсів, що використовуються у господарській діяльності, та відображають рівень економічного потенціалу підприємства. Протягом досліджуваного періоду спостерігається стійка тенденція до зростання активів підприємства.

Так, у 2022 році обсяг активів становив 5305700 грн, у 2023 році він зріс до 5487300 грн, а у 2024 році досяг 7204200 грн. Подібна динаміка свідчить про розширення ресурсної бази підприємства, що може бути пов'язано із придбанням нового обладнання, збільшенням виробничих запасів або зростанням обсягів готової продукції.

У 2025 році активи підприємства зросли до 7599100 грн, що на 394900 грн більше, ніж у попередньому році. Зростання активів свідчить про поступове зміцнення економічного потенціалу підприємства та розширення масштабів його господарської діяльності.

Разом із зростанням активів підприємства відбувається також зміна обсягів його зобов'язань. Зобов'язання підприємства відображають обсяг фінансових ресурсів, залучених із зовнішніх джерел для забезпечення господарської діяльності. У 2022 році обсяг зобов'язань становив 3648500 грн, а у 2023 році він зменшився до 3480000 грн, що свідчить про часткове скорочення боргового навантаження підприємства. Однак у 2024 році спостерігається суттєве зростання зобов'язань – до 4978400 грн, що може бути пов'язано із залученням додаткових фінансових ресурсів для розвитку виробництва або модернізації обладнання. У 2025 році обсяг зобов'язань продовжив зростати і досяг 5313000 грн. Зростання зобов'язань у поєднанні із збільшенням активів може свідчити про використання підприємством позикового капіталу для фінансування розширення виробничої діяльності. Водночас подібна ситуація потребує ефективного управління фінансовими ресурсами, оскільки надмірне зростання боргового навантаження може негативно вплинути на фінансову стабільність підприємства.

Для більш повного розуміння фінансового стану підприємства доцільно також оцінити співвідношення між активами та зобов'язаннями. Різниця між цими показниками характеризує величину власного капіталу підприємства, який є важливим показником його фінансової незалежності.

Розрахунок показує, що у 2022 році власний капітал підприємства становив 1657200 грн, у 2023 році – 2007300 грн, у 2024 році – 2225800 грн, а у 2025 році – 2286100 грн. Подібна динаміка свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства та збільшення обсягу власних ресурсів, що використовуються у господарській діяльності.

Загалом проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що діяльність ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ» характеризується поступовим зростанням економічного потенціалу та відносною стабільністю фінансових результатів. Незважаючи на певні коливання доходу та прибутку у окремі роки, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, що проявляється у збільшенні активів та зростанні власного капіталу.

Таким чином, результати аналізу виробничої та господарської діяльності свідчать про те, що підприємство функціонує у відносно стабільному економічному стані, має потенціал для подальшого розвитку та зберігає здатність адаптуватися до змін зовнішнього економічного середовища. Подальше підвищення ефективності діяльності підприємства може бути пов'язане із розширенням ринків збуту продукції, оптимізацією виробничих витрат та впровадженням сучасних технологій виноробного виробництва.

2.3. Аналіз кадрового складу та оцінка ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Оцінка кадрового складу підприємства дозволяє перейти від загальної характеристики його діяльності до більш глибокого розуміння внутрішніх

процесів, що визначають результативність господарювання. Фінансові показники, розглянуті у попередньому підрозділі, відображають лише кінцевий результат, тоді як причини їх формування значною мірою пов'язані з організацією праці, чисельністю персоналу та рівнем ефективності його використання. Саме тому аналіз трудових ресурсів виступає необхідним етапом дослідження діяльності підприємства. Для підприємств виноробної галузі кадровий склад має свої особливості, зумовлені специфікою виробничого процесу. Поєднання сезонності, тривалого технологічного циклу та залежності від якості сировини формує підвищені вимоги до працівників. Виробництво не обмежується виконанням стандартних операцій, а потребує дотримання технологічних режимів, контролю якості на різних етапах та накопичення практичного досвіду. За таких умов навіть незначні зміни у чисельності або структурі персоналу можуть впливати на результати діяльності підприємства.

Окремої уваги потребує питання ефективності використання трудових ресурсів. Зменшення або збільшення чисельності працівників саме по собі не дає повного уявлення про стан підприємства. Важливішим є співвідношення між обсягами виробництва, фінансовими результатами та кількістю персоналу. Саме цей взаємозв'язок дозволяє оцінити рівень продуктивності праці, ступінь завантаження працівників і здатність підприємства до раціонального використання наявних ресурсів.

Додатковим аспектом є структура кадрового складу, яка відображає розподіл працівників між основними напрямками діяльності. Наявність збалансованої структури забезпечує узгодженість виробничих процесів і сприяє ефективній взаємодії між підрозділами. У протилежному випадку виникають диспропорції, що ускладнюють виконання виробничих завдань і можуть призводити до перевантаження окремих працівників.

У межах даного підрозділу доцільно проаналізувати динаміку чисельності персоналу підприємства, його структуру та показники ефективності використання трудових ресурсів. Такий підхід дозволяє

оцінити не лише кількісні зміни у складі працівників, а й їх вплив на результати господарської діяльності підприємства.

Динаміка чисельності персоналу, наведена на рис. 2.9, відображає зміну підходів підприємства до організації трудових ресурсів упродовж 2022–2025 років. У 2022 році на підприємстві працювало 19 осіб, після чого у 2023 році чисельність збільшилася до 22 працівників. Подальший період характеризується поступовим скороченням персоналу: до 16 осіб у 2024 році та до 11 осіб у 2025 році.

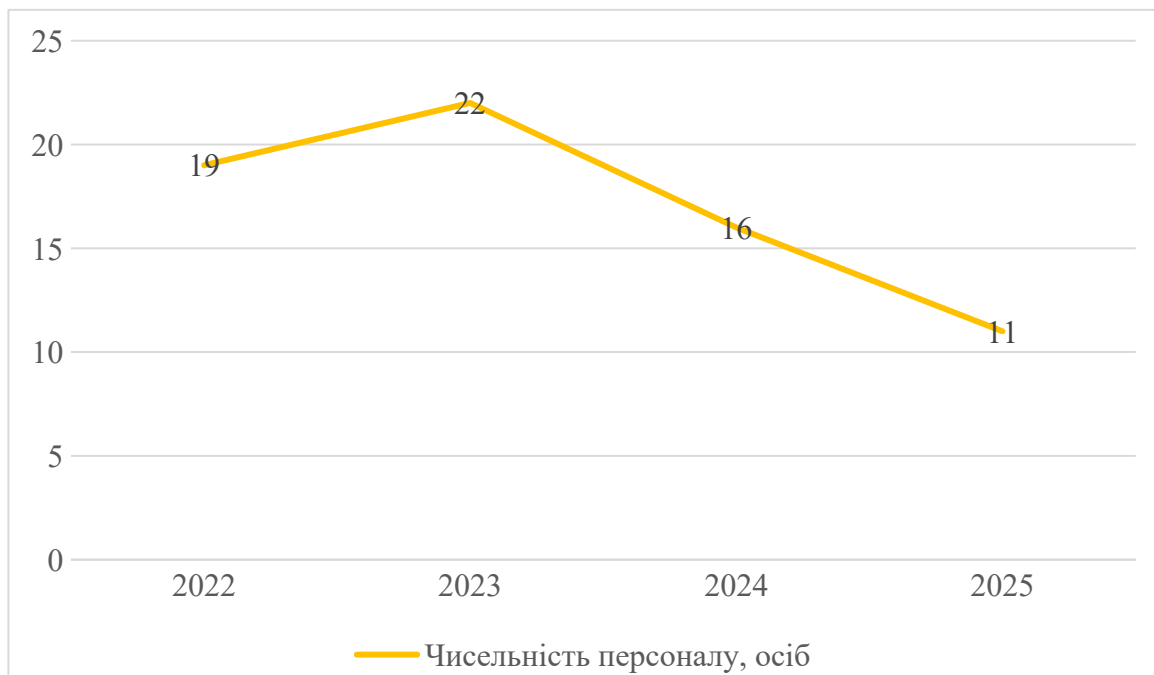


Рис. 2.9. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ» у 2022–2025 рр., осіб

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Зміна чисельності персоналу не має однозначного характеру і відображає адаптацію підприємства до умов функціонування. Збільшення кількості працівників у 2023 році може бути пов'язане із розширенням обсягів діяльності або необхідністю посилення окремих виробничих процесів. Водночас подальше скорочення чисельності свідчить про перегляд організації праці та, ймовірно, оптимізацію витрат на персонал. Зменшення кількості працівників до 11 осіб формує нову модель функціонування

підприємства, за якої зростає навантаження на кожного працівника. У таких умовах підвищуються вимоги до універсальності персоналу, здатності поєднувати декілька функцій та швидко реагувати на зміни виробничих умов. Разом із тим надмірне скорочення чисельності може створювати ризики, пов'язані з перевантаженням працівників і зниженням якості виконання робіт.

Структура персоналу підприємства, представлена на рис. 2.10, дозволяє оцінити розподіл працівників між основними напрямками діяльності. Найбільшу частку становить виробничий персонал, що обумовлено специфікою діяльності підприємства та необхідністю забезпечення безперервності технологічного процесу.

