

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Управління кадровим потенціалом організації в умовах
глобальної нестабільності»

Виконав:

студентка групи 401-ЕМ

Білан Владислава Вікторівна_____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Карпенко Ю. В._____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	8
1.1 Сутність та складові кадрового потенціалу організації в сучасних економічних умовах.....	8
1.2. Вплив чинників глобальної нестабільності на стратегію управління персоналом.....	14
1.3. Світовий досвід формування стійких систем управління кадровим потенціалом у кризових умовах.....	20
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ МІСЬКМОЛОКОЗАВОД».....	28
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Кременчуцький міськмолочозавод».....	28
2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Кременчуцький міськмолочозавод».....	36
2.3. Аналіз існуючої системи управління кадровим потенціалом ПрАТ «Кременчуцький міськмолочозавод».....	45
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ МІСЬКМОЛОКОЗАВОД» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	55
3.1. Визначення концепції цифрової трансформації системи управління кадровим потенціалом ПрАТ «Кременчуцький міськмолочозавод» в умовах глобальної нестабільності.....	55

3.2. Удосконалення методичного та нормативного забезпечення системи стимулювання та професійного розвитку персоналу ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод».....	64
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Глобальна нестабільність диктує умови ведення бізнесу, що характеризуються економічними кризами, геополітичними конфліктами, швидким розвитком технологій та посиленням конкуренції на світових ринках, особливого значення набуває ефективне управління кадровим потенціалом організації. Людські ресурси дедалі більше розглядаються як ключовий фактор забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств. Зміни зовнішнього середовища вимагають від організацій гнучкості у прийнятті управлінських рішень, здатності швидко реагувати на нові виклики та формувати високопрофесійні, мотивовані команди. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом потребують переосмислення, а на перший план виходять стратегічні аспекти розвитку кадрового потенціалу, включаючи безперервне навчання, розвиток компетенцій та ефективне використання людського капіталу.

Мета дослідження: розробити антикризові заходи щодо збереження і розвитку кадрового потенціалу ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» в умовах зовнішніх викликів.

Виходячи з поставленої мети, було сформовано наступні завдання дослідження:

- розкрити сутність поняття кадрового потенціалу організації та визначити його основні складові в сучасних економічних умовах;

- дослідити вплив чинників глобальної нестабільності на формування та реалізацію стратегії управління персоналом;

- узагальнити світовий досвід формування стійких систем управління кадровим потенціалом у кризових умовах;

- провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»;

- провести діагностику основних показників фінансово-господарської

діяльності підприємства;

здійснити аналіз існуючої системи управління кадровим потенціалом ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»;

обґрунтувати концепцію цифрової трансформації системи управління кадровим потенціалом ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» в умовах глобальної нестабільності;

удосконалити методичне та нормативне забезпечення системи стимулювання та професійного розвитку персоналу ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод».

Об'єктом дослідження виступає система управління кадровим потенціалом ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод», а предметом – механізми адаптації системи управління кадровим потенціалом ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» до викликів глобальної нестабільності.

Вихідні дані до роботи склали: законодавчі та нормативні документи, навчальна, наукова, довідкова і методична література, фахові періодичні видання, інші інформаційні ресурси. Фактичну основу дослідження становлять установчі документи, фінансова та статистична звітність ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод», а також внутрішні матеріали підприємства.

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили досягнення поставленої мети та виконання завдань. Застосовано методи теоретичного узагальнення та системного аналізу, аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, економіко-статистичні методи, метод діагностики, графічний метод, а також метод експертних оцінок.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних і методичних підходів до управління кадровим потенціалом в умовах глобальної нестабільності. Удосконалено підходи до трактування сутності кадрового потенціалу з урахуванням сучасних кризових викликів,

систематизовано чинники впливу глобальної нестабільності на систему управління персоналом, дістало подальшого розвитку методичне забезпечення оцінювання стану кадрового потенціалу підприємства, обґрунтовано концептуальні підходи до цифрової трансформації системи управління персоналом в антикризових умовах, запропоновано комплекс антикризових заходів щодо збереження і розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання в діяльності ПрАТ «Кременчуцький міськмолокозавод» з метою підвищення ефективності управління кадровим потенціалом в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Запропоновані заходи можуть бути використані для вдосконалення системи мотивації персоналу, розвитку професійних компетенцій працівників, впровадження цифрових інструментів управління персоналом, а також підвищення стійкості підприємства до кризових явищ. Окремі положення роботи можуть бути застосовані іншими підприємствами аналогічної галузі.

Основні положення кваліфікаційної роботи пройшли наукову апробацію під час участі у IV Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій», яка відбулася 04 червня 2026 р. у Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1 Сутність та складові кадрового потенціалу організації в сучасних економічних умовах

Розглядаючи теоретико-методичні засади управління кадровим потенціалом, визначено, що вони охоплюють систему наукових підходів, принципів і методів, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання людських ресурсів. В умовах глобальної нестабільності ці засади потребують переосмислення з урахуванням нових викликів, таких як цифровізація економіки, трансформація ринку праці, міграційні процеси, економічні кризи та зростання конкуренції за кваліфіковані кадри. Нами приділено особливу увагу в межах даного розділу, дослідженню сутності кадрового потенціалу, його структурних елементів, а також визначенню ключові фактори, що впливають на систему управління персоналом.

Сучасна економічна наука поняття кадрового потенціалу організації трактує одним із базових у системі управління персоналом, оскільки саме людські ресурси виступають визначальним фактором ефективності діяльності підприємства. Зростання ролі знань, інновацій та інтелектуального капіталу зумовлює необхідність більш глибокого розуміння сутності кадрового потенціалу та його складових. Кадровий потенціал формується під впливом низки факторів, серед яких важливу роль відіграють рівень освіти і кваліфікації персоналу, мотивація праці, організаційна культура, умови праці, а також здатність підприємства інвестувати у розвиток людського капіталу, що зумовлює необхідність комплексного підходу до його оцінювання та управління. З метою систематизації наукових підходів до визначення сутності кадрового потенціалу доцільно узагальнити основні трактування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення сутності кадрового потенціалу

Автор, джерело	Визначення	Ключові характеристики
Носань Н. С.	Сукупність можливостей працівників підприємства, що формуються під впливом сучасних методів управління та спрямовані на забезпечення ефективності й стійкості організації	Орієнтація на ефективність, стійкість, управлінський вплив
Барандич Б. О.	Загальна кількісна та якісна характеристика персоналу як ресурсу, що включає наявні та потенційні можливості працівників для досягнення цілей розвитку підприємства	Кількісно-якісний підхід, потенційність, орієнтація на розвиток
Барабаш В. О.	Відкрита соціально-економічна система, що формується внаслідок взаємодії працівників та забезпечує адаптацію і стійкий розвиток підприємства	Системність, адаптивність, взаємодія, динамічність
Шаповал О. А.	Сукупність знань, умінь і навичок працівників, що використовуються в господарській діяльності для досягнення економічних і соціальних цілей	Функціональність, результативність, орієнтація на цілі
Хаустова К. М.	Комплекс характеристик персоналу, що визначає здатність підприємства функціонувати в умовах нестабільності	Орієнтація на нестабільність, адаптаційна здатність
Венгер О., Фурсін О.	Важливий чинник сталого розвитку підприємства, що відображає здатність персоналу забезпечувати конкурентоспроможність	Стратегічність, сталий розвиток, конкурентоспроможність
Обиденнова Т. С., Черноус І. О.	Сукупність трудових ресурсів, їх характеристик та можливостей, що формуються і розвиваються в процесі діяльності підприємства	Ресурсний підхід, розвиток, процесність
В'юнник О. В.	Сукупність професійних, інтелектуальних та інноваційних можливостей працівників, що забезпечують розвиток підприємства в умовах інноваційних змін	Інноваційність, професійний розвиток, гнучкість
Гацько А., Руденко С.	Важливий ресурс підприємства, який визначає ефективність діяльності та можливості вдосконалення системи управління персоналом	Ефективність використання, управлінська спрямованість
Михайлюк О. В.	Система можливостей працівників, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства через розвиток персоналу	Стратегічність, розвиток персоналу
Павликівська О., Галиняк Л. [31]	Елемент стратегії підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток	Стратегічний підхід, конкурентоспроможність
Коваль З., Козуб Ю. [18]	Сукупність можливостей персоналу, що формується на основі мотивації та сприяє ефективній діяльності підприємства	Мотивація, результативність

Примітка. Складено автором на основі [1; 2; 4; 5; 9; 18; 25; 28; 30; 31; 47; 50]

Узагальнення представлених підходів (табл. 1.1) свідчить, що кадровий потенціал організації доцільно розглядати як комплексну, динамічну та багаторівневу категорію, яка поєднує в собі кількісні та якісні характеристики персоналу, його потенційні можливості, здатність до розвитку, адаптації та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Складові кадрового потенціалу є важливим елементом його теоретичного осмислення, оскільки дозволяють більш детально розкрити внутрішню структуру цієї категорії та визначити напрями її формування і розвитку. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до виокремлення складових досліджуваного феномену. Це зумовлено його багатогранністю даного поняття та різними підходами до його трактування. Зокрема, Носань Н. С. наголошує, що кадровий потенціал формується під впливом професійних, освітніх та особистісних характеристик працівників, а також управлінських підходів, що забезпечують ефективність їх використання [29]. Таке бачення дає підстави виокремити освітньо-кваліфікаційну, професійну та управлінську складові.

На думку Михайліченка Л. В., «під потенційними можливостями персоналу розуміється сукупність людських якостей, які можуть бути застосовані за конкретних обставин. Для ефективного виконання роботи персоналу потрібні спеціальні знання, які являються сукупністю теоретичних знань і практичних навичок у конкретній галузі, які набувають шляхом спеціальної підготовки та необхідні для вирішення питань». Відповідно структуру кадрового потенціалу формують: особистісний потенціал, комунікаційний потенціал, потенціал знань та потенціал розвитку [24].

У свою чергу, Барандич Б. О. [2] акцентує увагу на поєднанні кількісних і якісних характеристик персоналу, що включають рівень знань, навичок, досвіду, а також потенційні можливості працівників до розвитку. Відповідно автор виділити кількісну та якісну складові кадрового потенціалу:

кількісна складова – охоплює чисельність персоналу, продуктивність праці, показники плинності кадрів та інші параметри, які дозволяють оцінити наявні ресурси;

якісна складова – відображає рівень професійної підготовки, мотивацію, здатність до навчання та розвитку, що визначає стратегічні можливості підприємства..

Згідно з концепцією Барабаша В. О. [1] інтерпретація досліджуваного явища як відкритої системи передбачає наявність взаємодії між працівниками, їхню адаптивність та здатність до розвитку. Це дає підстави виділити такі складові:

соціально-психологічну, яка акумулює рівень комунікації, ступінь згуртованості колективу, корпоративної культури та мотивації персоналу;

адаптаційну, яка визначає організаційну гнучкість працівників, їхню готовність до змін, освоєння нових знань та технологій.

Шаповал О. А. [51] розглядає кадровий потенціал крізь призму знань, умінь і навичок працівників, що використовуються для досягнення економічних і соціальних результатів, що дозволяє виокремити компетентнісну складову. Дана складова є ключовою у структурі кадрового потенціалу, оскільки вона безпосередньо визначає здатність працівників ефективно виконувати професійні завдання, адаптуватися до нових умов та забезпечувати конкурентоспроможність організації. Її значення полягає не лише у фіксації наявних знань і навичок, а й у потенціалі їх розвитку, що створює основу для довгострокового зростання та інноваційного оновлення підприємства.

У дослідженнях Обиденної Т. С. та Черноус І. О. [30] доводиться, що кадровий потенціал формується як у процесі діяльності підприємства, так і через цілеспрямовані заходи щодо його розвитку. Це зумовило необхідність виокремлення:

інноваційної складової, яка відображає здатність персоналу до впровадження нових ідей, технологій та управлінських рішень;

еволюційної складової, яка забезпечує системне підвищення кваліфікації, професійне зростання та формування довгострокового потенціалу. Поєднання цих елементів створює основу для стійкої конкурентоспроможності підприємства, адже інноваційність визначає його здатність реагувати на

виклики ринку, а розвиток гарантує поступове зміцнення кадрового ресурсу.

Семикіна М. та її співавтори представляють структуру кадрового потенціалу у вигляді узагальненої ієрархії таких складових:

особистісний потенціал, що характеризує індивідуальні здібності та якості кожного працівника;

професійно-кваліфікаційний потенціал, який відображає рівень професійної компетентності персоналу в цілому;

організаційно-управлінський потенціал, що характеризує здатність персоналу ефективно взаємодіяти між собою та з іншими підрозділами підприємства;

інноваційний потенціал, який відображає здатність персоналу генерувати та впроваджувати нові ідеї, розробляти та освоювати нові технології [41].

Важливим теоретичним доповненням є підхід Шубалого О. М. та його співавторів [54], які пропонують багатовимірну модель, що поєднує чотири компоненти:

інтелектуальну, яка відображає рівень знань і творчих здібностей працівників;

трудова, яка відображає професійну діяльність та продуктивність праці;
мотиваційну, яка репрезентує систему внутрішніх стимулів, ціннісних орієнтацій до роботи й розвитку;

організаційну, яка характеризує здатність до взаємодії, координації зусиль та дотримання корпоративних стандартів.

Схожий погляд на це питання мають Федоришина Л. та Вересюк К., які підкреслюють що структура кадрового потенціалу підприємства зумовлена різноманітністю функцій і ролей персоналу на підприємстві та виокремлюють наступні складові:

кваліфікаційну, яка визначає рівень готовності працівників до виконання виробничих і управлінських завдань;

психофізіологічну, яка забезпечує працездатність персоналу та впливає на стабільність і безперервність трудового процесу;

мотиваційну, яка виступає рушійною силою реалізації трудового потенціалу;

особистісну, яка сприяє формуванню ефективної взаємодії в колективі, розвитку командної роботи та підвищенню інноваційної активності [43].

Узагальнюючи наукові підходи, можна зробити висновок, що до основних складових кадрового потенціалу організації доцільно віднести наступне (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Складові кадрового потенціалу організації

Складова кадрового потенціалу	Зміст складових кадрового потенціалу
Освітньо-кваліфікаційна	Рівень освіти, професійної підготовки
Професійна (компетентнісна)	Знання, уміння, навички, досвід
Кількісна	Чисельність та структура персоналу
Соціально-психологічна	Мотивація, цінності, корпоративна культура
Адаптаційна	Здатність до змін і розвитку
Інноваційна	Здатність до генерації нових ідей та впровадження інновацій
Організаційна	Ефективність управління та взаємодії в колективі

Примітка. Розроблено за джерелами [3; 27; 30; 50]

У сукупності ці складові (табл. 1.2) формують цілісну систему кадрового потенціалу, яка не лише відображає його поточний стан, а й визначає стратегічні можливості розвитку та конкурентоспроможність підприємства. Кадровий потенціал організації є складною багатокомпонентною категорією, що поєднує кількісні та якісні характеристики персоналу, його знання, навички, досвід, мотивацію та здатність до розвитку. Узагальнення наукових підходів дозволяє розглядати його як ключовий стратегічний ресурс підприємства, від якості якого залежить ефективність діяльності та конкурентоспроможність організації. У сучасних економічних умовах кадровий потенціал набуває особливої значущості через вплив глобальної нестабільності, цифровізації та трансформації ринку праці, що і зумовлює необхідність його постійного

розвитку, адаптації та ефективного використання, що є важливою передумовою забезпечення стійкого функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

1.2. Вплив чинників глобальної нестабільності на стратегію управління персоналом

Сучасний розвиток світової економіки характеризується зростанням рівня невизначеності та посиленням впливу кризових явищ, що формують стан глобальної нестабільності. До таких чинників належать: економічні спади, геополітичні конфлікти, військові дії, енергетичні кризи, демографічні зміни, а також стрімкий розвиток цифрових технологій і трансформація ринку праці. У сукупності вони суттєво змінюють умови функціонування підприємств та вимагають перегляду традиційних підходів до управління персоналом.

За таких умов стратегія управління персоналом перестає бути статичною системою і набуває гнучкого, адаптивного характеру, орієнтованого на швидке реагування на зовнішні виклики. Підприємства змушені переосмислювати підходи до формування кадрового потенціалу, його розвитку та збереження, приділяючи особливу увагу підвищенню стійкості організації та ефективності використання людських ресурсів, саме тому дослідження впливу чинників глобальної нестабільності на стратегію управління персоналом є важливим для розуміння сучасних тенденцій розвитку системи управління людськими ресурсами та формування ефективних антикризових підходів у діяльності підприємств.