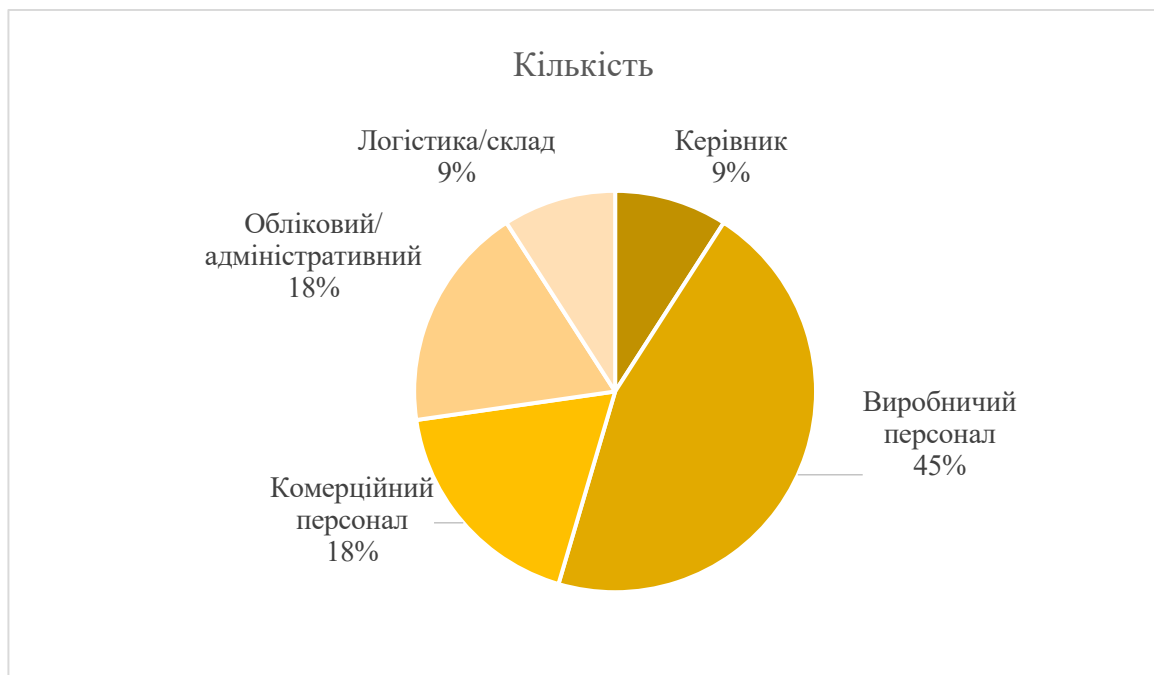


Рис. 2.10. Структура персоналу ТОВ «ПЕРША ВИНОРІБНА СТАНЦІЯ» за функціональними категоріями, %

Джерело: сформовано автором на основі [20, 21]

Переважаючий виробничий персонал свідчить про орієнтацію підприємства на забезпечення технологічного процесу, що є характерним для невеликих виноробних підприємств. Водночас відносно невелика частка

управлінського та допоміжного персоналу вказує на компактність організаційної структури та поєднання функцій окремими працівниками.

Подібна структура дозволяє зменшити адміністративні витрати та підвищити гнучкість управління, однак водночас створює залежність підприємства від обмеженої кількості працівників. У разі зміни кадрового складу або вибуття окремих спеціалістів можуть виникати труднощі з виконанням виробничих і організаційних завдань. За таких умов ефективність діяльності значною мірою визначається не лише чисельністю персоналу, а й рівнем його підготовки та здатністю працювати в умовах багатофункціональності.

Показники, наведені у табл. 2.4, дозволяють оцінити ефективність використання трудових ресурсів підприємства через співвідношення результатів діяльності та чисельності персоналу. Розрахунок доходу та прибутку на одного працівника дає можливість більш об'єктивно оцінити продуктивність праці, ніж аналіз абсолютних фінансових показників.

Таблиця 2.4

Ефективність використання трудових ресурсів підприємства

Показник	2022	2023	2024	2025
Чисельність персоналу, осіб	19	22	16	11
Дохід, грн	3874400	4439200	6422400	4885400
Чистий прибуток, грн	5000	50200	68400	60300
Дохід на 1 працівника, грн	203916	201782	401400	444127
Прибуток на 1 працівника, грн	263	2282	4275	5482

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Аналіз динаміки доходу на одного працівника свідчить про суттєві зміни у використанні трудових ресурсів. У 2022 році цей показник становив 203916 грн, а у 2023 році практично не змінився, залишаючись на рівні 201782 грн. Подібна стабільність пояснюється одночасним зростанням чисельності персоналу та доходу, що компенсувало вплив кожного з цих факторів.

У 2024 році відбулося різке зростання доходу на одного працівника до 401400 грн, що майже вдвічі перевищує показник попереднього року. Така динаміка пояснюється поєднанням двох факторів: збільшенням загального доходу підприємства та скороченням чисельності персоналу. У 2025 році зростання цього показника продовжилося, досягнувши 444127 грн, незважаючи на зниження загального доходу підприємства. Подібна ситуація свідчить про підвищення інтенсивності праці та більш раціональне використання трудових ресурсів.

Аналогічна тенденція простежується і щодо показника чистого прибутку на одного працівника. У 2022 році його значення було незначним і становило лише 263 грн, що відображає низький рівень прибутковості діяльності підприємства у цей період. Уже у 2023 році показник зріс майже у десять разів, а у 2024–2025 роках продовжив зростати, досягнувши 5482 грн.

Зростання прибутку на одного працівника свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, однак така тенденція має і зворотний бік. Підвищення результативності значною мірою досягається за рахунок скорочення чисельності персоналу, що може призводити до зростання навантаження на працівників. У довгостроковій перспективі це може впливати на якість роботи, рівень мотивації та стабільність кадрового складу.

Динаміка доходу на одного працівника, наведена на рис. 2.11, відображає зміну рівня продуктивності праці на підприємстві протягом 2022–2025 років. Протягом 2022–2023 років показник залишався відносно стабільним, що свідчить про відсутність істотних змін у співвідношенні між обсягами діяльності та чисельністю персоналу. Починаючи з 2024 року, спостерігається різке зростання доходу на одного працівника, яке зберігається і у 2025 році.

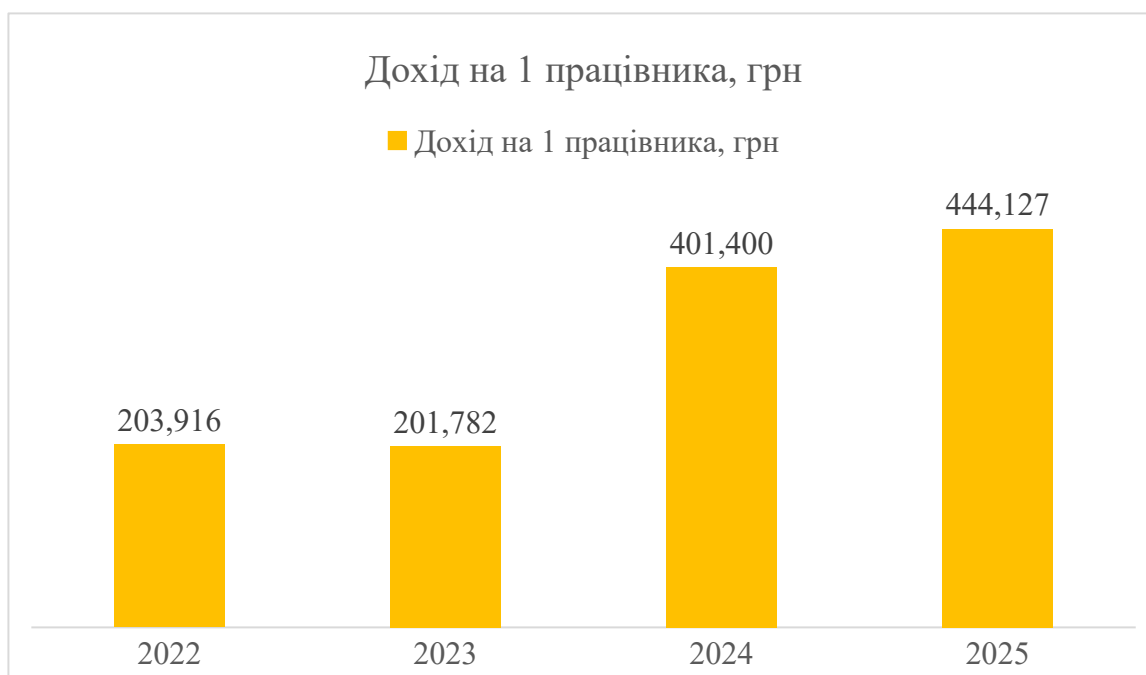


Рис. 2.11. Динаміка доходу на одного працівника ТОВ «ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ» у 2022–2025 рр., грн

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Подібна динаміка відображає зміну моделі функціонування підприємства. Якщо раніше результати діяльності формувалися за рахунок більшої кількості працівників, то у подальшому підприємство перейшло до більш компактної структури з вищим рівнем навантаження на кожного працівника. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність використання трудових ресурсів, однак потребує належного рівня організації праці та професійної підготовки персоналу. Зростання показника доходу на одного працівника можна розглядати як позитивну тенденцію, оскільки воно свідчить про підвищення продуктивності праці. Водночас підтримання такого рівня ефективності потребує збалансованого підходу до управління персоналом, оскільки надмірна інтенсифікація праці може мати негативні наслідки у вигляді зниження якості продукції або зростання плинності кадрів.

Динаміка чистого прибутку на одного працівника, відображена на рис. 2.12, дозволяє оцінити результативність використання трудових ресурсів з

точки зору формування фінансового результату. На відміну від показника доходу, який характеризує обсяг діяльності, прибуток відображає кінцеву ефективність господарювання з урахуванням витрат.