В умовах сучасної глобальної нестабільності стратегія управління персоналом набуває особливого значення, адже саме кадровий ресурс стає ключовим чинником адаптації підприємства до викликів зовнішнього середовища. Основні чинники глобальної нестабільності та їх вплив на стратегію управління персоналом розглянемо нижче (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Чинники глобальної нестабільності та їх вплив на управління персоналом

Примітка. Розроблено за джерелами [10; 42; 32; 39; 23; 46]

Як свідчать дані рис. 1.1, чинники глобальної нестабільності мають комплексний вплив на систему управління персоналом, змушуючи підприємства переходити до більш гнучких, адаптивних та інноваційно орієнтованих стратегій розвитку кадрового потенціалу.

Одним із ключових чинників є економічна нестабільність, яка проявляється у кризових явищах, інфляційних процесах, зниженні платоспроможності та коливаннях ринку праці. За таких умов підприємства змушені оптимізувати витрати, у тому числі на персонал, що може призводити до скорочення чисельності працівників або зниження інвестицій у їх розвиток, що також підвищує вимоги до якості кадрового потенціалу – організаціям

потрібні більш універсальні, продуктивні та адаптивні працівники. Управління персоналом потребує адаптації до умов нестабільного середовища та нових викликів зовнішнього ринку [53].

У наукових дослідженнях наголошується, що управління кадровим потенціалом в умовах глобальної нестабільності вимагає нових стратегій адаптації та розвитку [10], що свідчить про кризові явища і їх здатність змінювати не лише тактичні рішення у сфері HR, але й формують потребу у стратегічному переосмисленні всієї системи управління персоналом.

Сучасні автори підкреслюють, що нестабільне середовище змушує підприємства орієнтуватися на підвищення адаптивності персоналу, оскільки розвиток національної та регіональної системи управління персоналом відбувається в умовах глобальної нестабільності [10]. За таких умов кадровий потенціал розглядається як ключовий ресурс виживання та конкурентоспроможності підприємства.

Трансформаційні процеси в економіці посилюють вимоги до ефективності управління людськими ресурсами, адже трансформація механізму управління персоналом відбувається під впливом нестабільності середовища [53]. Щоб мінімізувати вплив зовнішнього середовища підприємства повинні впроваджувати: антикризові HR-інструменти, гнучкі форми зайнятості та результативно-орієнтовані системи мотивації. Економічна нестабільність і кризові явища виступають каталізатором, що стимулює перехід до гнучких, адаптивних та ефективних моделей використання кадрового підприємства.

Глобалізація сучасної економіки суттєво змінює умови функціонування підприємств. Розширення міжнародних ринків, мобільність робочої сили та інтеграція економічних систем призводять до загострення конкуренції за кваліфіковані кадри як на національному, так і на глобальному рівнях. У цих умовах стратегічне управління персоналом в умовах глобалізації перетворюється на ключовий чинник конкурентоспроможності підприємства

[41], адже саме якість кадрового потенціалу визначає здатність організації утримувати свої позиції на ринку.

Посилення конкуренції за трудові ресурси зумовлює необхідність формування ефективних систем мотивації та розвитку персоналу. Зарубіжний досвід демонструє важливість інвестицій у людський капітал [21]. Сьогодні підприємства змушені конкурувати не лише продукцією, але й умовами праці та можливостями професійного зростання. Крім того, глобалізаційні процеси сприяють запозиченню сучасних управлінських практик і технологій, що змінюють вимоги до компетентностей працівників та актуалізують стратегічний підхід до управління персоналом [46].

«Поняття цифрового HR об'єднує соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні технології, доповнену реальність та є новою платформою для покращення роботи як працівників, так і кандидатів, удосконалення та опрацювання їх досвіду. Розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову цифрового HR, тоді як керівництво компаній та HR-департаменти повинні будувати свої власні інтегровані стратегії та програми цифрового управління персоналом. При цьому перехід до цифрової трансформації повинен базуватись на глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, дослідженні переваг та недоліків» [3]. Впровадження інноваційних HR-технологій, зокрема систем бізнес-аналітики та цифрового управління персоналом, дозволяє підвищити ефективність використання трудових ресурсів і забезпечити більш обґрунтовані управлінські рішення [30]. «Трансформація сфери HR в умовах диджиталізації визначає нові вимоги до компетенцій HR-фахівців. Традиційний зміст ролей HR-менеджерів компаній зазнає значних змін, пов'язаних з розвитком цифрових компетенцій персоналу, зростанням ролі HR аналітики, зміщенням акцентів у навчанні на індивідуальну роботу і застосування гнучких форм зайнятості персоналу, цифровізацію та гейміфікацію HR-процесів» [12].

Тобто, технологічні трансформації виступають потужним драйвером змін

у сфері управління персоналом, що посилюють роль знань та інновацій у розвитку кадрового потенціалу організацій.

Воєнні дії та політична нестабільність є одними з найбільш руйнівних чинників глобального середовища, що суттєво впливають на функціонування підприємств і систему управління персоналом. Вони призводять до порушення економічних зв'язків, зниження ділової активності, міграції населення, втрати кваліфікованих кадрів та загального скорочення кадрового потенціалу організацій. Стратегія забезпечення кадрового потенціалу підприємства та його розвиток в умовах воєнного стану потребує адаптації до нових ризиків та втрати трудових ресурсів [11]. Загалом екстремальні кризи нестабільність змінюють саму парадигму менеджменту персоналу. Підприємства змушені застосовувати спеціальні антикризові стратегії управління персоналом, оскільки ефективність управління персоналом у цих умовах безпосередньо впливає на продуктивність і стабільність організації [37].

Політична та воєнна нестабільність спричиняє значні зміни на ринку праці, зокрема вимушену міграцію працівників, втрату кваліфікованих кадрів і необхідність їх подальшого відновлення кадрового потенціалу підприємств. [23], що вимагає менеджменту підприємств підвищення гнучкості управлінських рішень та особливої уваги до збереження кадрового потенціалу як ключового ресурсу повоєнного відновлення та розвитку.

Посилення міграційних процесів призводить до відтоку працездатного населення, зокрема висококваліфікованих фахівців. Це суттєво ускладнює забезпечення підприємств необхідними трудовими ресурсами. Стратегічне управління відновленням кадрового потенціалу має враховувати виклики трудової міграції та втрати кваліфікованих працівників, оскільки вони безпосередньо впливають на здатність підприємств підтримувати стабільний рівень кадрового забезпечення [23].

В умовах глобальної нестабільності також посилюється проблема дефіциту кваліфікованих кадрів, що пов'язано як із зовнішньою міграцією, так і з невідповідністю освітньої підготовки сучасним вимогам ринку праці. Як

наслідок, розвиток системи управління персоналом вимагає адаптації до умов, у яких відбувається скорочення та перерозподіл трудових ресурсів під впливом глобальних процесів [8]. На тлі зростання конкуренції за таланти людський капітал стає одним із найдефіцитніших ресурсів, що змушує підприємства впроваджувати нові підходи до залучення, утримання та розвитку персоналу [21]. Трудова міграція та дефіцит кваліфікованої робочої сили створюють значні виклики для системи управління персоналом, змушуючи підприємства формувати ефективні стратегії збереження кадрового потенціалу, підвищення привабливості роботодавця та розвитку внутрішніх трудових ресурсів. Сучасні економічні та соціальні трансформації суттєво впливають на мотивацію та поведінку працівників, що, у свою чергу, змінює підходи до управління персоналом і формування кадрового потенціалу підприємств. Умови глобальної нестабільності, цифровізація, воєнні ризики та трансформація ринку праці сприяють переоцінці працівниками власних цінностей, пріоритетів і очікувань від роботи.

«Основними елементами трансформації механізму управління персоналом є зміна вимог до співробітників, перегляд систем мотивації, впровадження нових технологій, зміна корпоративної культури та розвиток лідерства. Нові покоління працівників, а саме міленіали (покоління Y), зумери (покоління Z) мають свій набір цінностей, стиль роботи, тому висувують інші очікування щодо умов праці, корпоративної культури, балансу між роботою та особистим життям. При цьому зростає значущість нематеріальних стимулів, зокрема, можливості розвитку, автономія, соціальна відповідальність роботодавців, що потребує адаптації мотиваційних моделей і механізмів залучення персоналу» [51].

Поведінка працівників значною мірою залежить від управлінського середовища та стилю керівництва. Зміни на ринку праці, зокрема цифровізація та глобалізація, сприяють трансформації моделей поведінки працівників і формуванню нових очікувань щодо гнучких умов праці, кар'єрного розвитку та балансу між роботою і особистим життям [44], [20]. Зміни в мотивації та

поведінці працівників зумовлюють необхідність перегляду традиційних систем стимулювання персоналу, розвитку корпоративної культури та впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами, орієнтованих на індивідуальні потреби та довгострокову залученість працівників. Інноваційний розвиток та трансформація бізнес-моделей є важливими чинниками сучасного економічного середовища, які суттєво впливають на систему управління персоналом і формування кадрового потенціалу підприємств.

Інноваційні зміни в економіці вимагають постійного оновлення компетентностей працівників, адже напрями розвитку кадрового потенціалу визначаються інноваційними змінами в умовах трансформації економічного середовища, а підприємства повинні системно інвестувати у навчання та розвиток персоналу [4]. Цей процес супроводжується впровадженням нових управлінських підходів, зокрема цифрових HR-технологій, бізнес-аналітики та автоматизованих систем управління персоналом, що підвищує ефективність використання кадрового потенціалу [38]. Отже, інноваційний розвиток та трансформація бізнес-моделей є потужним драйвером змін у сфері управління персоналом, що формує потребу в розвитку нових компетентностей, підвищенні гнучкості кадрового потенціалу та впровадженні сучасних технологій управління людськими ресурсами.

1.3. Світовий досвід формування стійких систем управління кадровим потенціалом у кризових умовах

В умовах зростаючої глобальної нестабільності особливого значення набуває вивчення світового досвіду формування ефективних і стійких систем управління кадровим потенціалом. Провідні країни та міжнародні компанії активно впроваджують інноваційні підходи до менеджменту персоналом, спрямовані на забезпечення гнучкості, адаптивності та довгострокової ефективності організацій навіть у кризових умовах. Світова практика свідчить,

що в умовах криз ключовим фактором успіху стає не лише наявність кваліфікованого персоналу, а й здатність організації оперативно перебудовувати систему управління людськими ресурсами відповідно до викликів. Міжнародний досвід демонструє важливість стратегічного підходу до управління кадровим потенціалом, що передбачає інтеграцію HR-стратегії в загальну стратегію розвитку підприємства. Аналіз світових практик є необхідною передумовою для визначення ефективних напрямів удосконалення управління персоналом на вітчизняних підприємствах, особливо в умовах воєнного стану.

На рис. 1.2 наведено напрями формування стійких систем управління персоналом.

Стратегічна інтеграція HR-функції

У міжнародній практиці підкреслюється необхідність довгострокового переосмислення ролі HR, адже організації переглядають підходи до залучення, розвитку та утримання персоналу в умовах нестабільності

Гнучкість та адаптивність управління персоналом

Світові дослідження показують, що організації змушені адаптуватися до гео економічної невизначеності та технологічних змін

Розвиток компетентностей та безперервне навчання

За даними міжнародних звітів, існує ризик, що працівники не встигають адаптуватися до нових технологій, що підсилює потребу у навчанні

Цифровізація HR-процесів

Сучасні компанії активно впроваджують технології, оскільки зміни в економіці вимагають використання нових інструментів і практик управління персоналом

Формування ефективної системи мотивації та залученості

Дослідження показують, що рівень залученості персоналу знижується: глобальна залученість працівників зменшується другий рік поспіль, що змушує компанії переглядати мотиваційні підходи

Управління талантами та утримання персоналу

У міжнародній практиці дефіцит кадрів визначається як один із ключових викликів, адже доступність талантів залишається нерівномірною

Антикризове управління персоналом

Світові дослідження підтверджують, що нестабільність формує нові ризики, зокрема зростання «втоми від змін» як бар'єру для ефективності організацій

Рисунок 1.2 – Напрями формування стійких систем управління кадровим потенціалом у кризових умовах

Примітка. Розроблено за джерелами [56; 60; 63]

Розглянемо детально наведені на рис. 1.2 напрями формування стійких систем управління кадровим потенціалом у кризових умовах. Світовий досвід свідчить, що формування стійких систем управління кадровим потенціалом у кризових умовах ґрунтується на комплексному поєднанні стратегічного підходу, гнучкості та інноваційності. Провідні компанії орієнтуються на інтеграцію HR-стратегії в загальну стратегію розвитку, активне використання цифрових технологій, безперервний розвиток компетентностей працівників і створення ефективних систем мотивації. У сучасних умовах нестабільності особливого значення набуває здатність організацій швидко адаптуватися до змін, зберігати та розвивати кадровий потенціал, а також ефективно реагувати на зовнішні виклики.

Впровадження саме таких або дотичних підходів дозволяє забезпечити довгострокову стійкість, конкурентоспроможність і успішне функціонування підприємств у кризовому середовищі. У сучасних умовах воєнного стану питання збереження та розвитку кадрового потенціалу набуває особливої актуальності. Дослідники підкреслюють, що розвиток людського потенціалу підприємств в умовах воєнного стану потребує адаптації до нових соціально-економічних викликів та ризиків [14].

Ефективне управління кадровим потенціалом передбачає інтеграцію HR-стратегії в загальну стратегію розвитку підприємства, так як це забезпечує узгодженість управлінських рішень і підвищує стійкість організації до зовнішніх викликів. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства передбачає використання таких інструментів, як кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу [19].

В умовах глобальної нестабільності важливого значення набуває здатність системи управління персоналом швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Гнучкість проявляється у використанні адаптивних форм організації праці, зміні підходів до мотивації та розвитку персоналу. У наукових працях зазначається, що трансформація механізму управління персоналом відбувається під впливом нестабільності середовища [51].

У сучасних умовах криз та нестабільності ключовим чинником ефективності управління кадровим потенціалом стає постійний розвиток компетентностей працівників. Підприємства змушені інвестувати у професійне навчання, підвищення кваліфікації та формування здатності персоналу швидко адаптуватися до змін. Розвиток кадрового потенціалу є складовою стратегії підприємства та визначає його здатність до довгострокового розвитку [28]. Напрями розвитку персоналу безпосередньо залежать від інноваційних змін у середовищі функціонування підприємстві це вказує на необхідність впровадження концепції безперервного навчання як невід'ємного елементу сучасної HR-стратегії.

Цифровізація є одним із ключових напрямів трансформації системи управління персоналом, що дозволяє підвищити ефективність HR-процесів і якість управлінських рішень. Використання цифрових платформ, автоматизованих систем обліку персоналу та аналітичних інструментів сприяє оптимізації роботи з кадрами та підвищенню їх продуктивності. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу потребує впровадження сучасних технологій та нових управлінських підходів [30]. Доцільно додати, що застосування бізнес-аналітики в управлінні кадровим потенціалом дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та ефективність використання трудових ресурсів [38].

Антикризове управління персоналом є важливим елементом забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, оскільки воно передбачає розробку та впровадження заходів, які спрямовані на мінімізацію негативних наслідків кризових явищ, збереження кадрового потенціалу та підтримку ефективності роботи персоналу. Управління кадровим потенціалом в умовах глобальної нестабільності вимагає нових стратегій адаптації та розвитку [10]. В умовах воєнного стану підприємства повинні застосовувати спеціальні підходи до збереження та відновлення трудових ресурсів, тому антикризове управління персоналом є необхідною умовою стабільного функціонування організацій у періоди

економічних та соціальних потрясінь.