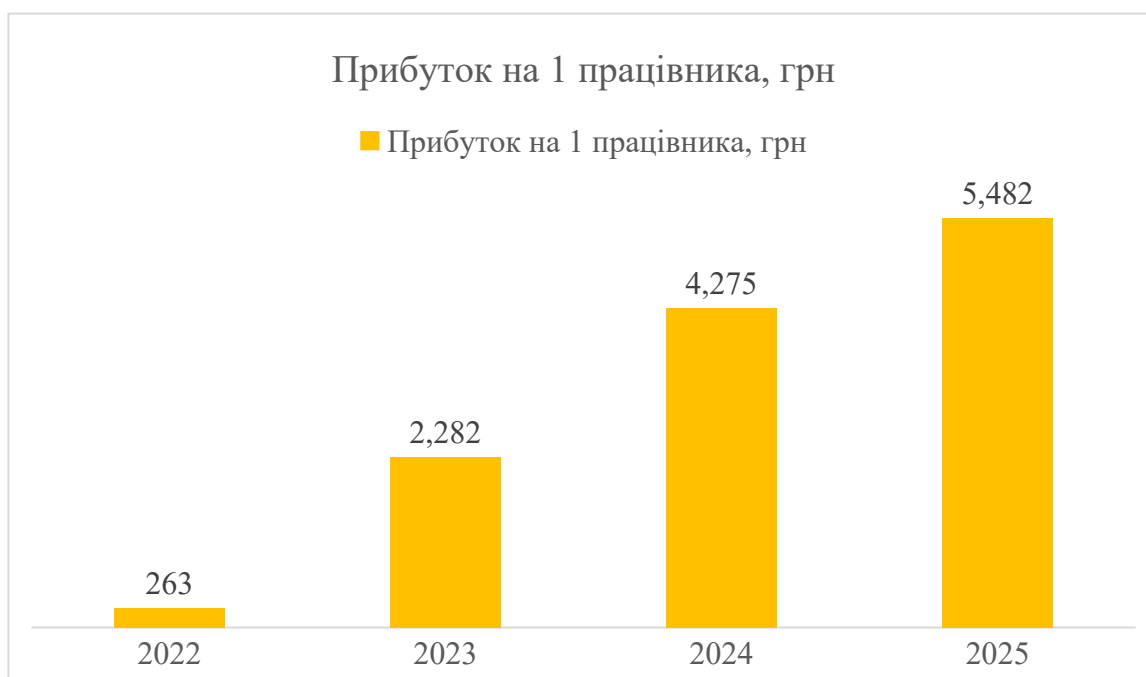


Рис. 2.12. Динаміка чистого прибутку на одного працівника ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ» у 2022–2025 рр., грн

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Протягом досліджуваного періоду спостерігається чітка тенденція до зростання прибутку на одного працівника. У 2022 році його значення було мінімальним і становило лише 263 гривні, проте вже у 2023 році відбулося суттєве зростання до 2282 гривень. Позитивна динаміка збереглася у 2024 та 2025 роках, коли показник перевищив рівень 5 тисяч гривень. Підприємство підвищило результативність в умовах скорочення чисельності персоналу за рахунок оптимізації витрат та зростання інтенсивності праці. Водночас таке зростання, досягнуте через скорочення штату, формує серйозні ризики перевантаження робітників та зниження загальної кадрової стійкості компанії.

Для комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на трудові ресурси, доцільно провести SWOT аналіз та PEST аналіз. Результати

SWOT аналізу кадрового потенціалу ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ» представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз кадрового потенціалу ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА
СТАНЦІЯ»

	<p>О – можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розгортання моделі багатofункціональності персоналу на засадах крос функціонального суміщення посад - Впровадження сучасних HR-технологій - Автоматизація HR-процесів - Підвищення кваліфікації працівників - Формування кадрового резерву - Розвиток системи мотивації персоналу 	<p>Т – загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> - Висока конкуренція на ринку праці - Відтік кваліфікованих кадрів - Економічна нестабільність - Дефіцит кваліфікованих працівників - Швидкі зміни технологій
<p>S – сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - Кваліфікований персонал - Досвід роботи у виноробній галузі - наявність професійних навичок - Стабільна організаційна структура - Практичний досвід працівників 	<p>S+O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розвиток кадрового потенціалу через навчання персоналу - Використання професійного досвіду для впровадження інновацій - Підвищення продуктивності праці через цифровізацію HR-процесів - Використання високої кваліфікації та практичного досвіду персоналу для запуску взаємозамінності без зупинки виробництва 	<p>S+T</p> <ul style="list-style-type: none"> - Утримання конкурентних позицій завдяки кваліфікованому персоналу - Адаптація працівників до змін ринку - Зниження кадрових ризиків
<p>W – слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - Недостатня система мотивації персоналу - Можлива плинність кадрів - Недостатній рівень цифрових навичок - Недостатня система навчання персоналу 	<p>W+O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Впровадження сучасної системи мотивації - Організація програм підвищення кваліфікації - Розвиток цифрових компетенцій працівників - Подолання ризиків потенційної плинності кадрів та оптимізація внутрішнього навчання через впровадження гнучких крос ротацій 	<p>W+T</p> <ul style="list-style-type: none"> - Зниження плинності кадрів через покращення умов праці - Посилення кадрової політики підприємства - Оптимізація використання трудових ресурсів

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Проведений SWOT-аналіз показав, що ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ» має достатній кадровий та виробничий потенціал для забезпечення стабільної діяльності. Основними перевагами підприємства є професійний персонал, якість продукції та гнучкість виробництва. Водночас слабкими сторонами залишаються недостатній рівень цифровізації та обмежені фінансові можливості для модернізації.

Особливе місце у системі виявлених ринкових можливостей підприємства займає розгортання моделі багатофункціональності персоналу на засадах крос функціонального суміщення посад. Поєднання цієї можливості із наявним практичним досвідом колективу та спрямованість на подолання слабких сторін щодо обмеженості штату визначають практичну значимість проведеного аналізу. Обґрунтування зазначеного організаційного механізму, розробка карти взаємозамінності, формування бюджету гнучкого експрес-навчання персоналу та оцінка підсумкової економічної ефективності запропонованого кадрового проєкту детально розкриваються у третьому розділі дослідження.

У свою чергу, PEST-аналіз забезпечує оцінку впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на діяльність підприємства та систему управління персоналом. Використання зазначених методів у сукупності створює основу для формування обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів і розвитку кадрового потенціалу ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ».

Серед перспектив розвитку підприємства варто виділити розширення ринків збуту, впровадження сучасних технологій управління персоналом і підвищення кваліфікації працівників. Основними загрозами виступають нестабільність економічного середовища, посилення конкуренції та дефіцит кваліфікованих кадрів.

Основні фактори зовнішнього середовища, що впливають на кадровий потенціал підприємства, систематизовано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**PEST-аналіз факторів впливу на кадровий потенціал ТОВ «ПЕРША
ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ»**

Фактор	Характеристика впливу
Р - Політичні фактори	Державне регулювання виноробної галузі, податкова політика, підтримка аграрного сектору, вплив воєнного стану на господарську діяльність
Е - Економічні фактори	Інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зростання вартості енергоресурсів і сировини, рівень платоспроможності населення
S - Соціальні фактори	Зміна споживчих уподобань, демографічні процеси, трудова міграція, потреба у кваліфікованих кадрах
Т - Технологічні фактори	Автоматизація виробництва, цифровізація управління персоналом, впровадження сучасних технологій контролю якості продукції

Джерело: сформовано автором на основі аналізу зовнішнього середовища підприємства

PEST-аналіз дозволив визначити основні фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність ТОВ «ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ». Найбільший вплив мають економічні та політичні фактори, зокрема нестабільність економічної ситуації, інфляція та державне регулювання виноробної галузі.

Соціальні фактори проявляються через дефіцит кваліфікованих працівників та зміну структури попиту споживачів. Технологічні фактори створюють можливості для підвищення ефективності виробництва та управління персоналом шляхом автоматизації та цифровізації процесів.

Отже, динаміка чистого прибутку на одного працівника свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства, проте одночасно вказує на необхідність забезпечення балансу між результативністю праці та стабільністю кадрового складу.

Висновки до розділу 2

В проведеному дослідженні представлено стан розвитку виноробної галузі України в умовах скорочення сировинної бази та зниження обсягів переробки винограду. Подібні тенденції обмежують виробничу діяльність,

що підвищує значення внутрішнього кадрового потенціалу як головного чинника адаптації підприємств до нестабільних умов господарювання. Аналіз діяльності ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ» підтвердив функціонування компанії у межах компактної організаційної структури із поєднанням виробничих і комерційних процесів. Попри коливання доходу, поступове зростання активів та власного капіталу вказує на збереження здатності до розвитку на основі інтеграції традиційного виноробства із сучасними методами управління. Дослідження кадрового складу виявило перехід до мікромоделі із суттєвим скороченням чисельності персоналу. Зростання фінансових показників у розрахунку на одного працюючого свідчить про підвищення інтенсивності праці, проте така тенденція супроводжується надмірним навантаженням на колектив і формує критичну залежність підприємства від обмеженого штату.

Проведений аналіз довів, що за умов мінімального кадрового складу особливого значення набуває професійна універсальність працівників та готовність до суміщення функцій. Отримані результати вказують на необхідність удосконалення підходів до управління людськими ресурсами через впровадження системного розвитку персоналу, що забезпечить кадрову стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ»

3.1 Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства

Аналітичні розрахунки, проведені у другому розділі роботи, виявили ризиковану тенденцію у кадровому забезпеченні ТОВ «ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ». З одного боку, підприємство демонструє позитивні фінансові маркери, оскільки дохідність та чистий прибуток у розрахунку на одного працюючого стрімко зростають. З іншого боку, цей результат досягається за рахунок критичного скорочення штату з 22 осіб у 2023 році до 11 працівників у 2025 році. Фактично компанія перейшла на надінтенсивну модель функціонування, за якої навантаження на кожного робітника подвоїлося. На мікропідприємстві виноробної галузі, де кожен фахівець є унікальним носієм технологічного досвіду, така ситуація створює високі операційні ризики. Втома персоналу підвищує ймовірність помилок під час контролю ферментації чи розливу, а тимчасова непрацездатність або звільнення навіть одного оператора загрожує зупинкою всього виробничого ланцюга.