Нижче розглянемо реальні приклади зі світової практики формування стійких систем управління кадровим потенціалом у кризових умовах (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Світовий досвід формування стійких систем управління кадровим потенціалом у кризових умовах

Країна, компанія	Кризова ситуація	Управлінські підходи (HR-практики)	Результати та особливості
Ісландія (державний і приватний сектор)	COVID-19	Гнучкі HR-рішення, адаптація персоналу, розвиток навчання під час кризи	Підвищення стійкості організацій та здатності до адаптації
Польща (AQUA S.A.)	Пандемія, операційні кризи	Кризове планування персоналу, гнучка зайнятість, швидкі управлінські рішення	Підтримка стабільності роботи підприємства
США (Airbnb)	COVID-19	Емпатійне управління, прозора комунікація, компенсаційні пакети	Підвищення довіри та збереження репутації роботодавця
Іспанія (глобальні IT-компанії)	COVID-19	Масовий перехід на дистанційну роботу, цифровізація HR	Формування різних моделей адаптації (leader, agile, survival)
Нідерланди (Randstad)	Пандемія	Онлайн-комунікація, HR-аналітика, цифрові платформи залучення	Підтримка продуктивності та залученості персоналу

Примітка. Розроблено за джерелами [58; 59; 62]

Світова практика підтверджує (табл. 1.3), що ефективні системи управління кадровим потенціалом у кризових умовах базуються на цифровізації, гнучкості, швидкій адаптації та розвитку людського капіталу. Найбільш успішні компанії поєднують антикризові заходи з довгостроковими HR-стратегіями, орієнтованими на стійкість і залученість персоналу. Світовий досвід також демонструє, що провідні міжнародні компанії активно впроваджують довгострокові HR-стратегії, орієнтовані на підвищення стійкості організацій до кризових явищ.

Досвід світових компаній яскраво ілюструє практичну цінність теоретичних концепцій. Зокрема, компанія «Google» застосовує модель «people

analytics», що ґрунтується на аналізі BigData про працівників для прийняття управлінських рішень [61]. Це дає змогу прогнозувати кадрові ризики та формувати персоналізовані програми розвитку персоналу.

Концерн «Siemens» реалізує концепцію безперервного навчання персоналу (lifelong learning), інвестуючи у цифрові освітні платформи та внутрішні програми перекваліфікації [57]. Такий підхід дозволяє компанії швидко адаптувати працівників до технологічних змін і зберігати їх конкурентоспроможність навіть у періоди кризових трансформацій. Окрім того, у міжнародній практиці широко застосовується концепція «employee experience» (досвід працівника), яка передбачає комплексний підхід до формування позитивного досвіду працівника в організації від найму до професійного розвитку та утримання.

Попри позитивні практики формування стійких систем управління кадровим потенціалом, світовий досвід також демонструє низку суттєвих загроз і викликів, які необхідно враховувати при адаптації HR-стратегій у кризових умовах. По-перше, структурне безробіття та дисбаланс компетентностей, що проявляється у швидких змінах попиту на професії, скороченні традиційних робочих місць та появі нових цифрових спеціальностей, що створює ризик невідповідності компетентностей працівників вимогам роботодавців і підсилює проблему структурного безробіття.

По-друге, зростання конкуренції за таланти на глобальному рівні. Компанії змушені конкурувати не лише на національному, але й на міжнародному ринку праці, що ускладнює утримання кваліфікованих працівників, особливо в умовах дистанційної зайнятості та цифрових платформ.

По-третє, емоційне «вигорання» та синдром втоми персоналу в умовах постійних змін та високого темпу роботи.

В-четверте, технологічні та етичні ризики цифровізації. Масовий перехід на цифрові платформи та використання ШІ в управлінні персоналом

актуалізують питання захисту персональних даних, прозорості та справедливості прийняття рішень щодо найму чи звільнення персоналу.

Таким чином, побудова стійкої системи управління кадровим потенціалом вимагає від менеджменту знаходити баланс: впроваджуючи цифрові інструменти управління персоналом, організації мають враховувати соціальні, психологічні та етичні аспекти підтримки та збереження людського капіталу.

Висновки до розділу 1

1. Кадровий потенціал організації є складною багатокомпонентною категорією, що поєднує кількісні та якісні характеристики персоналу, його знання, навички, досвід, мотивацію та здатність до розвитку. Узагальнення наукових підходів дозволяє розглядати його як ключовий стратегічний ресурс підприємства, від якості якого залежить ефективність діяльності та конкурентоспроможність організації. У сучасних економічних умовах кадровий потенціал набуває особливої значущості через вплив глобальної нестабільності, цифровізації та трансформації ринку праці, що і зумовлює необхідність його постійного розвитку, адаптації та ефективного використання, що є важливою передумовою забезпечення стійкого функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

2. Чинники глобальної нестабільності здійснюють комплексний і динамічний вплив на стратегію управління персоналом, змінюючи її зміст, пріоритети та інструменти реалізації. Економічні кризи, цифровізація, глобалізація, воєнні ризики та соціальні трансформації зумовлюють необхідність переходу від традиційних до гнучких, адаптивних і стратегічно орієнтованих підходів у сфері HR. У таких умовах ключового значення набуває здатність підприємств швидко реагувати на зовнішні виклики, ефективно використовувати кадровий потенціал та забезпечувати його безперервний

розвиток.

3. Світовий досвід свідчить, що формування стійких систем управління кадровим потенціалом у кризових умовах базується на гнучкості, цифровізації та стратегічному підході до управління персоналом. Провідні організації орієнтуються на розвиток компетентностей працівників, удосконалення HR-технологій та підвищення їх залученості. Ефективність таких систем визначається здатністю швидко адаптуватися до змін, знижувати кадрові ризики та забезпечувати стабільність людського капіталу, так як саме людський потенціал є ключовим ресурсом стійкості організації в умовах криз і невизначеності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ МІСЬКМОЛОКОЗАВОД»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПРАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Молокопереробна галузь України є важливою складовою харчової промисловості та забезпечує населення продукцією щоденного споживання. Незважаючи на складні економічні умови, воєнний стан та нестабільність ринку, галузь демонструє поступове відновлення й адаптацію до сучасних викликів. Основними тенденціями розвитку молочної промисловості є модернізація виробництва, підвищення вимог до якості продукції, розвиток експорту та впровадження сучасних технологій управління персоналом і виробничими процесами. За даними Державної служби статистики України, у січні-серпні 2025 р. молокопереробними підприємствами України було вироблено 319 тис. т питного молока, 226,9 тис. т кисломолочних продуктів та 93,2 тис. т сирів. Виробництво вершкового масла становило 50,8 тис. т [6].

Важливим показником розвитку галузі є обсяги переробки молочної сировини. У 2025 р. на молокозаводи України надійшло близько 3,6 млн т молочної сировини, що на 9% більше порівняно з попереднім роком та перевищує довоєнний рівень 2021 р. [26]. Попри складні умови функціонування, молочна галузь зберігає експортний потенціал. За підсумками 2025 р. Україна експортувала 118 тис. т молочної продукції на суму 296,8 млн дол., що на 16 % більше порівняно з 2023 р. [13].

Разом із позитивними тенденціями галузь стикається з низкою проблем, серед яких скорочення поголів'я худоби в окремих регіонах, підвищення собівартості виробництва, дефіцит кваліфікованих кадрів та логістичні

труднощі. Водночас підприємства активно адаптуються до нових умов шляхом автоматизації виробництва, оптимізації витрат і впровадження сучасних HR-підходів, тож у таких умовах діяльність ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» має важливе значення для розвитку регіонального ринку молочної продукції. Підприємство функціонує у висококонкурентній галузі, що потребує постійного вдосконалення системи управління, розвитку кадрового потенціалу та забезпечення високої якості продукції.

ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» є одним із провідних підприємств молочної промисловості України, діяльність якого спрямована на виробництво якісної молочної продукції та забезпечення стабільного розвитку в умовах конкурентного ринку. Ефективне функціонування підприємства потребує раціональної організації системи управління, у межах якої важливу роль відіграють об'єкт і суб'єкт управління.

Відомості про досліджуваний суб'єкт господарської діяльності ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Найменування статті	Характеристика
1	2
Повна назва підприємства	ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»
Скорочена назва	ПрАТ «Данон Крємез»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Приватна
Дата заснування	30.11.1995
ЄДРПОУ	00446782
Юридична адреса	39600, Україна, Полтавська обл., місто Кременчук, вулиця Лікаря О. Богаєвського, будинок 14/69
Керівник	Баєв Олександр Володимирович обирається Генеральним директором строком на 3 (три) роки, починаючи з 01 лютого 2025 р. по 31 січня 2028 р. (включно)
Розмір статутного капіталу	13 041 250 грн
Основний вид діяльності	10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру.

Продовження табл. 2.1

1	2
Інші види діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, Неспеціалізована оптова торгівля, Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, Постачання інших готових страв
Вищий орган управління	Загальні збори акціонерів
Контролюючий орган	Наглядова рада
Виконавчий орган	Генеральний директор та генеральний директорат
Власник корпоративних прав	Група Danone
Особливості структури власності	Входження до міжнародної корпорації, централізоване стратегічне управління

Примітка. Складено автором за даними підприємства [34-37].

За даними табл. 2.1 підприємство має форму приватного акціонерного товариства, що передбачає об'єднання капіталу акціонерів та здійснення господарської діяльності на основі корпоративного управління. ПрАТ «Кременчуцький міськмолокозавод» входить до структури відомої компанії «Danone», що забезпечує впровадження сучасних управлінських технологій з дотриманням визначених міжнародних стандартів виробництва та розвиток кадрового потенціалу.

Організаційна структура підприємства, що наведена в додатку А, є лінійно-функціональною і характеризується чітким розподілом управлінських функцій між окремими напрямками діяльності. Управління даним підприємством здійснюється через взаємодію органів корпоративного управління, генерального директора та функціональних підрозділів, що забезпечує ефективну координацію виробничих, адміністративних, логістичних, кадрових, технічних процесів, а також сприяє підвищенню якості управлінських рішень і конкурентоспроможності підприємства. Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, які і визначають основні напрями діяльності, а також затверджують стратегічні рішення та здійснюють контроль за результатами господарської роботи. Контроль за діяльністю виконавчих органів здійснює Наглядова рада, до складу якої входять

представники акціонерів та уповноважені особи компанії. Що ж до поточного управління, то воно покладено на Генерального директора та генеральний директорат, які відповідають за оперативне керівництво, координацію роботи структурних підрозділів та реалізацію корпоративної стратегії.

Структура власності товариства характеризується концентрацією корпоративного капіталу в межах міжнародної групи «Danone», що в нинішніх умовах є суттєвою перевагою, так як забезпечує доступ до сучасних виробничих технологій, при тому підприємство працює відповідно до міжнародних стандартів управління. Загалом компанія має доступ до інвестиційних ресурсів та глобального досвіду у сфері харчової промисловості, що підкріплює її конкурентні позиції в галузі.

У табл. 2.2 наведено профіль ринкової діяльності ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод».

Таблиця 2.2 – Профіль ринкової діяльності ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Найменування статті	Характеристика
Галузь діяльності	Харчова промисловість (молокопереробна галузь)
Основні види продукції	Йогурти, кефір, молоко, кисломолочні продукти, десерти, сиркові вироби
Характеристика продукції	Висока якість, натуральність, сучасне пакування, відповідність міжнародним стандартам
Основні бренди	Danone, Activia, Actimel, Danissimo, ПростоНаше, Живинка Milupa
Основні ринки збуту	Внутрішній ринок України, національні та регіональні торговельні мережі
Канали реалізації	Супермаркети, дистриб'ютори, роздрібні магазини, логістичні партнери
Основні споживачі	Населення України, торговельні мережі, гуртові покупці
Основні торговельні партнери	АТБ-Маркет, Сільпо, METRO Cash & Carry, Novus
Основні постачальники	Фермерські господарства та молочні ферми України, постачальники пакувальних матеріалів і сировини
Особливості діяльності	Використання сучасних технологій виробництва та системи контролю якості

Примітка. Складено автором за даними підприємства [34-37].

До наведеного у табл. 2.2 варто також зазначити, що асортимент продукції ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» до якого входять традиційні молочні продукти, функціональні йогурти, дитяче харчування та десертна продукція постійно оновлюється відповідно до змін споживчого попиту та ринкових тенденцій. Значна увага приділяється впровадженню інноваційних технологій виробництва, сучасному пакуванню та вдосконаленню рецептур продукції.

Продукція товариства характеризується високою якістю, широким асортиментом, використанням сучасних технологій виробництва та відповідністю міжнародним стандартам харчової безпеки. Значна увага приділяється інноваційним розробкам, контролю якості та впровадженню сучасних підходів до пакування продукції. Основними ринками збуту продукції є внутрішній ринок України, насамперед великі торговельні мережі, супермаркети, регіональні дистриб'ютори та підприємства роздрібної торгівлі. Крім того, окремі види продукції реалізуються через партнерські логістичні компанії та корпоративні канали збуту. Підприємство орієнтується на широку споживчу аудиторію, що забезпечує стабільний попит на продукцію.

ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» є складною відкритою соціально-економічною системою, діяльність якої спрямована на виробництво та реалізацію молочної продукції відповідно до потреб споживачів і вимог ринку. Як система підприємство об'єднує взаємопов'язані елементи: персонал, виробничі ресурси, технології, фінанси, управлінські процеси та інформаційні потоки, що функціонують для досягнення спільної мети, а саме для забезпечення ефективної господарської діяльності та отримання прибутку.

Система управління підприємством ґрунтується на взаємодії суб'єкта та об'єкта управління. Суб'єктом управління виступають органи корпоративного та оперативного управління: загальні збори акціонерів, наглядова рада, генеральний директор, керівники структурних підрозділів і функціональні служби, тож саме вони здійснюють планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль діяльності підприємства.

Об'єктом управління є виробничо-господарська діяльність, персонал, виробничі процеси, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод». Управлінський вплив суб'єкта спрямовується на забезпечення ефективного використання ресурсів, підтримання високої якості продукції та досягнення стратегічних цілей підприємства. Особливістю товариства як системи є тісна взаємодія між усіма структурними підрозділами. Наприклад, виробничі підрозділи взаємодіють із відділом якості щодо контролю безпечності продукції, відділом закупівель – щодо забезпечення сировиною, а HR-відділом – щодо кадрового забезпечення. Координація діяльності забезпечує безперервність виробничого процесу та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Товариство функціонує як відкрита система, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. На його діяльність впливають економічні, політичні, соціальні, технологічні та правові чинники. Особливе значення мають зміни споживчого попиту, рівень конкуренції на ринку молочної продукції, державне регулювання харчової галузі, інфляційні процеси, логістичні труднощі та ситуація на ринку праці. Доцільно підкреслити і те, що підприємство активно взаємодіє зі споживачами, постачальниками, торговельними мережами, державними органами та міжнародними партнерами.

Серед недоліків системи варто зазначити залежність від централізованого управління Danone зменшує гнучкість локальних рішень, а кадровий дефіцит і потреба постійного навчання ускладнюють стабільність роботи, в той же час логістика страждає через воєнні умови, а зростання цін на енергію та пакування підвищує собівартість продукції. Попри це, підприємство компенсує виклики інноваціями, автоматизацією, партнерством із постачальниками та використанням міжнародного досвіду, що дозволяє залишатися конкурентним і розвиватися навіть у складних умовах.

У табл. 2.3 наведено SWOT-аналіз ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Входження до міжнародної групи Danone та використання сучасних стандартів управління 2. Відомі бренди та сильні позиції на ринку молочної продукції 3. Сучасні виробничі потужності та високі стандарти якості 4. Розвинена система збуту та логістики 5. Наявність досвіду навчання та розвитку персоналу 6. Фінансова підтримка міжнародного інвестора 7. Високий рівень пізнаваності бренду роботодавця 8. Стабільне фінансове становище підприємства	1. Відсутність єдиної цифрової системи управління кадровим потенціалом 2. Недостатня автоматизація процесів оцінювання результативності персоналу 3. Обмежене використання HR-аналітики при прийнятті кадрових рішень 4. Відсутність цифрового моніторингу кадрових ризиків 5. Недостатня інтеграція системи мотивації з результатами роботи працівників 6. Фрагментарний облік професійного розвитку працівників
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Впровадження цифрових HR-технологій та автоматизація кадрових процесів 2. Використання HR-аналітики для прогнозування кадрових ризиків 3. Розвиток дистанційного та змішаного навчання персоналу 4. Формування цифрового кадрового резерву 5. Автоматизація системи мотивації та оцінювання за KPI 6. Розвиток внутрішніх програм утримання персоналу 7. Використання корпоративних онлайн-платформ для професійного розвитку 8. Розширення цифровізації бізнес-процесів підприємства	1. Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці 2. Трудова міграція населення 3. Посилення конкуренції за персонал між роботодавцями 4. Наслідки воєнного стану та мобілізаційні процеси 5. Зростання очікувань працівників щодо рівня оплати праці та соціальних гарантій 6. Старіння трудових ресурсів та скорочення економічно активного населення 7. Погіршення психоемоційного стану працівників в умовах тривалої нестабільності

Примітка. Складено автором за даними підприємства [34-37].

Як свідчать дані табл. 2.3, зовнішнє середовище функціонування товариства характеризується високим рівнем нестабільності та наявністю суттєвих кадрових ризиків. Найбільший вплив на діяльність ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» здійснюють дефіцит кваліфікованих працівників, трудова міграція населення, посилення конкуренції на ринку праці та наслідки воєнного стану. Доцільно зазначити, що

підприємство має значні можливості для адаптації до сучасних викликів завдяки впровадженню цифрових HR-технологій, розвитку системи професійного навчання та використанню інструментів кадрової аналітики. За таких умов особливої актуальності набуває вдосконалення системи управління кадровим потенціалом, спрямоване на підвищення кадрової стійкості, збереження ключових працівників та своєчасне реагування на зовнішні загрози.

Для систематизації взаємодії між виявленими факторами побудовано матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле «СiМ» = 16	Поле «СiЗ» = 15
Слабкі сторони	Поле «СлМ» = 14	Поле «СлЗ» = 13

Примітка. Складено автором за даними підприємства [34-37].

Таким чином, аналіз матриці SWOT (табл. 2.4) показав, що найбільш наповненим є поле «Сильні сторони + Можливості» (16), що вказує на доцільність реалізації стратегії розвитку, яка має передбачати використання наявних ресурсів і конкурентних переваг підприємства для впровадження сучасних цифрових технологій управління персоналом. Зокрема, сильні фінансові позиції, підтримка міжнародної групи Danone та наявний кадровий потенціал створюють сприятливі передумови для впровадження цифрової HR-платформи, системи оцінювання персоналу за KPI, цифрового моніторингу кадрових ризиків, а також розвитку корпоративного онлайн-навчання. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність управління кадровим потенціалом та забезпечити його стійкість в умовах глобальної нестабільності.

2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства є необхідною передумовою для визначення рівня його економічної стійкості, ефективності використання ресурсів та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває комплексний аналіз фінансових результатів, структури активів і капіталу, динаміки доходів, витрат та показників ефективності діяльності підприємства. У межах даного підрозділу нами буде здійснюватися діагностика основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» за 2023-2025 рр. (Додаток А). Проведення такого аналізу дозволить нам оцінити тенденції розвитку підприємства, визначивши зміни у формуванні ресурсної бази, фінансових результатах та ефективності використання активів.

Особлива увага буде приділятися дослідженню динаміки майнового стану, структури джерел фінансування, результативності операційної діяльності та показників оборотності ресурсів. Отримані результати діагностики слугуватимуть аналітичною основою для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення діяльності підприємства та формування практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

На рисунку 2.1 наведено динаміку активів ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» за 2023- 2025 рр.

Аналіз активів товариства (рис. 2.1) свідчить про позитивні зміни у структурі майна підприємства у 2025 р. та підтверджує тенденцію до нарощення виробничого потенціалу й посилення фінансової стійкості. У 2025 р. загальна вартість активів підприємства становила 995411 тис. грн, що на 9,70% більше порівняно з 2024 р. та на 10,71% більше відносно 2023 р., тож така динаміка характеризує розширення масштабів діяльності товариства та формування більш потужної ресурсної бази.

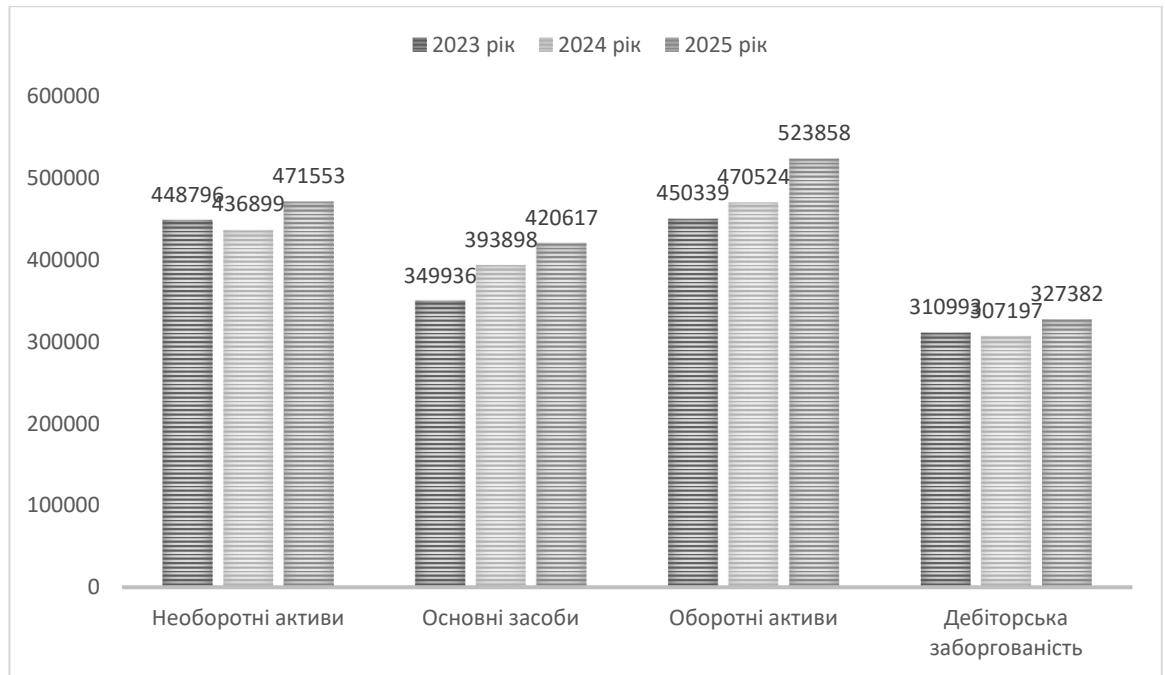


Рисунок 2.1 – Динаміка активів ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» за 2023- 2025 рр., тис. грн

Примітка. Складено автором за даними підприємства [34-37].

Необоротні активи у 2025 р. досягли позначки у 471553 тис. грн, збільшившись на 7,93% порівняно з 2024 р. та на 5,07% порівняно з 2023 р., що є показником того, що на підприємстві відбувається поступове зміцнення виробничої основи підприємства та підтримання довгострокового розвитку.

Нематеріальні активи протягом усього досліджуваного періоду були відсутні, що може свідчити про відсутність інвестицій у нематеріальні ресурси або повне списання відповідних активів. Для виробничого підприємства така ситуація є допустимою, однак у довгостроковій перспективі це може обмежувати розвиток інноваційної складової діяльності. Незавершені капітальні інвестиції у 2023-2025 рр. також були відсутні, що означає відсутність активних інвестиційних проєктів або завершення всіх капітальних вкладень у межах звітних періодів.

Вартість основних засобів у 2025 р. зросла до 420617 тис. грн, що на 6,78% більше, ніж у 2024 р., та на 20,2% більше порівняно з 2023 р. і загалом таке збільшення є позитивною тенденцією, оскільки відображає оновлення або

розширення матеріально-технічної бази підприємства. Рівень забезпеченості основними засобами можна оцінити як достатній для підтримання виробничих процесів. Довгострокові біологічні активи протягом досліджуваного періоду були відсутні, що відповідає специфіці діяльності молокопереробного підприємства та не свідчить про негативні тенденції.

Довгострокові фінансові інвестиції у 2025 р., як і у 2024 р., були відсутні, тоді як у 2023 р. їх обсяг становив 58269 тис. грн. Скорочення на 100% може означати переорієнтацію фінансових ресурсів із інвестиційної діяльності на розвиток основного виробництва або підвищення ліквідності. Інші необоротні активи у 2025 р. становили порівняно з 2024 р. суттєво скоротилися на 99,88%, а відносно 2023 р. – на 69,27%. Настільки різке скорочення може свідчити про перегляд структури активів або коригування облікових позицій, тому цей показник потребує додаткового уточнення щодо коректності вихідних даних.

Оборотні активи у 2025 р. зросли на 11,34% у період з 2024 р. та на 16,33% більше порівняно з 2023 р., що вказує на посилення поточної платоспроможності підприємства та створення достатньої бази для забезпечення операційної діяльності. Запаси у 2025 р. становили 128451 тис. грн., водночас відносно 2024 р. їх обсяг зменшився на 6535 тис. грн (4,84%), однак залишився вищим за рівень 2023 р. на 13,41% і така зміна може свідчити про більш раціональне управління складськими залишками та оптимізацію оборотного капіталу.

Дебіторська заборгованість у 2025 р. зросла до 327382 тис. грн, і це більше на 6,57% у порівнянні з показником попереднього року та на 5,57% більше від значення 2023 р. З одного боку, це може бути наслідком збільшення обсягів реалізації, однак одночасно вказує на необхідність контролю своєчасності розрахунків із покупцями для уникнення відволікання коштів з обороту. Грошові кошти та їх еквіваленти у 2025 р. досягли 68025 тис. грн, що значно перевищує показники попередніх років: приріст становив 48617 тис. грн (250,50%) порівняно з 2024 р. та 64 659 тис. грн (1920,94%) порівняно з 2023 р. і це є однією з найбільш позитивних тенденцій, оскільки свідчить про суттєве

зміцнення ліквідності та підвищення фінансової гнучкості підприємства. Інші оборотні активи у 2025 р. були відсутні, тоді як у 2023 р. їх обсяг становив 13785 тис. грн. і така зміна може свідчити про спрощення структури оборотних активів та концентрацію ресурсів у більш ліквідних статтях.

Аналіз зобов'язань ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» дозволяє оцінити особливості формування залученого капіталу та рівень фінансової залежності підприємства (рис. 2.2).

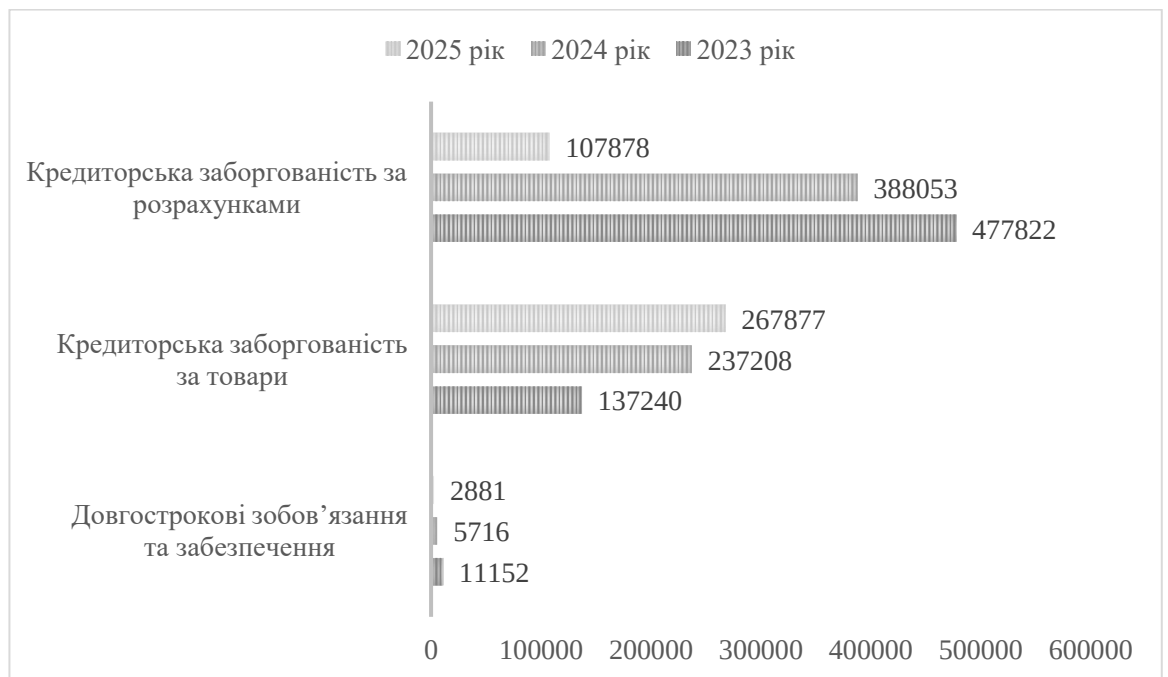


Рисунок 2.2 – Динаміка зобов'язань ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» за 2023- 2025 рр., тис. грн

Примітка. Складено автором за даними підприємства [34-37].

Як свідчать дані рис. 2.2, у 2025 р. структура зобов'язань зазнала суттєвих змін, що загалом свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства. Загальна сума зобов'язань у 2025 р. на 49,60% менше порівняно з 2024 р. та на 74,17% менше відносно 2023 р., що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про поступове скорочення боргового навантаження та зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Довгострокові зобов'язання та забезпечення у 2025 р. також становили 2881 тис. грн, що

відповідає загальному обсягу зобов'язань підприємства.

Поточні зобов'язання у 2025 р. були відсутні, аналогічно до 2023 р. та 2024 р., тож такий результат можна оцінити позитивно, оскільки він свідчить про відсутність короткострокового боргового навантаження та достатній рівень фінансової стійкості для забезпечення операційної діяльності. Короткострокові кредити у 2025 р. становили 4204 тис. грн, що на 344 тис. грн менше порівняно з 2024 р. та на 1 707 тис. грн менше відносно 2023 р. Скорочення обсягів кредитування свідчить про зниження потреби у зовнішньому фінансуванні поточної діяльності та покращення можливостей підприємства забезпечувати фінансові потреби за рахунок власних ресурсів.

Кредиторська заборгованість за товари у 2025 р. збільшившись на 12,93% порівняно з 2024 р. та на 95,19% порівняно з 2023 р. Зростання цього показника може бути пов'язане зі збільшенням масштабів діяльності та обсягів закупівель. Значний рівень кредиторської заборгованості потребує контролю, оскільки надмірне накопичення може впливати на платіжну дисципліну підприємства. Кредиторська заборгованість за розрахунками у 2025 р. становила 107878 тис. грн, що на 72,20% менше порівняно з 2024 р. та на 77,42% менше відносно 2023 р., що може свідчити про покращення розрахункової дисципліни, своєчасне виконання фінансових зобов'язань і підвищення платоспроможності підприємства. Доходи майбутніх періодів у 2025 р. були відсутні, як і протягом попередніх років, тож підприємство не мало суттєвих сум отриманих авансів або доходів, які підлягають визнанню в наступних звітних періодах.

У 2025 р. структура власного капіталу зазнала позитивних змін, що свідчить про зміцнення фінансового стану підприємства. Загальний обсяг власного капіталу у 2025 р. становив 599968 тис. грн, що на 120,66% більше порівняно з 2024 р. та на 124,70% більше відносно 2023 р., що вказує на підвищення фінансової самостійності підприємства та посилення його внутрішнього потенціалу розвитку. Зареєстрований (пайовий) капітал упродовж 2023-2025 рр. залишався незмінним і становив 13041 тис. грн. Відсутність змін означає, що підприємство не здійснювало додаткової емісії

капіталу та забезпечувало розвиток переважно за рахунок внутрішньо сформованих фінансових ресурсів. Такий рівень можна оцінити як стабільний (рис. 2.3).

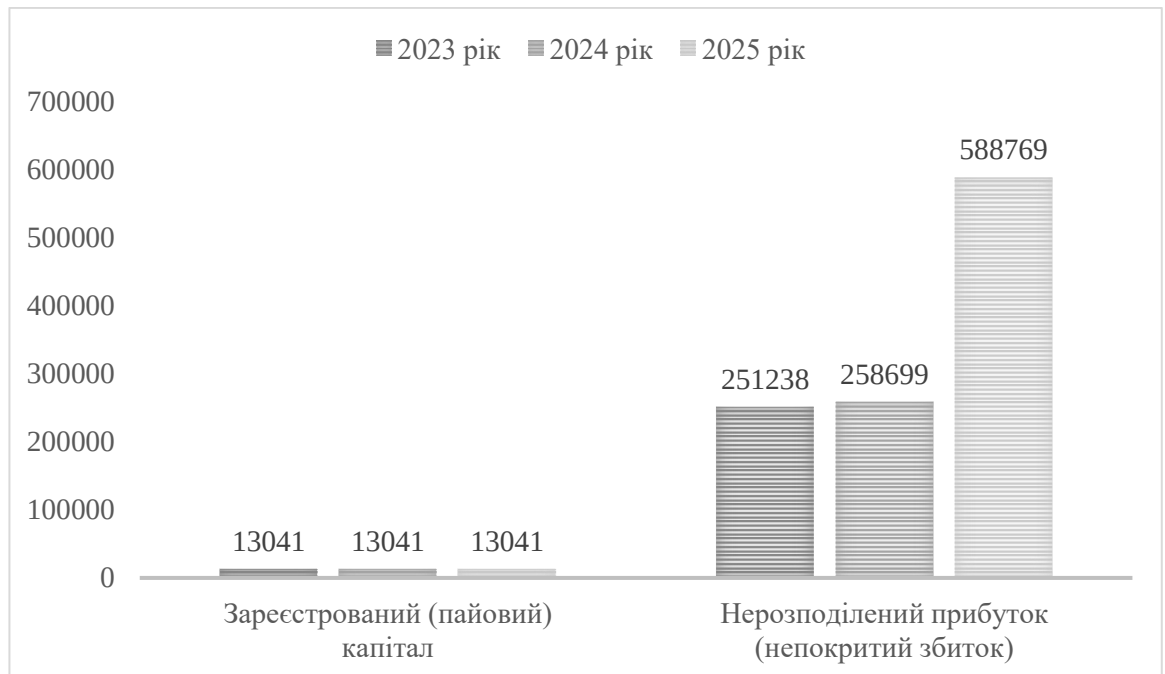


Рисунок 2.3 – Динаміка власного капіталу ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» за 2023- 2025 рр., тис. грн

Примітка. Складено автором за даними підприємства [34-37].