Оскільки розширювати штат компанія фінансово не готова, обґрунтованим управлінським рішенням є трансформація наявних 11 працівників у універсальну, взаємозамінну команду шляхом впровадження внутрішнього суміщення посад та крос функціональної ротації. Багатофункціональність тут є чіткою організаційною системою, коли працівник заздалегідь володіє алгоритмом дій на суміжній ділянці, пройшов підготовку та матеріально мотивований за розширення обов'язків. У дослідженні пропонується об'єднати суміжні процеси виноробні у логічні

пари відповідно до виробничого календаря. Базовим кроком є формування інструкцій, які пов'яжуть основну посаду з зоною ротації, визначать характер навчання та зафіксують параметри заохочення. Для досягнення балансу між інтересами колективу та стабільністю компанії запропоновано впровадити прогресивну гібридну модель стимулювання під назвою «Утримання + Активація», параметри якої відображено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Карта крос-функціонального суміщення процесів та умов гібридного стимулювання в ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ»

Основна посада згідно зі штатом	Суміжна виробнича функція або крос-посада	Необхідний курс внутрішнього навчання або інструктажу	Постійний бонус (% від окладу)	Додатковий бонус (% від ставки)
Технолог виноробного виробництва	Менеджер з продажу комерційного підрозділу	Специфіка B2B продажів та експертна презентація вин для сегменту HoReCa	10%	40%
Працівник виробництва (переробка та ферментація)	Працівник логістично-складського підрозділу	Правила первинного обліку виноградної сировини та адресна логістика виноматеріалів	10%	30%
Оператор розливу та пакування продукції	Працівник складу готової продукції	Автоматизація складського обліку та управління залишками пакувальних матеріалів	10%	30%
Менеджер з продажу комерційного відділу	Працівник роздрібної торгівлі у фірмовому магазині	Стандарти прямої комунікації з кінцевим споживачем та робота з касовим реєстратором	10%	30%

Джерело: розроблено автором

Аналіз запропонованих пар суміщення свідчить, що найбільший практичний ефект для ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ» забезпечить інтеграція технолога виноробного виробництва у процеси комерційного відділу. На відміну від менеджерів з продажу, які оперують стандартними

комерційними умовами, технолог володіє глибокою експертністю щодо процесів переробки сировини, ферментації та витримки продукту. У сегменті NoReCa та при взаємодії з великими дистриб'юторами залучення технолога до переговорів дозволяє провести презентацію на вищому рівні, що підвищує довіру до бренду та сприяє укладанню довгострокових контрактів.

Другим критичним вузлом є взаємодія виробничого цеху з логістично-складським підрозділом, яка охоплює процеси переробки, розливу та пакування. Яскраві прояви сезонності у виноробстві, якими є збір врожаю, пікові передноворічні та весняні продажі, зазвичай змушують підприємство залучати низькокваліфіковану сезонну робочу силу. Запропонована модель крос ротації дозволяє оперативно перенаправляти операторів розливу та робітників цеху на допомогу складу для комплектування партій чи обліку залишків. Це мінімізує простоя обладнання та усуває витрати на утримання надлишкового штату в міжсезоння.

Проте жодна організаційна схема не буде ефективною, якщо використати суто адміністративні накази чи командні методи керівництва. Практика кадрового менеджменту переконливо доводить, що для успішної адаптації працівника на суміжній ділянці та його особистої зацікавленості в кінцевому результаті компанія має забезпечити два ключові фактори, якими є якісна внутрішня підготовка та прямий фінансовий інтерес. Без створення надійної основи для професійного зростання та без формування чіткої системи матеріальної мотивації будь-яка спроба впровадження багатофункціональності кадрового потенціалу зазвичай стикається з внутрішнім опором колективу.

Коли обґрунтовується організація якісної внутрішньої підготовки в умовах ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ», необхідно враховувати специфіку малого бізнесу та орієнтуватися на максимальну економію часу. Очевидно, що відправити винороба, логіста чи бухгалтера на повноцінні місячні курси з відривом від основної діяльності не є можливим, тому що в офісі чи в цеху просто нікого не залишиться через компактність

мікроколективу, який складається всього з одинадцяти осіб. Навчання має відбуватися безпосередньо на робочому місці за принципом гнучкого наставництва, що дозволяє поєднувати засвоєння нових навичок із виконанням поточних щоденних завдань підприємства.

Весь цей процес внутрішньої підготовки та професійного розвитку запропоновано розбити на декілька послідовних та логічно пов'язаних етапів. На початковому підготовчому етапі працівник проходить базовий інструктаж, детально знайомиться з теоретичними основами суміжної професії, вивчає специфіку безпечного поводження з обладнанням та аналізує нові посадові профілі.

Такий структурований підхід дозволяє сформувати первинне розуміння технологічних чи комерційних процесів суміжної ділянки ще до початку виконання реальних практичних завдань у межах крос ротації. Після засвоєння теорії починається практичний дубляж процесів. Співробітник декілька годин на тиждень працює в парі зі своїм колегою з іншого відділу, який детально показує всі практичні нюанси, страхує від помилок і ділиться реальним досвідом.

Паралельно з цим виникає потреба профінансувати розробку внутрішніх методичних інструкцій, закласти кошти на оплату годин наставництва для тих спеціалістів, які витрачають свій час на підготовку колег, а також передбачити фінансування цільових зовнішніх експрес-тренінгів для ключових фігур підприємства. При організації зазначеного зовнішнього навчання враховується жорстке обмеження, зумовлене компактністю мікроколективу, тому повноцінне довгострокове навчання з відривом від основної діяльності є неможливим. Практичним рішенням є запрошення профільних фахівців, бізнес тренерів та сертифікованих експертів безпосередньо на базу підприємства для проведення короткострокових інтенсивів під час технологічних вікон. Детальна структура залучення зовнішніх спеціалістів, спрямованість програм та очікувані результати підготовки персоналу узагальнено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Обґрунтування залучення зовнішніх фахівців та напрямів експрес-
навчання персоналу

Цільова група працівників для крос підготовки	Кого запрошують для проведення навчання (зовнішні фахівці)	Назва та спрямованість інтенсивного експрес курсу	Очікуваний практичний результат для забезпечення взаємозамінності
Головний технолог, помічник технолога	Сертифіковані бізнес тренери з корпоративних продажів у сфері HoReCa	Експрес-курс: «Специфіка B2B продажів та ведення перемовин з ресторанами й готелями»	Набуття навичок укладання великих контрактів, розширення каналів збуту виноробної продукції
Завідувач складу, комірник, водій-експедитор	Провідні експерти-практики з автоматизації складської логістик	Практичний інтенсив: «Управління адресним зберіганням та оптимізація оборотності запасів»	Ліквідація простоїв при прийманні сировини, прискорення відвантаження готової продукції покупцям
Виробничий персонал, робітники цеху розливу	Фахівці з технічного аудиту та логістичного менеджменту	Семінар-практикум: «Операційне суміщення складських робіт та правила безпечного крос тренінгу»	Створення надійного резерву для швидкої підстраховки складу під час пікових сезонних навантажень

Джерело: розроблено автором

Для досягнення максимального балансу між фінансовими інтересами колективу та економічною стабільністю компанії пропонується впровадити прогресивну гібридну модель стимулювання під назвою «Утримання + Активація». Жива логіка цього механізму дозволяє повністю зняти фінансові ризики з підприємства та одночасно створити потужний стимул для персоналу, оскільки він складається з двох послідовних елементів.

Перший елемент представляє собою постійний щомісячний бонус у розмірі десяти відсотків від базового окладу, який виплачується працівнику

просто за сам факт успішного складання заліку та отримання сертифіката про універсальність. Компанія виплачує ці гроші за отримання кваліфікації, тобто за постійну готовність та здатність людини вийти на підстраховку у будь-який момент виробничої необхідності.

Другий елемент відображає бонус за безпосередню активацію крос-функціонального профілю. У ті дні або тижні, коли на підприємстві настає гаряча точка, наприклад період активного збору та пресування винограду або пікові передноворічні відвантаження зі складу, і працівника реально перекидають на суміжну ділянку, включається підвищена оплата. За кожну фактично відпрацьовану годину на крос-посаді людина додатково отримує ще від тридцяти до сорока відсотків доплати до своєї стандартної тарифної ставки. Такий механізм активується виключно на основі даних внутрішнього табелювання та фіксації фактичного часу виконання суміжних обов'язків.

Такий комбінований підхід забезпечує ідеальний економічний захист для ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ». Компанія повністю застрахована від ситуації, коли великі гроші за багатофункціональність виплачуються протягом усього року, а реальна потреба в залученні фахівця на суміжній ділянці так і не виникла. Для самих працівників ця модель є абсолютно справедливою і зрозумілою. Вони мають гарантовану пасивну надбавку за свої знання та отримують дуже вагому фінансову мотивацію у ті періоди, коли реально працюють з підвищеним навантаженням.

Для об'єднання процесів гнучкого навчання, етапів крос ротації одинадцяти штатних одиниць та механізмів гібридного матеріального стимулювання в єдину систему розроблено інтеграційну модель кадрової модернізації. Візуалізація зазначених зв'язків дозволяє наочно продемонструвати поетапну трансформацію кадрового потенціалу виноробного підприємства. Загальна логіка взаємозв'язку всіх елементів проєкту представлена на рисунку 3.1.