Додатковий капітал у 2025 р. був відсутній, як і у 2024 р., тоді як у 2023 р. його обсяг становив 158 тис. грн, тож повне скорочення цього показника не мало суттєвого впливу на загальний фінансовий стан підприємства через його незначну частку у структурі власного капіталу. Резервний капітал у 2025 р. також був відсутній, тоді як у 2023 р. його обсяг становив 2 573 тис. грн. Зменшення на 100% може бути пов'язане зі зміною облікового підходу або використанням сформованих резервів у попередніх періодах, але відсутність резервного капіталу дещо обмежує фінансовий захист підприємства від можливих ризиків у майбутньому (Додаток А).

Найбільший вплив на зміну структури власного капіталу мав нерозподілений прибуток, тож у 2025 р. його величина становила 588769 тис.

грн, що на 330070 тис. грн або ж 127,59% більше порівняно з 2024 р. та на 337531 тис. грн або 134,35% більше відносно 2023 р. Суттєве зростання, що спостерігалось за досліджуваний період, свідчить про високий рівень прибутковості діяльності підприємства та накопичення фінансових ресурсів для подальшого розвитку без залучення зовнішнього фінансування. Поточний рівень нерозподіленого прибутку можна оцінити як високий і сприятливий для забезпечення фінансової стійкості. Неоплачений капітал у 2025 р. був відсутній, як і в попередніх роках, що є позитивною характеристикою, оскільки підтверджує повне формування заявленого капіталу та відсутність заборгованості власників перед товариством (рис. 2.3).

Зростання вартості основних засобів у 2025 р. на 8,62% у порівнянні з 2024 р. та на 29,07% у порівнянні з 2023 р., свідчить про поступове оновлення та розширення виробничої бази підприємства, що створює умови для підтримання та збільшення обсягів діяльності. Збільшення суми зносу є природним процесом у результаті експлуатації активів, однак темпи приросту первісної вартості залишаються вищими за темпи старіння активів, що свідчить про підтримання належного рівня відтворення основних засобів.

Первісна вартість нематеріальних активів у 2025 р. була відсутня, аналогічно до 2024 р., тоді як у 2023 р. становила 25 720 тис. грн. Це свідчить про відсутність інвестицій у нематеріальні ресурси або завершення їх використання у діяльності підприємства. Загальна вартість оборотних активів на кінець 2025 р. становила 471553 тис. грн, що на 7,93% більше порівняно з 2024 р. та на 4,71% більше відносно 2023 р., що свідчить про збільшення обсягів ресурсів, які забезпечують поточну діяльність підприємства та підтримують його платоспроможність. Дебіторська заборгованість на кінець року у 2025 році збільшилась на 6,57% відносно 2024 р. та на 5,27% порівняно з 2023 р. Зростання показника може бути пов'язане зі збільшенням обсягів реалізації продукції, однак потребує контролю, оскільки значна частка дебіторської заборгованості може уповільнювати оборот коштів підприємства (рис. 2.4).

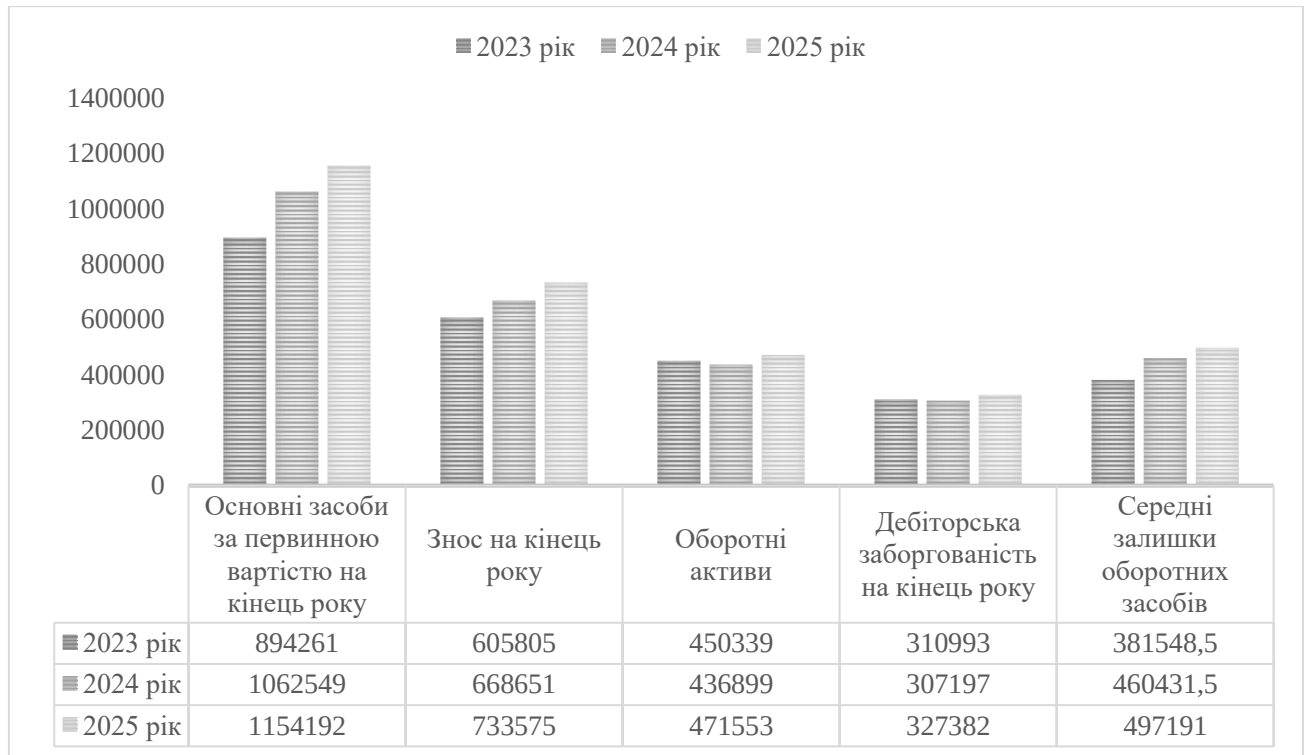


Рисунок 2.4 – Динаміка ресурсів ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» за 2023- 2025 рр., тис. грн

Примітка. Складено автором за даними підприємства [34-37].

Середні залишки оборотних засобів у 2025 р. на 7,98% більше порівняно з 2024 р. та на 30,31% більше відносно 2023 р., тож це свідчить про збільшення масштабів поточної діяльності підприємства та формування достатнього обсягу ресурсів для забезпечення виробничого процесу.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2025 р. зріс на 26,03%, порівнюючи з 2024 р. та на 52,13% більше відносно 2023 р., тож відбулося розширення масштабів реалізації продукції, збільшення попиту та підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. Обсяг реалізованої продукції у 2025 р. досяг 3680539 тис. грн, що на 760067 тис. грн більше порівняно з 2024 р., тож можна сказати про активізацію господарської діяльності та збільшення ринкової присутності підприємства. Темпи зростання собівартості були нижчими за темпи збільшення доходу від реалізації, що є позитивним явищем та свідчить про покращення економічної ефективності діяльності (рис. 2.5).

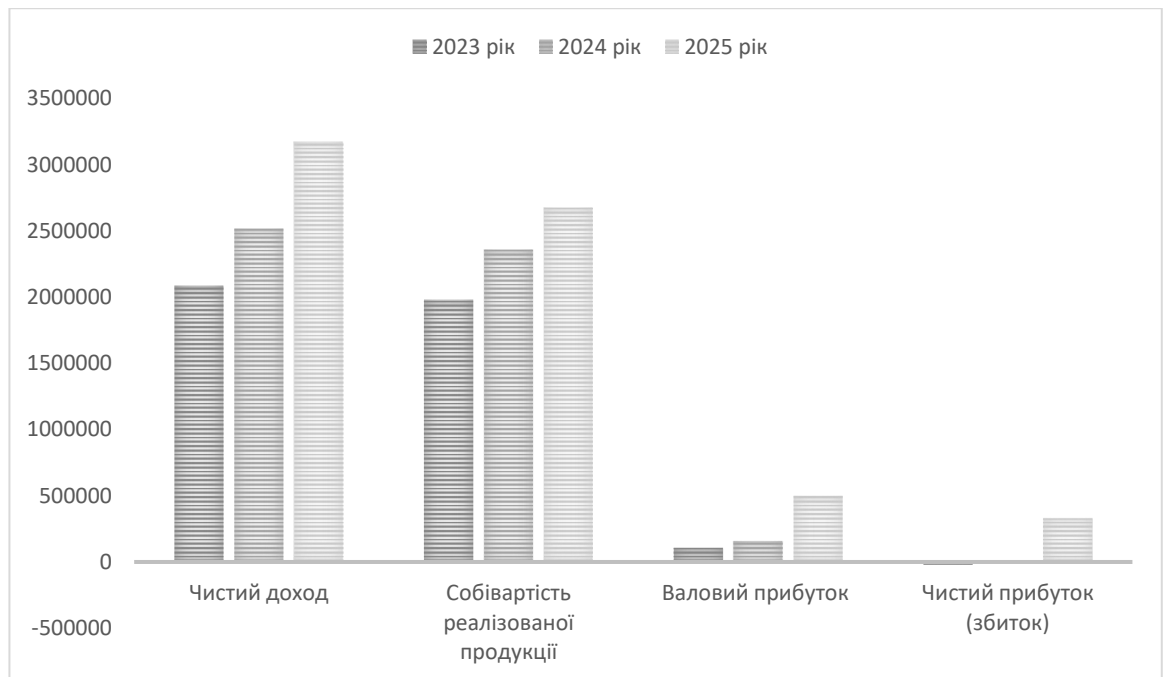


Рисунок 2.5 – Економічні та фінансові результати ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» за 2023- 2025 рр., тис. грн

Примітка. Складено автором за даними підприємства [34-37].

Як свідчать дані рис. 2.5, валовий прибуток зріс на 215,33% у 2025 р., порівняно з 2024 р. та на 364,76% більше відносно 2023 р. і це говорить про суттєве підвищення прибутковості основної діяльності підприємства та покращення співвідношення між доходами і виробничими витратами. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування у 2025 р. досяг 369363 тис. грн, тоді як у 2024 році підприємство мало збиток у розмірі 3840 тис. грн, а у 2023 році – збиток 22795 тис. грн (Додаток А). Така зміна свідчить про кардинальне покращення фінансових результатів та перехід підприємства від збиткової діяльності до стабільного формування прибутку. Чистий прибуток у 2025 р. становив 328 070 тис. грн. Порівняно з 2024 р. він збільшився на 323182 тис. грн, а відносно 2023 р. – на 347149 тис. грн, оскільки у 2023 р. підприємство отримало чистий збиток у розмірі 19079 тис. грн.

Отже, у 2025 р. ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» продемонструвало покращення більшості показників ефективності використання ресурсів. Підприємство прискорило оборотність активів,

підвищило результативність використання основних засобів та зміцнило загальну економічну ефективність діяльності. Водночас збереження відносно високого рівня зносу основних засобів вказує на доцільність подальшого оновлення виробничих потужностей.

2.3. Аналіз існуючої системи управління кадровим потенціалом ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Ефективне антикризове управління є важливою складовою забезпечення стабільного функціонування підприємства та збереження його кадрового потенціалу, а особливої актуальності це питання набуває саме в умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції, демографічних змін, воєнних ризиків та трансформації ринку праці. За таких умов здатність підприємства своєчасно виявляти та нейтралізувати загрози стає одним із ключових чинників його стійкого розвитку. ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» як підприємство харчової промисловості функціонує в умовах постійного впливу зовнішніх факторів, які можуть негативно позначатися на діяльності підприємства та його персоналі. З огляду на те, що кадровий потенціал є одним із найважливіших ресурсів підприємства, особливого значення набуває аналіз існуючої системи антикризового управління, спрямованої на забезпечення кадрової стабільності, підтримання належного рівня мотивації працівників та мінімізацію ризиків втрати трудових ресурсів.

Для ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» збереження кадрового потенціалу є одним із пріоритетних напрямів управлінської діяльності, оскільки саме персонал забезпечує безперервність виробничих процесів, підтримання належного рівня якості продукції та досягнення стратегічних цілей підприємства. Система антикризового управління персоналом на підприємстві являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на

своєчасне виявлення кадрових ризиків, мінімізацію їх негативного впливу та забезпечення стабільної роботи трудового колективу. Основними елементами такої системи є: кадрове планування, підбір і адаптація персоналу, мотивація працівників, професійний розвиток, оцінювання результатів праці, соціальний захист та забезпечення безпечних умов праці. Важливою складовою також виступає і моніторинг кадрової ситуації, який дозволяє своєчасно реагувати на зміни, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ключову роль в антикризовому управлінні персоналом відіграє відділ управління персоналом, який функціонує у складі генерального директорату підприємства, а його діяльність спрямована на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, підтримання оптимальної чисельності працівників, організацію процесів найму та адаптації персоналу, а також реалізацію заходів щодо підвищення мотивації та професійного розвитку працівників. Кадрова служба здійснює контроль за рівнем плинності кадрів, аналізує потребу в персоналі та бере участь у розробленні заходів щодо запобігання кадровим ризикам.

Для забезпечення кадрової стабільності на підприємстві застосовується комплекс організаційних та соціально-економічних заходів, серед них важливе місце займає забезпечення конкурентного рівня оплати праці, який упродовж останніх років демонструє тенденцію до зростання. Значна увага приділяється і створенню належних умов праці, дотриманню вимог охорони праці та техніки безпеки, розвитку корпоративної культури та підтриманню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Підприємство реалізує програми навчання та підвищення кваліфікації працівників, що сприяє розвитку їх професійних компетенцій та підвищенню лояльності до роботодавця.

Ефективність діяльності ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» значною мірою залежить від рівня забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та результативності системи мотивації персоналу, тому важливим елементом оцінки кадрового потенціалу є аналіз динаміки чисельності

працівників, фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка показників персоналу та оплати праці
ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	336	343	375	11,6
Фонд оплати праці, тис. грн	145 984	173 004	196 314	34,5
Середньомісячна заробітна плата, грн	36 206,3	42 032,1	43 625,3	20,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	7 215	8 514	9 815	36,0

Примітка. Складено автором за даними підприємства [34-37].

У 2025 р. середньооблікова чисельність працівників ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» становила 375 осіб, що на 32 особи більше порівняно з 2024 р. та на 39 осіб більше відносно 2023 р. Зростання чисельності персоналу на 11,6% свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та збільшення потреби у трудових ресурсах.

Фонд оплати праці у 2025 р. досяг 196,3 млн грн, збільшившись на 23,3 млн грн порівняно з 2024 р. та на 50,3 млн грн порівняно з 2023 р. Позитивна динаміка свідчить про підвищення уваги підприємства до матеріального стимулювання працівників та прагнення зберегти конкурентоспроможність на ринку праці.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2025 р. становила 43,6 тис. грн, що на 3,8% перевищує показник 2024 р. та на 20,5% – показник 2023 року. Зростання рівня оплати праці є позитивним фактором для підвищення мотивації персоналу, зниження ризику плинності кадрів та залучення кваліфікованих працівників. Спостерігається підвищення продуктивності праці до 9 815 тис. грн на одного працівника, що на 36,0% більше, ніж у 2023 р., що свідчить про те, що зростання витрат на персонал супроводжується підвищенням ефективності використання трудових ресурсів і

формує позитивний вплив на результати діяльності підприємства.

На ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» кадрова політика спрямована на збереження трудового потенціалу, підтримання високого рівня мотивації працівників та створення умов для їх професійного розвитку. Реалізація відповідних заходів дозволяє мінімізувати негативний вплив кризових явищ на персонал і забезпечити безперервність виробничих процесів (рис. 2.6).

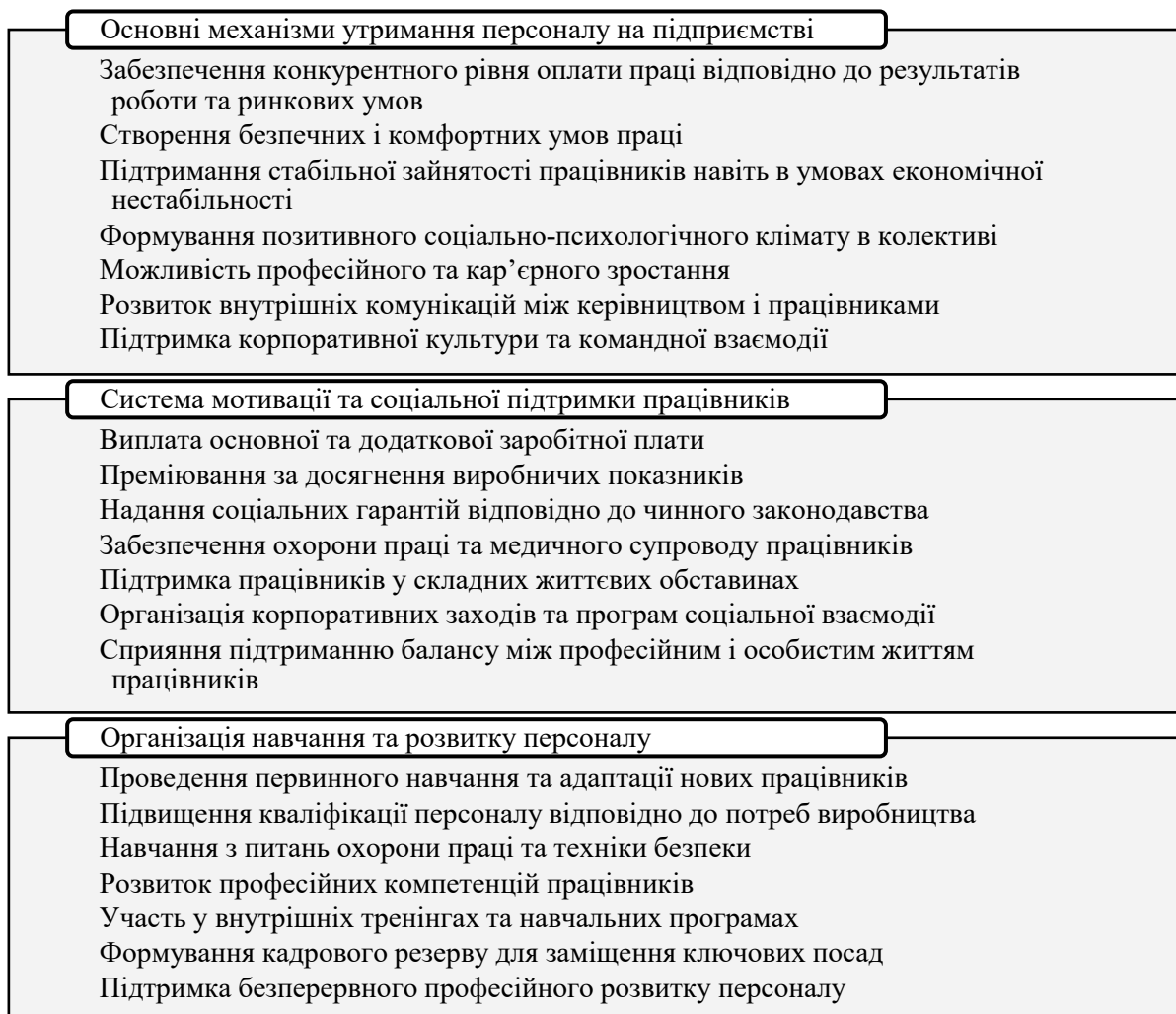


Рисунок 2.6 – Напрями кадрової політики ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» в умовах кризових явищ

Примітка. Складено автором за власними спостереженнями

Як свідчать дані рис. 2.6, що кадрова політика ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» у кризових умовах орієнтована на збереження кваліфікованого персоналу, підвищення його мотивації та розвиток

професійного потенціалу. Використання комплексу економічних, соціальних та організаційних заходів сприяє зміцненню кадрової стабільності підприємства та підвищенню його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Діяльність ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього середовища, так як саме зовнішні умови визначають можливості розвитку підприємства, рівень його конкурентоспроможності та стабільність кадрового потенціалу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз зовнішнього середовища функціонування ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Група чинників	Прояв чинника	Вплив на персонал та діяльність підприємства
Економічні	Інфляція, коливання валютного курсу, зростання цін на енергоносії та сировину, зниження купівельної спроможності населення	Зростання витрат підприємства, необхідність підвищення заробітної плати, ризик скорочення прибутковості
Демографічні	Скорочення чисельності населення, старіння трудових ресурсів, міграція населення за кордон	Дефіцит кваліфікованих працівників, складність підбору персоналу
Соціальні та трудові	Посилення конкуренції за робочу силу, зміна очікувань працівників щодо умов праці та соціальних гарантій	Підвищення вимог до системи мотивації та утримання персоналу
Політико-правові	Воєнний стан, зміни трудового законодавства, посилення вимог до безпеки праці та харчового виробництва	Необхідність адаптації кадрової політики та виробничих процесів до нових вимог
Технологічні	Автоматизація виробництва, цифровізація бізнес-процесів, впровадження сучасних технологій управління	Потреба у підвищенні кваліфікації персоналу та освоєнні нових компетенцій

Примітка. Складено автором за власними спостереженнями

Проведений аналіз зовнішнього середовища, результати якого наведені у табл. 2.6 свідчить, що найбільший вплив на діяльність ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» сьогодні мають економічні та демографічні чинники. Зростання витрат на виробництво, інфляційні процеси та нестача кваліфікованих кадрів формують додаткові ризики для забезпечення стабільної

роботи підприємства. Розвиток технологій сприяє відкриттю нових можливостей для підвищення ефективності діяльності, однак потребує постійного розвитку професійних компетенцій працівників. Загалом можна стверджувати, що зовнішнє середовище характеризується високим рівнем мінливості, що обумовлює необхідність удосконалення системи антикризового управління персоналом та своєчасного реагування на зовнішні виклики.

Кадровий потенціал є одним із найважливіших ресурсів ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод», від якого залежить ефективність виробничої діяльності, якість продукції та конкурентоспроможність підприємства. Водночас на формування, розвиток і використання трудових ресурсів суттєво впливають зовнішні фактори, які в сучасних умовах характеризуються високим рівнем нестабільності. Це обумовлює необхідність своєчасного виявлення загроз, що можуть негативно позначитися на кадровому забезпеченні підприємства.

До основних зовнішніх загроз для кадрового потенціалу ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» належать: дефіцит кваліфікованих кадрів, трудова міграція населення, посилення конкуренції на ринку праці, інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення та наслідки воєнного стану та безпекові ризики (табл. 2.6).

Таблиця 2.7 – Ключові зовнішні загрози кадровому потенціалу ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Загроза	Характер впливу	Рівень впливу
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Ускладнення пошуку та залучення працівників	Високий
Трудова міграція населення	Втрата досвідчених працівників	Високий
Конкуренція на ринку праці	Зростання плинності кадрів	Середній–високий
Інфляція та зниження купівельної спроможності	Зниження мотивації персоналу	Середній
Воєнний стан та безпекові ризики	Скорочення трудових ресурсів, підвищення невизначеності	Високий

Примітка. Складено автором за власними спостереженнями

Як свідчать дані табл. 2.7, найбільш суттєвими зовнішніми загрозами для кадрового потенціалу ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» є дефіцит кваліфікованих кадрів, трудова міграція населення та наслідки воєнного стану. Вказані фактори безпосередньо впливають на можливості підприємства щодо залучення, утримання та ефективного використання персоналу, що зумовлює необхідність посилення заходів антикризового управління, спрямованих на підвищення кадрової стійкості підприємства та мінімізацію впливу зовнішніх ризиків.

Однією з найактуальніших проблем сучасного ринку праці є нестача працівників робітничих професій, технічних спеціалістів та фахівців виробничого профілю. Для підприємств харчової промисловості ця проблема проявляється у складності пошуку працівників, які мають необхідні професійні навички та досвід роботи. Дефіцит кадрів може призводити до збільшення витрат на підбір персоналу, подовження термінів закриття вакансій та зниження продуктивності праці.

Відтік працездатного населення за кордон залишається одним із ключових викликів для українських роботодавців. У результаті товариство може втрачати досвідчених працівників, що негативно впливає на стабільність трудового колективу та потребує додаткових ресурсів для підготовки нових кадрів. Конкуренція між роботодавцями за кваліфікованих працівників постійно зростає, так як великі міжнародні компанії та підприємства з вищим рівнем заробітної плати пропонують більш привабливі умови праці, що створює ризик переходу працівників до конкурентів. Зростання цін на товари та послуги знижує реальний рівень доходів працівників, що може негативно впливати на їх мотивацію та задоволеність працею, тож за відсутності відповідного перегляду рівня заробітної плати, можна очікувати.

Воєнний стан створює додаткові загрози для діяльності підприємств та їх кадрового забезпечення. До таких ризиків належать наступні: мобілізація працівників, внутрішня та зовнішня міграція населення, психологічне навантаження на персонал, перебої в роботі інфраструктури та підвищений

рівень невизначеності. Усе це може призводити до скорочення трудових ресурсів, зростання кадрових ризиків та необхідності впровадження додаткових заходів підтримки працівників.

Для більш об'єктивного визначення рівня впливу зовнішніх загроз на кадровий потенціал ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» доцільно провести їх оцінку за двома критеріями: ймовірністю виникнення та силою впливу на персонал, так як такий підхід дозволить нам визначити найбільш небезпечні ризики, які потребують першочергової уваги з боку керівництва підприємства та врахування при розробці заходів антикризового управління персоналом (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінка впливу зовнішніх загроз на кадровий потенціал ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод».

Зовнішня загроза	Ймовірність виникнення, балів (1–5)	Сила впливу на персонал, балів (1–5)	Інтегральна оцінка ризику	Можливі наслідки
Дефіцит кваліфікованих кадрів	5	5	25	Незакриті вакансії, перевантаження персоналу, зниження продуктивності праці
Трудова міграція населення	5	4	20	Втрата досвідчених працівників, додаткові витрати на підбір та адаптацію кадрів
Воєнний стан та безпекові ризики	4	5	20	Мобілізація працівників, психологічний стрес, кадровий дефіцит
Конкуренція на ринку праці	4	4	16	Зростання плинності кадрів, необхідність підвищення витрат на мотивацію
Інфляція та зниження купівельної спроможності	5	3	15	Зниження мотивації працівників, вимоги щодо підвищення заробітної плати

Примітка. Складено автором за власними спостереженнями

За результатами проведеної нами оцінки (табл. 2.8), було виявлено, що найбільш критичними загрозами для кадрового потенціалу ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» є дефіцит кваліфікованих кадрів (25 балів), а також трудова міграція населення та наслідки воєнного стану (по 20 балів). Саме ці фактори мають найвищу ймовірність виникнення та здатні спричинити суттєві проблеми із забезпеченням підприємства трудовими ресурсами. Дещо нижчий рівень ризику характерний для конкуренції на ринку праці (16 балів) та інфляційних процесів (15 балів), однак їх вплив також може негативно позначитися на мотивації та утриманні персоналу.

Загалом ми дійшли висновку, що підприємство демонструє достатній рівень готовності до реагування на кадрові ризики завдяки наявності системи мотивації, соціальної підтримки та професійного розвитку працівників. Із важливих моментів потрібно виокремити те, що результати, проведеної нами оцінки, свідчать про необхідність посилення антикризових заходів, спрямованих на залучення та утримання кваліфікованих працівників, формування кадрового резерву та розвиток внутрішніх програм підготовки персоналу, що дозволить підприємству підвищити стійкість кадрового потенціалу підприємства до впливу зовнішніх загроз.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» показав, що підприємство функціонує як відкрита соціально-економічна система з чітко визначеною структурою управління та розподілом функцій між структурними підрозділами. Суб'єкт управління забезпечує координацію діяльності підприємства, прийняття управлінських рішень і контроль за їх реалізацією, тоді як об'єктом управління виступають персонал, виробничі процеси, ресурси та господарська діяльність підприємства. Ефективна взаємодія між усіма елементами системи управління

сприяє стабільному функціонуванню підприємства, підтриманню високої якості продукції та забезпеченню конкурентоспроможності на ринку молочної продукції.

2. Проведена діагностика показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» засвідчила суттєве покращення результатів діяльності підприємства у 2025 році порівняно з 2023-2024 роками. Підприємство демонструє позитивну динаміку основних економічних показників: зростають обсяги реалізації продукції, чистий дохід, вартість активів, власного капіталу та прибутковість діяльності, але спостерігається і підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, про що свідчать зростання продуктивності праці, фондівіддачі та оборотності оборотних засобів. Позитивним є перехід підприємства від збиткової діяльності у 2023 році до отримання значного чистого прибутку у 2025 році, що сприяло зміцненню фінансової стійкості та фінансової незалежності. Зростання рентабельності капіталу і продукції підтверджує підвищення ефективності управління ресурсами та успішну реалізацію виробничо-збутової політики підприємства. Проведений нами аналіз виявив окремі напрями, які потребують подальшої уваги керівництва, зокрема високий рівень зносу основних засобів та відсутність нематеріальних активів, що може стримувати інноваційний розвиток підприємства в майбутньому.

3. Аналіз показав, що на підприємстві сформовано досить дієву систему антикризового управління персоналом, яка включає в себе такі елементи як: заходи з утримання працівників, їх мотивації, соціальної підтримки та професійного розвитку. Діяльність підприємства також відбувається під впливом низки зовнішніх загроз, серед яких найбільш суттєвими є дефіцит кваліфікованих кадрів, трудова міграція населення та наслідки воєнного стану. Незважаючи на достатній рівень готовності підприємства до реагування на кадрові ризики, зростання нестабільності зовнішнього середовища потребує подальшого вдосконалення механізмів антикризового управління та посилення заходів щодо збереження і розвитку кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ МІСЬКМОЛОКОЗАВОД» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Визначення концепції цифрової трансформації системи управління кадровим потенціалом ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» в умовах глобальної нестабільності

На ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод», яке працює в умовах дефіциту робочої сили, посилення конкуренції на ринку праці та зростання кадрових ризиків, особливого значення набуває удосконалення системи управління персоналом шляхом впровадження цифрових технологій. Проведений аналіз кадрової ситуації на підприємстві дозволив виявити низку проблем, які ускладнюють процес управління персоналом. Значна частина кадрової інформації обробляється за допомогою окремих електронних таблиць та паперових документів, що збільшує витрати часу на пошук, оновлення та аналіз даних. Відсутність єдиного цифрового середовища ускладнює контроль кадрових процесів, планування потреби в персоналі та своєчасне виявлення потенційних кадрових ризиків.

Кадрові рішення повинні базуватися не лише на поточній ситуації, а й на прогнозуванні майбутніх змін. Саме тому цифровізація HR-процесів розглядається як один із ключових напрямів підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства. Впровадження цифрових інструментів дозволить автоматизувати рутинні операції, покращити якість управлінської інформації та забезпечити своєчасне реагування на кадрові виклики. Цифровізація HR-процесів – це не лише про технології, а передусім про створення комфортного середовища для працівників. Коли рутинні операції автоматизовані, у менеджерів з'являється більше часу для живого

спілкування з людьми, для підтримки їхніх професійних і особистих потреб (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Обґрунтування необхідності цифрової трансформації системи управління кадровим потенціалом на ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Виявлена проблема	Можливі наслідки для підприємства	Цифрове рішення	Очікуваний результат
Розрізнене ведення кадрової інформації	Втрата часу на обробку даних, ризик помилок	Єдина HRM-система	Централізація кадрових даних
Відсутність оперативного моніторингу кадрових показників	Несвоєчасне реагування на кадрові ризики	HR-аналітика та електронні дашборди	Підвищення якості управлінських рішень
Тривалий процес підбору персоналу	Незакриті вакансії, дефіцит працівників	Автоматизація рекрутингу	Скорочення термінів пошуку кандидатів
Обмежені можливості оцінювання персоналу	Складність виявлення потреб у розвитку працівників	Цифрова система оцінки компетенцій	Підвищення ефективності розвитку персоналу
Недостатній контроль навчання працівників	Нерівномірний розвиток професійних навичок	Платформа електронного навчання	Підвищення кваліфікації персоналу
Відсутність прогнозування кадрових ризиків	Підвищення плинності кадрів та кадрового дефіциту	Система моніторингу кадрових ризиків	Своєчасне виявлення проблемних тенденцій

Примітка. Авторська розробка.