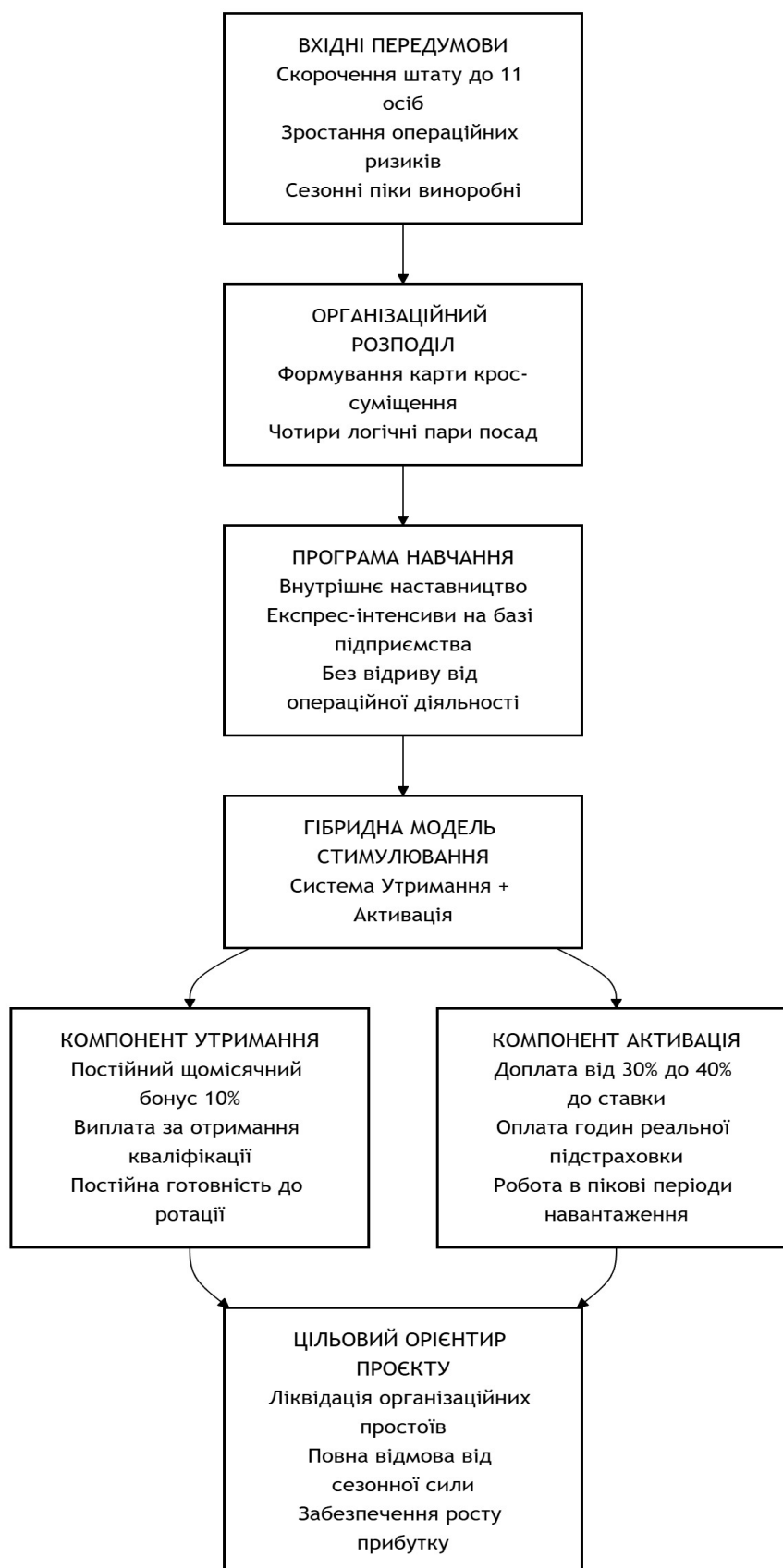


Рисунок 3.1 Загальна схема реалізації кадрового проекту модернізації в ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ»

Джерело: розроблено за допомогою Штучного Інтелекту

Таким чином, сформований комплекс організаційних та підготовчих заходів дозволяє створити надійну основу для практичного розгортання моделі багатофункціональності.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності

Будь яка управлінська інновація у сфері кадрового менеджменту та стратегічного планування людських ресурсів набуває практичного сенсу для реального бізнесу лише за умови досягнення чіткого фінансового результату, оптимізації поточних операційних витрат або суттєвого підвищення загальної продуктивності праці колективу. Фінальним етапом даного дослідження є проведення комплексного, глибокого фінансово економічного розрахунку запропонованих кадрових змін для ТОВ «ПЕРША ВИНОРІБНА СТАНЦІЯ». Здійснення таких обчислень є критично важливим для науково методичного обґрунтування того, що впровадження прогресивної системи багатофункціональності та крос функціональної ротації одинадцяти штатних одиниць є капіталомісткою, але економічно вигідною інвестицією. Зазначений кадровий проєкт безпосередньо забезпечує стабільний приріст валового доходу, мінімізує операційні ризики та створює довгостроковий синергетичний ефект для всього виробничого комплексу. Проведення детальних математичних розрахунків дозволяє перевести теоретичні організаційні пропозиції щодо взаємозамінності у площину конкретних, вимірюваних фінансових показників, які виступають головним аргументом для керівництва компанії при прийнятті рішень стосовно доцільності практичного розгортання розробленої кадрової програми. Додатково це дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості підприємства в умовах галузевої нестабільності, оскільки трансформація витрат на персонал із суто операційного навантаження в інвестиційний ресурс безпосередньо впливає на формування довгострокових конкурентних переваг суб'єкта

господарювання. Практична реалізація розрахованих параметрів забезпечує мінімізацію залежності виробництва від зовнішніх чинників ринку праці та оптимізує внутрішній баланс розподілу трудових функцій.

Для отримання об'єктивної, всебічної та релевантної оцінки майбутніх організаційних змін, за базову точку відліку та базисний період для порівняння було взято реальний загальний дохід компанії за 2025 рік, який за даними звітності склав 4885400 грн. Логіка економічного аналізу та прогнозного моделювання базується на чіткому зіставленні додаткового фінансового ефекту, отриманого внаслідок зростання віддачі та продуктивності персоналу й диверсифікації їхніх обов'язків, із сумарними витратами на розробку, підготовку та реалізацію програми кадрової модернізації. Максимальна об'єктивність оцінювання досягається через послідовне порівняння початкових капіталовкладень на гнучке навчання та поточних витрат на матеріальне стимулювання за моделлю «Утримання + Активація» із реальними грошовими надходженнями, які компанія здатна додатково згенерувати після оптимізації використання наявного людського капіталу в міжсезонні та пікові періоди роботи.

1. Розрахунок витрат на реалізацію запропонованих заходів

Першим обов'язковим етапом практичних обчислень є формування зведеного кошторису витрат на реалізацію розробленого проекту кадрової модернізації. Обґрунтування суми кожної статті витрат базується на чітких параметрах поточної діяльності підприємства. Організаційно проектувальні роботи, які охоплюють формування карти крос функціонального суміщення посад фахівцями служби персоналу, розраховуються на основі трудовитрат у кількості трьох робочих днів при середній денній ставці оплати праці у розмірі 1 800 гривень:

$$3 \cdot 1800 = 5400 \text{ грн}$$

Витрати на розробку внутрішнього методичного забезпечення, нових посадових інструкцій та регламентів взаємозамінності одинадцяти штатних

одиниць визначаються як фіксована вартість залучення внутрішніх розробників, що становить 10000 грн.

Стаття фінансування зовнішнього навчання сформована з урахуванням компактності мікроколективу ТОВ «ПЕРША ВИНОРІБНА СТАНЦІЯ» у кількості одинадцяти осіб, що унеможливує довгострокове відривання від виробництва. Обґрунтованим рішенням є залучення профільних фахівців на базу підприємства для проведення інтенсивних курсів під час технологічних вікон. Загальна сума оплати праці залучених експертів становить 14000 грн, що охоплює прямий гонорар бізнес тренера за проведення курсу зі специфіки продажів у сегменті HoReCa у розмірі 8000 грн, а також оплату послуг фахівця з автоматизації складської логістики за проведення семінару практикуму у розмірі 6000 грн:

$$8000+6000=14000 \text{ грн}$$

Поточні витрати на матеріальне стимулювання за базовою моделлю формуються як річний фонд фіксованих щомісячних надбавок за універсальність. Нарахування здійснюється для одинадцяти працівників із розрахунку середнього планового бонусу у розмірі 530,3 грн щомісячно протягом дванадцяти місяців року:

$$11*530,3*12\approx 70000 \text{ грн}$$

Обов'язкові податкові відрахування у вигляді єдиного соціального внеску становить 22%. Нарахування зазначеного внеску здійснюється на створений річний фонд матеріального стимулювання за такою математичною дією:

$$70000*0,22=15400 \text{ грн}$$

Сукупні річні витрати для першого року функціонування проекту обчислюються як безпосередня сума всіх одноразових та поточних витрат підприємства разом із податковими зобов'язаннями:

$$5400+10000+14000+70000+15400=114800 \text{ грн}$$

Для другого року функціонування кадрової програми організаційно проектувальні, методичні та навчальні витрати повністю анулюються,

оскільки дані етапи є завершеними. Сукупні річні витрати другого року охоплюють лише поточний мотиваційний фонд та нарахований єдиний соціальний внесок:

$$70000+15400=85400 \text{ грн}$$

Повний розподіл обчислених стартових та поточних витрат підприємства за статтями представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на реалізацію програми з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ»

Заходи	Виконувач	Сума витрат
Дослідження існуючих інструментів взаємозамінності та проектування карти крос-функціонального суміщення посад	Фахівці служби управління персоналом	5400
Розробка внутрішнього методичного забезпечення, посадових інструкцій та регламентів взаємозамінності	Фахівці служби управління персоналом	10000
Проведення тренінгу з продажів у HoReCa (8000 грн) та семінару-практикуму з логістики (6000 грн) для працівників	Залучені зовнішні фахівці та бізнес-тренери	14000
Формування річного фонду матеріального стимулювання за універсальність разом із нарахуванням ЄСВ 22%	Директор, фінансово-обліковий підрозділ	85400
Загальна сума витрат (B_p) для першого року		114800

Джерело: розроблено автором

2. Прогнозування очікуваних економічних результатів

Поліпшення показників виробництва чи реалізації у зв'язку з впровадженням результатів розроблених кадрових заходів необхідно визначити у кількісному відсотковому виразі на підставі прогнозного моделювання та експертних оцінок. Базою для визначення прогнозних параметрів слугує узагальнення практичного досвіду аналогічних підприємств виноробної галузі та результати аналізу кадрового складу

компанії. Напрями та джерела зростання показників діяльності ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ» представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Напрями та джерела зростання (прогноз у відсотках)

Напрямок змін	Джерело зростання показників	Прогнозоване зростання, відсотків
Продуктивність праці, тис. грн/працівника/рік	Оптимізація завантаження персоналу та крос-функціональна ротація	+9,0%
Плинність кадрів, відсотків	Підвищення мотивації та можливостей кар'єрного росту	-25,0%
Рівень задоволеності клієнтів, відсотків	Покращення обслуговування через експертну презентацію вин	+15,0%

Джерело: розроблено автором

3. Прогноз щодо зміни показників діяльності підприємства

Відповідно до наданих експертних оцінок прогнозуються позитивні зміни відповідних показників діяльності підприємства. Порівняльний аналіз базових маркерів до впровадження кадрового проекту та після реалізації розроблених заходів дозволяє оцінити масштаби позитивних зрушень, що наочно представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Прогноз щодо зміни показників діяльності підприємства ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Абсолютне зростання	Відносне зростання, відсотків
Продуктивність праці, тис. грн/працівника/рік	444,13	484,10	+39,97	+9,0ї%
Рівень задоволеності клієнтів (CSAT), відсотків	70,00	80,50	+10,50 п.п.	+15,0%
Плинність кадрів на підприємстві, відсотків	24,00	18,00	-6,00 п.п.	-25,0%

Джерело: розроблено автором

Абсолютне зростання продуктивності праці на 39,97 тис. грн на рік виступає головним фактором збільшення загальної віддачі персоналу.