Крім усунення наявних недоліків, цифрова трансформація дозволить знизити вплив низки зовнішніх загроз, які були виявлені під час аналізу кадрового потенціалу підприємства. Насамперед це стосується дефіциту кваліфікованих кадрів, трудової міграції та посилення конкуренції на ринку праці. Використання сучасних цифрових інструментів створить можливість для більш ефективного планування кадрових потреб, формування кадрового резерву, підвищення якості внутрішніх комунікацій та розвитку персоналу.

Основною метою цифрової трансформації системи управління кадровим потенціалом ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» є створення єдиного

цифрового середовища для управління кадровим потенціалом, яке буде сприяти забезпеченню оперативності, наданню прозорості, а також результативності кадрових процесів. Досягнення цієї мети сприятиме підвищенню кадрової стійкості підприємства, скороченню кадрових ризиків та зміцненню його конкурентних позицій в умовах глобальної нестабільності.

Результати проведеного нами аналізу свідчать, що існуюча система управління персоналом потребує подальшої цифровізації, насамперед у частині обробки кадрової інформації, моніторингу кадрових ризиків, рекрутингу та професійного розвитку працівників. Запропоновані нами цифрові рішення спрямовані не лише на автоматизацію окремих процесів, а й на формування сучасної системи управління кадровим потенціалом, здатної забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах зростаючої невизначеності та кадрових викликів.

Враховуючи виявлені проблеми в управлінні персоналом та зростання кадрових ризиків, для ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» пропонується впровадження цифрової системи управління кадровим потенціалом на основі інтегрованої HR-платформи. Основним призначенням пропонованої системи є автоматизація кадрових процесів, підвищення якості управлінських рішень та забезпечення оперативного контролю за станом кадрового потенціалу підприємства. Запропонована нами система повинна функціонувати як одне єдине інформаційне середовище, що об'єднує всі процеси управління персоналом: від підбору та адаптації працівників до оцінювання результатів їх діяльності, навчання та планування кар'єрного розвитку, що дозволить підприємству скоротити обсяг рутинної роботи кадрової служби, підвищити прозорість кадрових процесів та забезпечити своєчасне реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Доцільно зазначити, що цифрова HR-платформа має стати не лише технічним інструментом, а й простором довіри та розвитку. Платформа допоможе працівникам відчувати підтримку та бачити перспективи власного зростання, а керівництву приймати рішення, що враховують не лише показники

ефективності, а й людський фактор. В загальному плані, цифровізація HR-процесів відкриває нові можливості для формування сучасної корпоративної культури, де кожен співробітник є цінним учасником спільної справи, а підприємство отримує стійкий кадровий фундамент для розвитку й конкурентоспроможності. Нижче розглянемо структуру (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Структура цифрової системи управління кадровим потенціалом ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Функціональний модуль	Основне призначення	Користувачі
Електронний кадровий облік	Зберігання та оновлення даних про працівників	HR-відділ, керівництво
Модуль рекрутингу	Автоматизація пошуку, відбору та найму персоналу	HR-відділ
Модуль адаптації персоналу	Супровід нових працівників під час випробувального терміну	HR-відділ, керівники підрозділів
Модуль оцінювання персоналу	Аналіз результатів роботи та компетенцій працівників	HR-відділ, керівники
Модуль навчання та розвитку	Планування навчання, проходження курсів і тренінгів	Працівники, HR-відділ
Модуль мотивації та винагород	Управління преміюванням та заохоченням персоналу	HR-відділ, бухгалтерія
Модуль кадрової аналітики	Формування звітності та моніторинг кадрових показників	Керівництво, HR-відділ
Модуль управління кадровими ризиками	Виявлення ризиків плинності кадрів та дефіциту персоналу	HR-відділ, керівництво

Примітка. Авторська розробка.

Запропонована структура цифрової системи управління кадровим потенціалом ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» (табл. 3.2) демонструє комплексний підхід до роботи з персоналом. Кожен модуль виконує чітко визначені функції, що у сукупності формують єдине інформаційне середовище для HR-процесів. Така інтеграція дозволяє:

- 1) забезпечити прозорість та контроль кадрових процедур;
- 2) скоротити витрати часу на рутинні операції;
- 3) підвищити якість управлінських рішень завдяки аналітиці та прогнозуванню;
- 4) створити умови для розвитку, мотивації та утримання працівників;

5) своєчасно реагувати на кадрові ризики та зміни зовнішнього середовища.

Передбачається, що цифрова HR-платформа стане не лише інструментом автоматизації, а й стратегічним ресурсом, що поєднує інтереси підприємства та його працівників, сприяючи формуванню стійкого й конкурентоспроможного кадрового потенціалу.

Запропонована HR-платформа повинна забезпечувати взаємодію між усіма структурними підрозділами підприємства, які беруть участь у процесах управління персоналом (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Взаємодія підрозділів ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» у цифровому середовищі

Підрозділ	Основні функції в цифровій системі
Відділ управління персоналом	Адміністрування системи, ведення кадрових даних, підбір персоналу
Керівники структурних підрозділів	Формування заявок на персонал, оцінювання працівників, контроль результатів роботи
Бухгалтерія	Розрахунок заробітної плати, премій та інших виплат
Відділ інформаційних систем	Технічна підтримка та захист інформації
Працівники	Доступ до особистого кабінету, навчання, подання заяв та отримання інформації
Генеральний директорат	Контроль кадрових показників та прийняття управлінських рішень

Примітка. Авторська розробка.

Запропонована HR-платформа (табл. 3.3), що забезпечує взаємодію між усіма структурними підрозділами підприємства, формує цілісну систему управління персоналом у цифровому середовищі. Кожен учасник процесу отримує чітко визначені функції та інструменти, що дозволяють не лише автоматизувати кадрові процедури, а й зробити їх прозорими та доступними. HR-відділ отримує можливість централізовано адмініструвати дані та координувати процеси підбору й розвитку персоналу. Керівники підрозділів можуть оперативно формувати заявки, оцінювати результати роботи та впливати на розвиток своїх команд. Бухгалтерія інтегрує фінансові розрахунки

з кадровими даними, що забезпечує точність і своєчасність виплат. Відділ інформаційних систем гарантує безпеку та стабільність роботи платформи. Працівники отримують доступ до особистого кабінету, де можуть навчатися, подавати заяви та отримувати актуальну інформацію. Генеральний директорат має інструменти для стратегічного контролю та прийняття рішень на основі достовірних кадрових показників.

Цифрова HR-платформа стане не лише технологічним рішенням, а й інструментом комунікації та співпраці, що поєднує інтереси працівників і керівництва. Запропонована нами платформа буде сприяти формуванню культури відкритості, довіри та розвитку, де кожен співробітник відчуває свою значущість, а підприємство отримує стійкий кадровий фундамент для зростання й конкурентоспроможності. Схематично взаємодію учасників цифрової системи зображена на рис. 3.1.

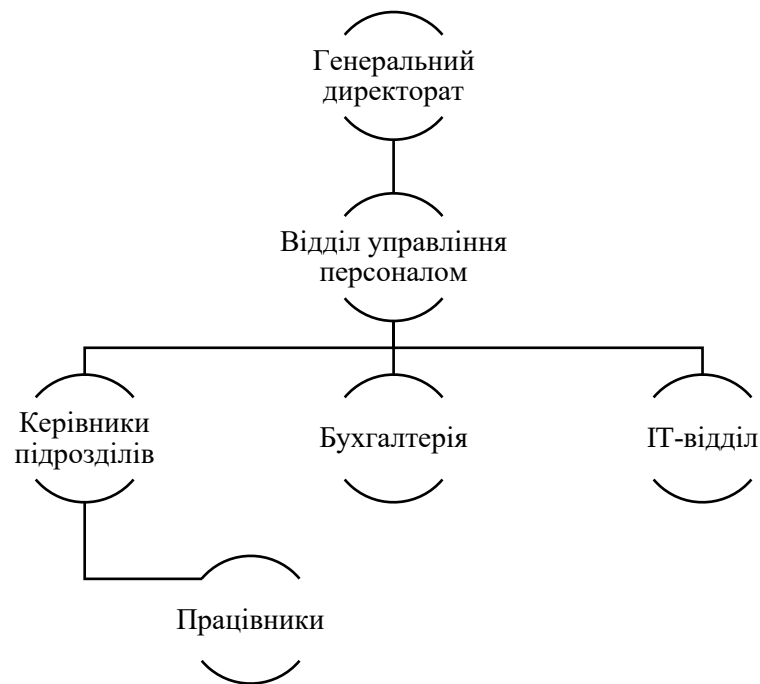


Рисунок 3.1 – Взаємодія учасників цифрової системи на ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Примітка. Авторська розробка.

Запровадження запропонованої нами цифрової HR-платформи (рис. 3.1) дозволить ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» створити один єдиний

інформаційний простір для управління кадровим потенціалом. Завдяки автоматизації кадрових процесів буде забезпечуватися оперативне отримання необхідної інформації, підвищиться точність кадрового планування та знизиться ризик прийняття необґрунтованих управлінських рішень. Концепція цифрової системи управління кадровим потенціалом ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» передбачає інтеграцію всіх основних HR-процесів у межах єдиної платформи, а її впровадження сприятиме підвищенню ефективності роботи кадрової служби, покращенню взаємодії між підрозділами та зміцненню кадрової стійкості підприємства в умовах глобальної нестабільності.

Так як ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» здійснює свою діяльність в умовах нестабільного зовнішнього середовища, ефективне управління кадровим потенціалом неможливе без своєчасного виявлення та попередження ризиків, пов'язаних із персоналом. Для досліджуваного нами підприємства досить доцільним є впровадження механізму цифрового моніторингу кадрових ризиків, який забезпечить постійний контроль ключових кадрових показників, автоматичне виявлення негативних тенденцій та оперативне реагування на потенційні загрози. Основою запропонованого механізму є використання цифрової HR-платформи, яка в режимі реального часу накопичує та аналізує інформацію про стан кадрового потенціалу підприємства, що дозволить перейти від реагування на вже наявні проблеми до їх прогнозування та попередження. Для оцінювання кадрової безпеки підприємства пропонується використовувати систему ключових індикаторів, які відображають стан персоналу та рівень кадрових ризиків (табл. 3.4).

Запропонована система індикаторів (табл. 3.4) кадрової безпеки для ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» створить основу для ефективного цифрового моніторингу ризиків, пов'язаних із персоналом. Дана система дозволить не лише фіксувати поточний стан кадрового потенціалу, а й своєчасно виявляти негативні тенденції та прогнозувати можливі загрози. Керівництво отримає інструмент для стратегічного контролю та прийняття рішень на основі достовірних даних, а HR-відділ зможе оперативно реагувати

Таблиця 3.4 – Система індикаторів кадрової безпеки на
ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Індикатор	Формула розрахунку	Нормативне значення	Рівень ризику
Коефіцієнт плинності кадрів	$\frac{\text{Кількість звільнених}}{\text{середньооблікова чисельність}} \times 100 \%$	до 10 %	понад 15 %
Рівень укомплектованості персоналом	$\frac{\text{Фактична чисельність}}{\text{планова чисельність}} \times 100 \%$	понад 95 %	менше 90 %
Частка вакансій	$\frac{\text{Кількість вакансій}}{\text{штатна чисельність}} \times 100 \%$	до 5 %	понад 10 %
Частка працівників, які пройшли навчання	$\frac{\text{Кількість навчених працівників}}{\text{чисельність персоналу}} \times 100 \%$	понад 70 %	менше 50 %
Рівень прогулів	$\frac{\text{Кількість днів прогулів}}{\text{фонд робочого часу}} \times 100 \%$	до 1 %	понад 3 %
Індекс задоволеності персоналу	За результатами опитування	понад 80 %	менше 60 %

Примітка. Авторська розробка.

на зміни у структурі персоналу, планувати заходи з утримання та розвитку кадрів.

Працівники відчують більшу прозорість і справедливість у кадрових процесах, що підвищує рівень довіри та задоволеності. Автоматичний розрахунок ключових показників і їх відображення у вигляді інтерактивних дашбордів забезпечать постійний контроль кадрової ситуації та мінімізують ризики, пов'язані з плинністю кадрів, дефіцитом персоналу чи зниженням мотивації.

Для своєчасного виявлення кадрових загроз пропонується використовувати алгоритм цифрового моніторингу ризиків (табл. 3.5), який забезпечить системний підхід до своєчасного виявлення та попередження кадрових загроз, так як поєднує автоматичний аналіз ключових індикаторів із подальшим опрацюванням причин відхилень та розробкою коригувальних заходів.

На основі результатів моніторингу система повинна автоматично визначати рівень кадрової загрози та ініціювати відповідні управлінські дії (табл. 3.6).

Таблиця 3.5 – Алгоритм виявлення кадрових ризиків на
ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Етап	Зміст робіт	Відповідальний
1	Збір кадрових даних з HR-системи	Відділ управління персоналом
2	Автоматичний розрахунок індикаторів кадрової безпеки	HR-платформа
3	Порівняння показників із нормативними значеннями	HR-платформа
4	Формування повідомлення про ризик	HR-платформа
5	Аналіз причин відхилень	HR-відділ
6	Розробка коригувальних заходів	HR-відділ, керівники підрозділів
7	Контроль результатів впровадження заходів	Генеральний директорат

Примітка. Авторська розробка.

Таблиця 3.6 – Порядок реагування на кадрові загрози на
ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Рівень ризику	Значення показника	Реакція підприємства
Низький	Відхилення до 10 % від нормативу	Поточний контроль
Середній	Відхилення від 10 до 20 %	Аналіз причин та профілактичні заходи
Високий	Відхилення понад 20 %	Розробка та реалізація антикризових кадрових заходів
Критичний	Загроза зриву виробничих процесів	Негайне втручання керівництва та реалізація плану реагування

Примітка. Авторська розробка.

Запропонований механізм (табл. 3.6) дозволить своєчасно виявляти тенденції до зростання плинності кадрів, дефіциту персоналу, зниження рівня мотивації або професійного розвитку працівників. Важливою перевагою є також і можливість не лише фіксувати наявні проблеми, а й прогнозувати їх виникнення на основі накопичених даних та аналітичних інструментів HR-платформи.

Таким чином, впровадження механізму цифрового моніторингу кадрових ризиків сприятиме підвищенню рівня кадрової безпеки ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод», забезпечить своєчасне виявлення негативних тенденцій та дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо збереження і

розвитку кадрового потенціалу підприємства в умовах глобальної нестабільності.

3.2. Удосконалення методичного та нормативного забезпечення системи стимулювання та професійного розвитку персоналу ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Враховуючи глобальну нестабільність та зростання кадрових ризиків особливого значення, набуває об'єктивне оцінювання результативності працівників. Проведений аналіз кадрової політики ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» показав, що існуюча система оцінювання персоналу переважно орієнтована на контроль виконання посадових обов'язків та досягнення виробничих показників. Відсутність єдиної цифрової системи оцінювання ускладнює моніторинг ефективності роботи працівників, визначення потреб у професійному розвитку та формування справедливої системи стимулювання.

З метою підвищення ефективності управління кадровим потенціалом пропонується впровадження цифрової системи оцінювання результативності працівників на основі ключових показників ефективності (KPI), інтегрованої до запропонованої HR-платформи. Такий підхід дозволить забезпечити прозорість оцінювання, автоматизувати процес збору інформації та посилити зв'язок між результатами праці й системою матеріального стимулювання.

Для різних категорій персоналу доцільно використовувати диференційований набір показників (табл. 3.7).

Запропонована система KPI для виробничого персоналу товариства (табл. 3.7) забезпечує об'єктивне та прозоре оцінювання результативності працівників. Вона поєднує ключові показники виробничої діяльності, дисципліни та дотримання стандартів безпеки, що дозволяє комплексно оцінити внесок кожного співробітника у досягнення цілей підприємства.

Таблиця 3.7 – Запропоновані КРІ для виробничого персоналу
ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

КРІ	Вага показника, %
Виконання виробничого плану	35
Дотримання стандартів якості продукції	25
Дотримання трудової дисципліни	15
Відсутність порушень з охорони праці	15
Участь у заходах щодо підвищення ефективності виробництва	10
Разом	100

Примітка. Авторська розробка.

Для керівників та спеціалістів система оцінювання повинна враховувати не лише особисті результати роботи, а й ефективність управління підрозділом (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Запропоновані КРІ для керівників та спеціалістів
ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

КРІ	Вага показника, %
Виконання цільових показників підрозділу	35
Рівень продуктивності персоналу підрозділу	20
Виконання бюджету та оптимізація витрат	15
Рівень плинності кадрів у підрозділі	15
Участь у проєктах розвитку та цифровізації	10
Підвищення кваліфікації працівників підрозділу	5
Разом	100

Примітка. Авторська розробка.

Розрахунок інтегрального показника ефективності пропонується здійснювати автоматично в цифровій HR-системі (табл. 3.8). Передбачається, що кожен показник матиме свою встановлену вагу, а підсумковий результат використовуватиметься для визначення розміру премії, формування кадрового резерву та планування професійного розвитку працівників. Після впровадження цифрової HR-платформи процес оцінювання буде здійснюватися автоматизовано. Керівники підрозділів отримуватимуть доступ до інформаційних панелей із результатами роботи працівників, а кожен

співробітник матиме можливість переглядати власні показники через особистий кабінет.

У табл. 3.9 наведено механізм інтеграції KPI до цифрової HR-платформи.

Таблиця 3.9 – Механізм інтеграції KPI до цифрової HR-платформи на ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Етап	Зміст робіт
1	Налаштування довідника KPI для різних категорій персоналу
2	Встановлення цільових значень показників
3	Автоматичне завантаження даних із виробничих та кадрових систем
4	Розрахунок індивідуальних показників результативності
5	Формування рейтингу працівників
6	Автоматичне визначення преміальної складової
7	Формування аналітичної звітності для керівництва

Примітка. Авторська розробка.

Механізм інтеграції KPI до цифрової HR-платформи (табл. 3.9) забезпечує системність та прозорість процесу оцінювання результативності працівників. Автоматизація збору даних, розрахунку показників та формування рейтингу дозволяє мінімізувати вплив суб'єктивних чинників і створює справедливу основу для преміювання та планування розвитку персоналу. Для реалізації запропонованого заходу необхідно передбачити витрати на налаштування програмного забезпечення та навчання користувачів системи (табл.3.10).

Таблиця 3.10 – Витрати на впровадження цифрової системи оцінювання персоналу на ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка та налаштування KPI-модуля HR-платформи	60 000
Інтеграція з кадровою базою даних	25 000
Створення електронних інформаційних панелей (дашбордів)	15 000
Навчання керівників та HR-фахівців	20 000
Тестування та запуск системи	10 000
Загальна сума витрат	130 000

Примітка. Авторська розробка.

Запропонована система оцінювання (табл. 3.10) дозволить перевести процес контролю результативності працівників у цифровий формат, забезпечити прозорість прийняття кадрових рішень та посилити мотиваційний зв'язок між особистими результатами праці та винагородою. Доцільно підкреслити, що, використання КРІ сприятиме підвищенню продуктивності праці, більш обґрунтованому формуванню кадрового резерву та своєчасному виявленню працівників, які потребують додаткового навчання або підтримки.

Так як ефективність функціонування будь-якої системи оцінювання персоналу значною мірою залежить від її зв'язку із системою мотивації, то логічно наступним етапом удосконалення управління кадровим потенціалом ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» розробити впровадження цифрової системи стимулювання працівників, яка базуватиметься на результатах оцінювання за КРІ та забезпечуватиме прозорий механізм винагороди. Запропонована система передбачає автоматичний розрахунок преміальних виплат на основі досягнення встановлених показників результативності. Запропонований нами підхід дозволить підвищити зацікавленість працівників у досягненні цілей підприємства та забезпечить справедливий розподіл винагород (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Запропонована система преміювання за результатами КРІ на ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Рівень виконання КРІ	Розмір премії, % від посадового окладу
Менше 70 %	Премія не нараховується
70–84 %	10 %
85–94 %	20 %
95–104 %	30 %
Понад 105 %	40 %

Примітка. Авторська розробка.

Запропонована система преміювання за результатами КРІ (табл. 3.11) буде формувати прозорий і справедливий механізм винагороди працівників ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод». Автоматичний розрахунок премій

на основі досягнутих показників результативності буде забезпечувати прямий зв'язок між особистим внеском співробітника та рівнем матеріального стимулювання.

Для підвищення мотивації працівників також пропонується впровадити електронний рейтинг персоналу, який автоматично формуватиметься в HR-платформі на основі результатів роботи, участі в навчанні та виробничих ініціативах (3.12).

Таблиця 3.12 – Критерії формування електронного рейтингу працівників
ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Показники	Максимальна кількість балів
Виконання КРІ	50
Дотримання трудової дисципліни	15
Участь у навчанні та розвитку	15
Подання пропозицій щодо покращення роботи	10
Участь у корпоративних заходах	10
Разом	100

Примітка. Авторська розробка.

За результатами рейтингу (табл. 3.12) працівники можуть отримувати додаткові заохочення: премії, подяки керівництва, участь у кадровому резерві, можливість проходження додаткового навчання або кар'єрного просування.

Важливою складовою сучасної системи мотивації є нематеріальне стимулювання, яке особливо актуальне в умовах обмежених фінансових ресурсів та високої конкуренції за кваліфікований персонал.

На рис. 3.2 наведено заходи нематеріальної мотивації персоналу на ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод».

Запропоновані заходи нематеріальної мотивації (рис. 3.2) формують важливий елемент сучасної системи стимулювання персоналу ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» та спрямовані саме на підвищення визнання досягнень працівників, розвиток корпоративної культури та зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі.

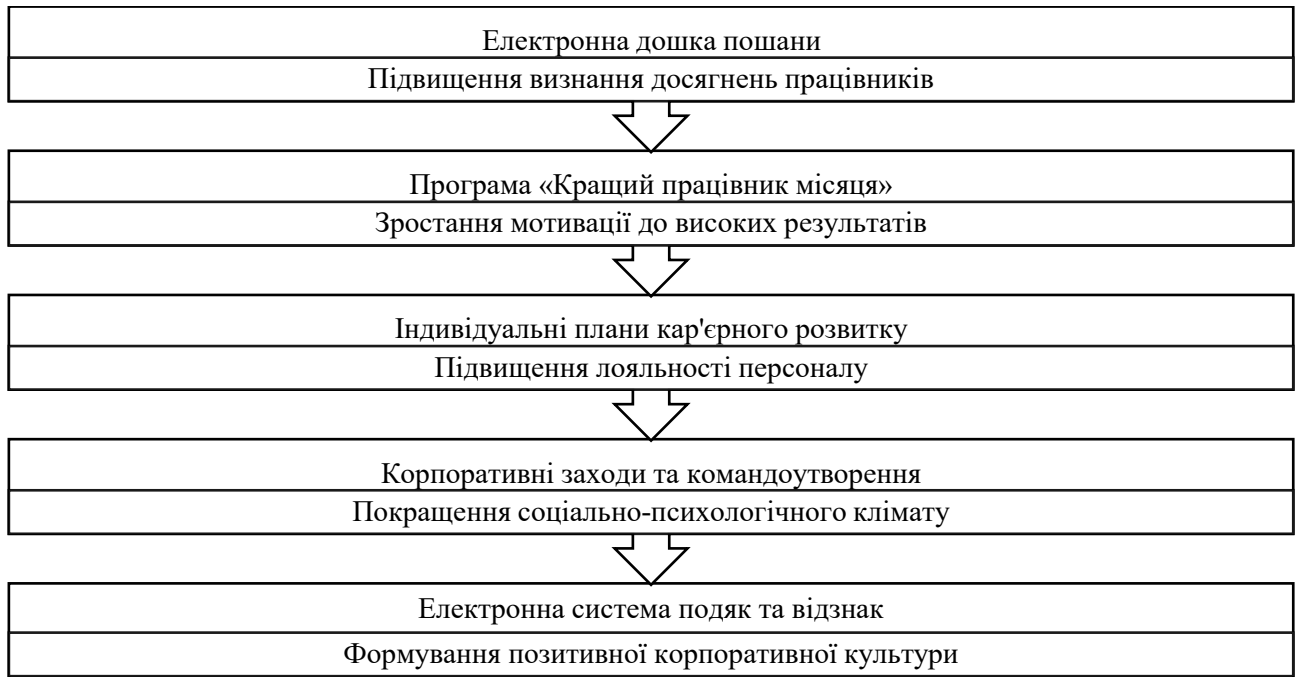


Рисунок 3.2 – Заходи нематеріальної мотивації персоналу на ПрАТ «Кременчуцький міськмолокозавод»

Примітка. Авторська розробка.

У табл. 3.13 наведено витрати на впровадження системи стимулювання персоналу

Таблиця 3.13 – Витрати на впровадження системи стимулювання персоналу на ПрАТ «Кременчуцький міськмолокозавод»

Стаття витрат	Сума, грн
Налаштування цифрової системи преміювання	25 000
Розробка модуля електронного рейтингу	18 000
Створення електронної дошки пошани	7 000
Організація мотиваційних заходів	30 000
Навчання керівників щодо використання системи	10 000
Загальна сума витрат	90 000

Примітка. Авторська розробка.

Запропоновані витрати на впровадження системи стимулювання персоналу є інвестицією у розвиток кадрового потенціалу ПрАТ «Кременчуцький міськмолокозавод». Загальна сума у 90 тис. грн охоплює налаштування цифрових інструментів, створення електронних сервісів та організацію мотиваційних заходів.

Для ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» доцільно також впровадити і цифрову систему навчання, яка забезпечуватиме безперервний розвиток компетенцій персоналу та сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності в умовах глобальної нестабільності. Основою запропонованої системи є корпоративний онлайн-кабінет навчання, інтегрований до HR-платформи підприємства. Через особистий кабінет працівники матимуть доступ до навчальних програм, відеокурсів, тестування, методичних матеріалів та інформації про результати власного навчання, що також дозволить організувати процес підвищення кваліфікації без відриву від виробництва та забезпечить рівний доступ до навчальних ресурсів для всіх категорій персоналу.

Запропонована система передбачає формування індивідуальних траєкторій розвитку працівників залежно від посади, рівня компетентності та перспектив кар'єрного зростання. Для виробничого персоналу основна увага приділятиметься вивченню сучасних технологій виробництва молочної продукції, стандартів якості та вимог охорони праці. Для спеціалістів і керівників передбачаються програми розвитку управлінських, цифрових та професійних компетенцій. Важливою складовою цифрової системи стане електронний облік навчання та сертифікації. Усі результати проходження курсів, тестувань та тренінгів автоматично фіксуватимуться в особистих профілях працівників (табл. 3.14).

Запропонована цифрова система професійного розвитку персоналу на ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» (табл. 3.14) стане для працівників не просто інструментом навчання, а простором постійного зростання та підтримки, так як вона допоможе кожному співробітнику розвивати свої навички, підвищувати кваліфікацію та бачити перспективи кар'єрного просування. Такий підхід створює умови для формування внутрішнього кадрового резерву, де таланти не губляться, а отримують можливість реалізувати себе. Автоматизація процесів навчання та обліку результатів зніме зайву бюрократію й робить розвиток прозорим і доступним.

Таблиця 3.14 – Заходи щодо формування цифрової системи професійного розвитку персоналу ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Заходи	Очікувані результати	Витрати, грн
Створення корпоративного онлайн-кабінету навчання	Забезпечення доступу працівників до навчальних матеріалів	55 000
Розробка електронних навчальних курсів	Підвищення професійних компетенцій персоналу	35 000
Впровадження цифрового обліку навчання та сертифікації	Автоматизація контролю професійного розвитку	25 000
Проведення онлайн-тренінгів та вебінарів	Розвиток професійних і управлінських навичок	30 000
Формування кадрового резерву на основі результатів навчання	Підготовка перспективних працівників до кар'єрного зростання	15 000
Усього		160 000

Примітка. Авторська розробка.

Працівники отримають чітке розуміння своїх досягнень і напрямів для вдосконалення, а керівництво – інструменти для планування майбутніх потреб у кадрах. У довгостроковій перспективі така система зміцнює кадрову стійкість підприємства, формує культуру безперервного навчання та довіри, де кожен співробітник відчуває свою цінність і бачить шлях до професійного зростання.

Для ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» пропонується розробити комплекс внутрішніх нормативних документів, які регламентуватимуть роботу цифрової HR-системи ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» (табл. 3.15).

Наведені у табл. 3.15 внутрішні положення та регламенти створюють чіткі правила роботи з цифровими інструментами, визначають права й обов'язки учасників процесу та забезпечують прозорість управлінських процедур, ще дозволить успішно уніфікувати підходи до роботи з персоналом, гарантувати об'єктивність оцінювання, підвищити рівень кваліфікації працівників і своєчасно реагувати на кадрові ризики. У результаті нормативна база стане не лише технічним регламентом, а ще також й інструментом формування культури відповідальності та довіри, що зміцнює кадрову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 3.15 – Нормативне забезпечення функціонування цифрової HR-системи ПрАТ «Кременчуцький міськмолокозавод»

Документ	Основний зміст	Очікуваний результат
Положення про цифрове управління персоналом	Порядок ведення електронного кадрового документообігу, права доступу до інформації, відповідальність користувачів	Уніфікація HR-процесів та підвищення оперативності управління
Положення про оцінювання персоналу за KPI	Методика розрахунку KPI, порядок оцінювання та преміювання працівників	Забезпечення об'єктивності оцінювання та стимулювання
Положення про професійний розвиток та навчання працівників	Організація навчання, формування індивідуальних планів розвитку, порядок сертифікації	Підвищення рівня кваліфікації персоналу
Регламент цифрового моніторингу кадрових ризиків	Перелік індикаторів кадрової безпеки, порядок моніторингу та реагування на ризики	Своєчасне виявлення та попередження кадрових загроз

Примітка. Авторська розробка.

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів необхідно оцінити їх економічну ефективність. Враховуючи розроблені рішення щодо цифрової трансформації HR-процесів, удосконалення системи стимулювання та професійного розвитку персоналу, визначимо загальні витрати на реалізацію проєкту (табл. 3.16).

Таблиця 3.16 – Загальний кошторис проєкту цифрової трансформації та розвитку персоналу ПрАТ «Кременчуцький міськмолокозавод»

Захід	Витрати, грн
Впровадження цифрової системи оцінювання персоналу за KPI	130 000
Удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання	90 000
Формування цифрової системи професійного розвитку персоналу	160 000
Розробка нормативного забезпечення та навчання користувачів	20 000
Загальні витрати проєкту	400 000

Примітка. Авторська розробка.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів (табл. 3.16) позитивно вплине на ключові кадрові показники підприємства. Зокрема, завдяки вдосконаленню системи мотивації та розвитку персоналу прогнозується

скорочення плинності кадрів з 12 % до 9 %, тобто на 3 відсоткові пункти, що і дозволить зменшити витрати на підбір, адаптацію та навчання нових працівників. Крім того, автоматизація HR-процесів та впровадження системи оцінювання за КРІ сприятимуть підвищенню продуктивності праці. За прогнозними розрахунками, продуктивність праці може зрости на 5 % (табл. 3.17)

Таблиця 3.17 – Прогнозні результати впровадження проєкту

Показники	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Плинність кадрів, %	12,0	9,0	–3,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	6 890	7 235	+345
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	6 265 906	6 579 201	+313 295

Примітка. Авторська розробка.

Враховуючи чистий дохід підприємства у 2025 р. на рівні 6 265 906 тис. грн, навіть 5 % приросту продуктивності забезпечить додатковий обсяг реалізації близько 313 295 тис. грн. Для більш консервативної оцінки припустимо, що лише 1 % додаткового доходу буде отримано саме завдяки впровадженню запропонованих HR-заходів. Тоді економічний ефект становитиме:

$$E = 313\,295 \times 1\% = 3\,132,95 \text{ тис. грн на рік} \quad (3.1)$$

Термін окупності проєкту визначається як відношення загальних витрат до річного економічного ефекту:

$$T = \frac{400000}{3132950} = 0,13 \text{ року} \quad (3.2)$$

або приблизно 1,6 місяця.

Отримані результати свідчать про високу економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Незначні інвестиції у цифровізацію HR-

процесів, розвиток персоналу та