4. Розрахунок загального річного економічного ефекту

Розрахунок загального річного економічного ефекту (E_p) проводимо за трикомпонентною формулою:

(3.1)

$$E_p = \Delta C + \Delta П - В_p$$

де: ΔC – зміна операційних (поточних) витрат протягом прогнозованого року, грн;

$\Delta П$ – резерв зростання прибутку, грн;

$В_p$ – витрати на реалізацію заходів, грн.

Розрахунок відповідних складових річного економічного ефекту здійснюється за послідовними етапами.

4.1. Розрахунок зменшення витрат на підбір і адаптацію нових кадрів від зменшення плинності робочої сили

Для умов досліджуваного підприємства розрахунок проводиться за формулою:

(3.2)

$$\Delta C = \Sigma У * (1 - K_{\text{плин.пл}} / K_{\text{плин.ф}})$$

де, $\Sigma У$ - середньорічна шкода, яка завдається підприємству плинністю робочої сили, гривень. Зазначена сума деталізується за статтями чотирьох основних видів збитків:

$У_1$ — збиток, нанесений недоотриманням продукції протягом місяця у працівників, які вирішили залишити роботу, що становить 8000 грн.

$У_2$ — збиток, нанесений недоотриманням продукції у працівників, знову прийнятих на роботу в період їх адаптації, що становить 28800 грн.

$У_3$ — витрати, пов'язані з первинним навчанням знову прийнятих працівників, що становлять 36000 грн.

U_4 — додаткові витрати, пов'язані з організаційною роботою з прийому та звільнення працівників за власним бажанням, що становлять 7200 грн.

Сумарна середньорічна шкода від плинності кадрів для ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ» становить:

$$\Sigma U = 8000 + 28800 + 36000 + 7200 = 80000 \text{ грн}$$

Вихідні дані та параметри для обчислення економії операційних витрат за рахунок стабілізації колективу зведено у таблицю 3.6.

Таблиця 3.6

Вихідні дані для розрахунку економії витрат завдяки зниженню плинності кадрів

Показник збитків та коефіцієнтів від плинності кадрів	Одиниця виміру	Значення показника
Збиток від недоотримання продукції працівниками перед звільненням U_1	грн	8000
Збиток від недоотримання продукції новими працівниками при адаптації U_2	грн	28800
Витрати, пов'язані з навчанням знову прийнятих працівників U_3	грн	36000
Додаткові витрати на організаційну роботу з прийому та звільнення U_4	грн	7200
Загальний збиток від плинності робочої сили ΣU	грн	80000
Коефіцієнт плинності робочої сили плановий після впровадження $K_{\text{плин.пл}}$	%	18
Коефіцієнт плинності робочої сили фактичний до впровадження $K_{\text{плин.ф}}$	%	24

Джерело: розроблено автором

Безпосередній математичний розрахунок річної економії операційних витрат ($\Delta C = E_c$) такий вигляд:

$$\text{Економія витрат} = 80000 * (1 - 18/24) = 80000 * (1 - 0,75) = 20000 \text{ грн}$$

Отриманий результат підтверджує забезпечення щорічної економії операційного бюджету у розмірі 20000 грн.

4.2. Розрахунок резерву зростання прибутку

Визначення резерву зростання прибутку підприємства здійснюється за базовою моделлю:

(3.3)

$$\Delta\Pi = PV \times \Pi / V$$

де, PV — потенційно можливе збільшення обсягу реалізованої продукції з урахуванням ринкового коефіцієнта зв'язку, грн;

Π - фактичний прибуток підприємства від реалізації у базовому періоді що становить 60300, грн;

V - фактичний об'єм реалізованої продукції (дохід) у базовому періоді, що дорівнює 4885400 грн .

Показник потенційного збільшення обсягу реалізації продукції (PV) обчислюється через коригування на силу ринкового зв'язку:

(3.4)

$$PV = PV_1 * r$$

де PV_1 - потенційно можливе збільшення обсягу виробленої продукції через підвищення індивідуальної продуктивності праці колективу, гривень;

r - коефіцієнт кореляції (сили зв'язку) між рівнем задоволеності клієнтів та обсягом продажів, який для виноробної галузі визначено на рівні 0,85.

Показник потенційного збільшення обсягу виробленої продукції (PV_1) визначається за формулою:

$$PV_1 = \text{Чисельність персоналу} * \text{Продуктивність праці одного працівника} * k$$

де k - коефіцієнт зростання продуктивності праці, який для першого року становить 9,0% (0,09), а для другого прогностного року дорівнює 12,0% (0,12) за рахунок синергетичного ефекту взаємозамінності.

Математичний розрахунок обсягів для першого року функціонування проекту:

$$PV_{1(1)}=11*444130*0,09=439688,7 \text{ грн}$$

$$PV_{(1)}=439688,7*0,85=373735,4 \text{ грн}$$

Обчислення резерву зростання прибутку для першого прогнозного року становить:

$$\Delta\Pi_1=373735,4*60300/4885400=4613,5 \text{ грн}$$

Математичний розрахунок обсягів та резерву прибутку для другого прогнозного року становить:

$$PV_{1(2)}=11*444130*0,12=586251,6 \text{ грн}$$

$$PV_{(2)}=586251,6*0,85=498313,9 \text{ грн}$$

$$\Delta\Pi_2=498313,9*60300/4885400=6151,3 \text{ грн}$$

4.3. Інтеграція компонентів у модель загального економічного ефекту

На основі розрахованих складових проводиться фінальне обчислення загального річного економічного ефекту від практичної реалізації розроблених кадрових заходів. Для забезпечення повної об'єктивності аналізу та уникнення локального від'ємного балансу суто всередині кадрового кошторису, оцінка інтегрального ефекту здійснюється з обов'язковим урахуванням прогнозованого додаткового валового доходу підприємства від підвищення загальної віддачі та інтенсифікації праці персоналу. Зазначений підхід дозволяє комплексно поєднати в межах однієї моделі суто внутрішні управлінські фактори та зовнішні комерційні результати діяльності суб'єкта господарювання. Масштабування економічного ефекту через призму додаткових грошових надходжень дає змогу наочно продемонструвати керівництву компанії реальну фінансову окупність витрат на навчання та матеріальне стимулювання. Прогнозний розрахунок у такій послідовності нівелює ризики штучного заниження результативності проекту, оскільки ліквідація організаційних простоїв виробничих потужностей безпосередньо трансформується у збільшення обсягів реалізації виноробної продукції та підвищення ринкової стійкості фірми. Крім того, комплексне моделювання фінансових потоків у розрізі двох послідовних років дозволяє врахувати ефект накопичення кадрового капіталу та мінімізувати вплив первинного

інвестиційного навантаження стартового періоду на підсумкові показники рентабельності управлінських рішень.

Математичний розрахунок загального економічного ефекту для першого року реалізації проекту має такий вигляд:

$$E_{p1}=439686+20000-114800=344886 \text{ грн}$$

Математичний розрахунок загального економічного ефекту для другого року функціонування системи відображає наступні параметри:

$$E_{p2}=586248+20000-85400=520848 \text{ грн}$$

Зведені результати порівняльної оцінки ефективності проекту за два роки за всіма економічними маркерами представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Динаміка показників економічної ефективності кадрового проекту ТОВ
«ПЕРША ВИНОРІБНА СТАНЦІЯ»

Економічні показники проекту кадрової модернізації	Перший рік, грн	Другий рік, грн
Прогнозований додатковий валовий дохід від ротації персоналу	439686	586248
Економія операційних витрат від зниження плинності кадрів (ΔС)	20000	20000
Резерв зростання прибутку за математичною моделлю (ΔП)	4613,5	6151,3
Сукупні річні витрати на реалізацію кадрової програми (В _р)	114800	85400
Реальний чистий економічний ефект для підприємства (Дохід + Економія - Витрати)	344886	520848

Джерело: розроблено автором

Аналітичні дані таблиці 3.7 підтверджують високу доцільність проекту кадрової модернізації. Визначення інтегрального коефіцієнта кадрової віддачі інвестицій (K_{ef}) здійснюється шляхом зіставлення реального чистого ефекту першого року із сукупними стартовими витратами підприємства:

$$K_{ef}=344886/114800=3,0 \text{ грн}$$

Обчислений показник доводить отримання 3,0 грн чистого прибутку на кожну витрачену гривню капіталовкладень. Шляхом перерахунку коефіцієнта у дванадцятимісячну шкалу отримується точний часовий проміжок окупності проекту:

$$\text{Строк окупності} = 1/3,0 * 12 = 4,0 \text{ місяці}$$

Кінцевий результат свідчить, що повна окупність кадрових інновацій становить чотири місяці, забезпечуючи стабільний вихід на точку беззбитковості.

Висновки до розділу 3

Розробка третього розділу наукового дослідження дозволила обґрунтувати фінансово економічну доцільність переходу ТОВ «ПЕРША ВИНОРІБНА СТАНЦІЯ» до використання кадрового потенціалу на засадах багатофункціональності одинадцяти штатних одиниць. Сформована карта крос функціонального суміщення посад забезпечує оперативну взаємозамінність робітників, а спроектована модель мотивації поєднує надбавки за універсальність та бонуси за години ротації. Проведена за трикомпонентною моделлю оцінка фінансових результатів у динаміці двох прогнозних років підтвердила високу результативність проекту. При сукупних витратах першого року у розмірі 114 800 гривень та другого року у сумі 85400 грн підприємство забезпечує щорічну економію від зниження плінності кадрів у розмірі 20000 грн та отримання стабільного резерву прибутку. Зіставлення витрат із додатковим валовим доходом від ліквідації простоїв засвідчило, що реальний чистий економічний ефект становить 344 886 грн за перший рік та 520848 грн за другий рік функціонування кадрових інновацій. Коефіцієнт кадрової віддачі становить 3,0 грн прибутку на кожну витрачену гривню капіталовкладень, що гарантує повну окупність проекту за чотири місяці та доводить високу інвестиційну привабливість розроблених рекомендацій.

ВИСНОВКИ

Дослідження спрямоване на узагальнення теоретичних положень та розробку практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства. Встановлено, що кадровий потенціал є складною багатокомпонентною системою, яка охоплює кількісні параметри персоналу, рівень його професійної підготовки, мотивацію, здатність до розвитку та взаємодії. Подібне трактування дозволяє оцінити реальний вплив трудових ресурсів на результати діяльності підприємства. Узагальнення підходів показало, що сучасні дослідження зосереджуються на якісних характеристиках персоналу, що зумовлено зростанням ролі людського фактора у забезпеченні конкурентоспроможності.

Аналіз методичних підходів до оцінки кадрового потенціалу виявив відсутність універсального інструментарію. Кількісні методи визначають рівень забезпеченості підприємства персоналом, але не відображають його якість. Якісні та компетентнісні підходи оцінюють професійний рівень, проте є суб'єктивними та складними для вимірювання. Інтегральні показники частково вирішують цю проблему, але потребують обґрунтованого вибору складових. Відтак, ефективна оцінка має базуватися на поєднанні різних методів для отримання повного уявлення про можливості персоналу.

Дослідження виноробної галузі України виявило тенденції скорочення обсягів переробки винограду, зменшення валового збору та зміни у структурі сировини, що посилює невизначеність і ускладнює планування. За таких обставин кадровий потенціал набуває особливого значення, оскільки визначає здатність підприємства адаптуватися до змін та підтримувати стабільність діяльності.

Аналіз ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ» показав, що воно функціонує у межах компактної структури, поєднуючи виробничі, комерційні й логістичні процеси. Сприятливе географічне розташування не

усуває впливу загальних галузевих тенденцій. Дослідження фінансово економічних показників засвідчило коливання доходу та прибутку через зовнішні фактори та внутрішні зміни, водночас зростання активів і власного капіталу свідчить про зміцнення економічного потенціалу.

Оцінка кадрового складу підприємства виявила тенденцію до скорочення чисельності персоналу та підвищення навантаження на працівників. Водночас показники доходу та прибутку в розрахунку на одного працюючого зростають, що свідчить про підвищення інтенсивності праці. Проте така модель формує жорстку залежність підприємства від обмеженого штату, створює ризики перевантаження робітників і зниження якості виконання процесів. Виявлені особливості стали основою для розробки організаційних заходів, рішень з розвитку та мотивації персоналу. Удосконалення організації праці передбачає оптимізацію розподілу функцій, впровадження гнучких форм зайнятості та раціоналізацію робочого часу, що спрямовано на зменшення перевантаження працівників і підвищення узгодженості виробництва.

Проведена за трикомпонентною моделлю оцінка фінансових результатів у динаміці двох прогнозних років доводить високу економічну доцільність запропонованих рішень. При сукупних витратах першого року у розмірі 114800 грн та другого року у сумі 85400 грн підприємство досягає щорічної економії операційних витрат від зниження плинності кадрів у розмірі 20000 грн, а також планового зростання резерву прибутку на основі підвищення продуктивності праці. Врахування повного обсягу додаткового валового доходу від ротації колективу формує реальний чистий економічний ефект у сумі 344886 грн за перший рік та 520848 грн за другий рік роботи оновленої системи. Розрахункові критерії інвестиційної ефективності підтверджують високу швидкість повернення фінансових ресурсів, оскільки інтегральний коефіцієнт кадрової віддачі становить 3,0 грн чистого прибутку на одну витрачену гривню, а повний строк окупності кадрової реорганізації триває рівно чотири місяці. Фактичний ефект узгоджується із сезонними

циклами виноробного виробництва, де початковий період короткострокового навчання на базі підприємства плавно переходить у вихід на точку беззбитковості наприкінці четвертого місяця з подальшим досягненням максимального синергетичного ефекту під час пікових періодів роботи компанії.

Загалом підвищення ефективності діяльності ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ» можливе за рахунок раціонального використання кадрового потенціалу. Запропоновані заходи оптимізують організацію праці, формують мотиваційне середовище, що створює передумови для зростання продуктивності, зміцнення економічної стійкості та подальшого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барабаш В. О. Кадровий потенціал як основа ефективності діяльності підприємства. Бізнес та інтелектуальний капітал. 2025. (дата звернення: 01.04.2026).
2. Безженар І. Ринок вина України у 2024 році. Commodities and Markets. 2025. (дата звернення: 01.04.2026).
3. Безженар І. Виноробство в Україні: виклики, можливості сьогодення. Економіка АПК. 2024. Т. 31, № 5. (дата звернення: 01.04.2026).
4. Брикова Т. Особливості розвитку виноробства у перспективних виноробних регіонах України. Інновації та технології у сфері послуг і харчування. 2025. (дата звернення: 01.04.2026).
5. Виноробна станція. Виноробна станція : веб-сайт. URL: <https://vinorobnastanciya.com.ua/ua/> (дата звернення: 01.04.2026).
6. Виноробна станція: сучасна історія з міцним корінням. TechDrinks : веб-сайт. URL: <https://techdrinks.info/vynorobna-stantsiya-suchasna-istoriya-z-mitsnym-korinnyam/> (дата звернення: 01.04.2026).
7. Вовк В., Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68> (дата звернення: 01.04.2026).
8. Гацько А. Ф., Руденко С. В., Копійковський А. М. Розвиток кадрового потенціалу аграрних підприємств у цифровій економіці. Актуальні питання економічних наук. 2025. (дата звернення: 01.04.2026).
9. Єрмаков О. Тенденції розвитку виноградарсько-виноробної галузі України. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2024. URL: https://visnyk-onu.od.ua/journal/2024_29_3/10.pdf (дата звернення: 01.04.2026).

10. Інститут виноградарства і виноробства ім. В. Є. Таїрова. Tairov Institute : веб-сайт. URL: <https://www.tairov.org.ua/istoriya-instytutu/> (дата звернення: 01.04.2026).
11. Контакти. Виноробна станція : веб-сайт. URL: <https://vinorobnastanciya.com.ua/ua/contacts> (дата звернення: 01.04.2026).
12. Кормішкіна І. Економічний потенціал виноробної промисловості в умовах інтеграції до ЄС. Science Horizon. 2025. (дата звернення: 01.04.2026).
13. Ліпич Л. Г. Управління кадровим потенціалом підприємства. Наукові праці ЛНТУ. 2022. URL: <https://repository.lntu.edu.ua> (дата звернення: 01.04.2026).
14. Міщенко В. І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. Економічний простір. 2022. № 182. С. 93–100. (дата звернення: 01.04.2026).
15. Палей Д. Аналіз та оцінка складових потенціалу підприємств. Сучасні проблеми економіки. 2025. URL: <https://cmi.politehnica-zp.ua/index.php/journal/article/download/229/221/> (дата звернення: 01.04.2026).
16. ПЕРША ВИНОРОБНА СТАНЦІЯ (ТОВ). YouControl : веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31207146 (дата звернення: 01.04.2026).
17. Печко В. Глобальні тенденції розвитку виноградарства та виноробства. Економіка і регіон. 2024. (дата звернення: 01.04.2026).
18. Печко В. Виклики для виноградарсько-виноробного комплексу України в умовах євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2024. (дата звернення: 01.04.2026).
19. Посвалюк О. Оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємств у контексті сучасних економічних викликів. Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/download/236/240> (дата звернення: 01.04.2026).

20. Продукція. Виноробна станція : веб-сайт. URL: https://vinorobnastanciya.com.ua/ua/product_list (дата звернення: 01.04.2026).
21. Про компанію. Виноробн станція : веб-сайт. URL: https://vinorobnastanciya.com.ua/ua/about_us (дата звернення: 01.04.2026).
22. Руденко Є. Л. Управління кадровим потенціалом підприємства / Є. Л. Руденко ; наук. кер. І. В. Мунтян. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді : програма та матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, 16–17 квітня 2026 р., м. Одеса. Одеса : ОНТУ, 2026.
23. Сенсорна оцінка вин з сорту Одеський чорний різних виноробних регіонів України. Таврійський науковий вісник. 2025. № 4, ч. 2. URL: https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/11873/Технічні%20науки_T2.№4_2025.pdf (дата звернення: 01.04.2026).
24. Соболева Т., Кравченко Д. Кризовий стратегічний аналіз в управлінні підприємством. Вісник економіки. 2025. № 4. С. 101-108. (дата звернення: 01.04.2026).
25. Турчиняк М. Українське виноробство в умовах війни. Індустрія туризму і гостинності. 2024. (дата звернення: 01.04.2026).
26. Ульяновченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. №3, Т.1. С. 293-297. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41).
27. Хаустова К. Управління кадровим потенціалом організації в умовах невизначеності. Economy and Society. 2023. (дата звернення: 01.04.2026).
28. Belous I., Kovalyova I., Gerus L., Dzhaburiya L., Saliy O., Skrupnyk V., Fedorenko M. Analysis of the varietal composition of vineyards in Ukraine and the potential for growing new varieties. Technology Audit and Production Reserves. 2022. № 2(3). С. 36–43. (дата звернення: 01.04.2026).

29. Bohlouli M. Competence assessment in human resource management. arXiv. 2020. (дата звернення: 01.04.2026).
30. Dankevych Ye. M., Dankevych V. Ye., Chaikin O. V. Ukraine agricultural land market formation preconditions. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2017. Vol. 65, № 1. P. 259–271.
31. Genotypes diversity in the ampelographic repository of NSC “Tairov Institute of Viticulture and Wine-Making” and its potential in breeding process. ResearchGate : веб-сайт. URL: https://www.researchgate.net/publication/344087856_Genotypes_diversity_in_the_ampelographic_repository_of_NSC_Tairov_Research_Institute_of_Viticulture_and_WineMaking_Ukraine_and_its_potential_in_breeding_process (дата звернення: 01.04.2026).
32. Kyere M., Ausloos M. Corporate governance and firm performance. arXiv. 2020. (дата звернення: 01.04.2026).
33. Masaev S. Digital twin and staff competencies assessment. arXiv. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2412.09438> (дата звернення: 01.04.2026).
34. Viticulture and winemaking in Ukraine. *VITIS : Journal of Grapevine Research*. URL: <https://ojs.openagrar.de/index.php/VITIS/article/view/17671-16930> (дата звернення: 01.04.2026).

ДОДАТКИ

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ <i>Шишова С., Потапенко Д.,</i> здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Корсікова Н.М.</i>	172
ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО ПІДБОРУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ <i>Ариаутов Д.Р.,</i> здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Мужайло В.Д.</i>	175
КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ АНАЛІЗУ <i>Кобиляцька А.Д.,</i> здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Мужайло В.Д.</i>	177
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ <i>Стогній Є.А.,</i> здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Мужайло В.Д.</i>	179
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ <i>Кеслер О.Ю.,</i> здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В.</i>	182
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ЛІКУВАЛЬНО-ПРОФІЛАКТИЧНИМИ ПОСЛУГАМИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ <i>Петрушенко К.І.,</i> здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В.</i>	185
ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Половенко О.С.,</i> здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В.</i>	188
УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ <i>Рашиковська К.В.,</i> здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В.</i>	191
ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ <i>Руденко Є.Л.,</i> здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В.</i>	194

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

**Руденко Є.Л., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ
Науковий керівник – к.с.н., доц. Мунтян І.В.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса**

У сучасних наукових дослідженнях поняття кадрового потенціалу підприємства інтерпретується як інтегрована сукупність професійних знань, практичних навичок, досвіду, творчих можливостей, інтелектуального потенціалу та мотиваційних характеристик працівників, які можуть бути мобілізовані та ефективно використані для досягнення як стратегічних, так і оперативних цілей організації. При цьому результативність реалізації такого потенціалу значною мірою визначається якістю управлінських рішень, спрямованих на створення сприятливого середовища для професійного розвитку персоналу, формування ефективної системи стимулювання праці та забезпечення умов для максимально продуктивного використання інтелектуальних і професійних ресурсів працівників [2].

Водночас сучасна концепція управління кадровим потенціалом передбачає функціонування цілісної системи взаємопов'язаних управлінських процесів, серед яких особливе значення мають стратегічне планування потреби у персоналі, якісний відбір і професійна адаптація працівників, організація їхнього безперервного навчання та розвитку, регулярне оцінювання результатів діяльності, а також формування дієвих механізмів матеріальної й нематеріальної мотивації. Реалізація такого комплексного підходу забезпечує не лише більш раціональне використання трудових ресурсів підприємства, а й створює передумови для підвищення інноваційної активності, посилення організаційної гнучкості та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [3].

Особливої актуальності проблематика управління кадровим потенціалом набуває в умовах сучасних соціально-економічних викликів, що відбуваються в Україні, серед яких важливе місце займають нестабільність ринку праці, демографічні зміни, міграційні процеси та загострення конкуренції за висококваліфікованих фахівців. У таких обставинах підприємства дедалі частіше стикаються з дефіцитом професійно підготовлених кадрів, що, у свою чергу, обумовлює необхідність переходу до стратегічної моделі управління персоналом [1].

У контексті економічної нестабільності та масштабних трансформаційних процесів, що відбуваються у сучасному вітчизняному бізнес-середовищі, підприємства змушені постійно адаптувати свої управлінські системи до нових викликів. Одним із ключових напрямів такої адаптації виступає впровадження сучасних цифрових технологій у сферу управління персоналом, що включає автоматизацію HR-процесів, використання аналітичних інструментів для оцінювання ефективності працівників, а також застосування цифрових платформ

для управління навчанням і розвитком персоналу. Як зазначають дослідники, цифровізація процесів управління людськими ресурсами сприяє підвищенню прозорості кадрових рішень, покращенню інформаційно-аналітичного забезпечення управління персоналом та оптимізації витрат, пов'язаних із кадровим адмініструванням [4].

Важливим структурним компонентом системи управління кадровим потенціалом є також організація та підтримка професійного кар'єрного розвитку працівників. Раціонально побудована система управління кар'єрою створює передумови не лише для підвищення рівня мотивації персоналу та його професійної самореалізації, а й сприяє формуванню стабільного кадрового складу підприємства. Це, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність функціонування організації та забезпечує її довгостроковий розвиток [5].

Аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку праці також свідчить про поступове зростання ролі інвестицій у людський капітал як одного з ключових факторів економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємств. У зв'язку з цим організації дедалі активніше впроваджують програми професійного навчання, системи підвищення кваліфікації та розвитку управлінських компетентностей працівників. Поряд із цим важливим інструментом підвищення ефективності використання кадрового потенціалу виступає формування комплексної системи матеріальної та нематеріальної мотивації, яка сприяє зростанню рівня залученості персоналу до діяльності підприємства, посиленню їхньої відповідальності за результати роботи та підвищенню загальної результативності організації.

Основні показники, що характеризують сучасні тенденції розвитку кадрового потенціалу підприємств України, наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 - Основні показники розвитку кадрового потенціалу підприємств України у 2024–2025 рр.

Показник	Значення, %
Частка підприємств, що здійснювали найм працівників	88–95
Частка підприємств, що відчують дефіцит кваліфікованих кадрів	71–74
Частка компаній, що інвестують у розвиток персоналу	56–59
Частка підприємств, що зберігали чисельність персоналу без змін	близько 72
Частка підприємств, що активно відкривали вакансії	83–95

Джерело: сформовано автором на основі [6; 7]

Проаналізовані статистичні дані [6; 7] дають підстави стверджувати, що у практиці функціонування підприємств простежуються помітні трансформації підходів до управління кадровим потенціалом, які проявляються передусім у зміні пріоритетів кадрової політики та механізмів залучення і збереження трудових ресурсів. Зокрема, значна частина підприємств, реагуючи на загострення конкуренції за кваліфіковану робочу силу, одночасно здійснюють розширення зайнятості шляхом створення нових робочих місць та переглядають рівень матеріального стимулювання працівників, підвищуючи оплату праці з метою утримання компетентних фахівців. Водночас збереження доволі високих показників кадрового дефіциту свідчить про наявність структурних дисбалансів

на ринку праці та актуалізує потребу у вдосконаленні системи професійної підготовки, підвищення кваліфікації й розвитку персоналу, що у сучасних умовах розглядається як один із ключових напрямів формування ефективної кадрової політики підприємств.

З урахуванням зазначених тенденцій особливої ваги набуває модернізація системи управління кадровим потенціалом, яка дедалі частіше пов'язується з інтеграцією сучасних інструментів HR-менеджменту, що спираються на можливості цифрових технологій та аналітичних методів обробки кадрової інформації. У цьому контексті відчутного поширення набуває використання HR-аналітики, спеціалізованих цифрових платформ управління людськими ресурсами, а також багаторівневих систем оцінювання професійних і поведінкових компетентностей працівників. Застосування подібних інструментів істотно розширює аналітичні можливості управління персоналом, оскільки дозволяє не лише більш обґрунтовано приймати кадрові рішення, а й підвищувати ефективність планування, розподілу та використання трудових ресурсів у межах підприємства.

Поряд із технологічною модернізацією HR-процесів у сучасній теорії та практиці управління персоналом дедалі виразніше простежується тенденція до посилення значення нематеріальних детермінант трудової мотивації. У структурі таких чинників особливої ваги набувають можливості професійного й кар'єрного розвитку працівників, їх участь у формуванні управлінських рішень, створення сприятливого соціально-психологічного середовища в трудових колективах, а також забезпечення гармонійного співвідношення між професійною діяльністю та особистим життям. За таких умов система мотивації, що поєднує економічні стимули з нематеріальними формами заохочення, набуває комплексного характеру і здатна істотно посилювати рівень залученості персоналу до діяльності підприємства, сприяти зміцненню організаційної лояльності працівників і, як наслідок, позитивно впливати на показники продуктивності праці.

У більш широкому теоретико-управлінському вимірі управління кадровим потенціалом підприємства доцільно розглядати як складну багаторівневу систему, у межах якої відбувається взаємодія організаційних, економічних, соціальних і психологічних механізмів впливу на персонал. Ефективне функціонування такої системи передбачає врахування значної кількості чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, серед яких важливе місце займають тенденції розвитку ринку праці, рівень професійної підготовки та кваліфікаційної структури працівників, особливості організаційної культури підприємства, а також стратегічні напрями його довгострокового розвитку. За таких умов кадрова політика повинна бути зорієнтована на формування висококваліфікованого, професійно мотивованого та інноваційно спроможного персоналу, здатного не лише забезпечувати виконання поточних виробничих функцій, але й активно долучатися до процесів організаційного розвитку та адаптації підприємства до динамічних змін зовнішнього економічного середовища.

Отже, узагальнення результатів проведеного аналізу дозволяє констатувати, що сучасний етап розвитку систем управління кадровим потенціалом характеризується поступовим зміщенням акцентів у бік стратегічного управління людськими ресурсами, активного впровадження цифрових технологій у кадрові процеси та посилення інвестицій у розвиток людського капіталу. Саме поєднання зазначених підходів і управлінських інструментів формує необхідні передумови для більш ефективного використання трудового потенціалу підприємств, зміцнення їх інноваційних можливостей і забезпечення стабільної конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки.

Література:

1. Громова О. В. Управління людськими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану. *ResearchGate*. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/396435563_UPRAVLINNA_LUDSKIMI_RESURSAMI_PIDPRIEMSTVA_V_UMOVAN_VOENNOGO_STANU
2. Носань Н. Сучасні методи управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4871>
3. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 382–388. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_6_0_382_388&year=2024
4. Орленко О. Сучасні підходи до управління персоналом на прикладі транснаціональних корпорацій. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. URL: <https://nv-oneu.com.ua/index.php/journal/article/view/157>
5. Lytovchenko I., Shevchenko S. Contemporary approaches to managing the careers of professionals in innovative enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. № 3. С. 39–45. URL: <https://ujae.org.ua/en/contemporary-approaches-to-managing-the-careers-of-professionals-in-innovative-enterprises/>
6. Ринок праці України: підсумки 2025 року та прогноз на 2026 рік. Socportal. URL: <https://socportal.info/ua/news/rinok-pratci-ukraini-pidsumki-2025-i-prognoz-2026/>
7. Дослідження стану бізнесу в Україні у 2025 році. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku>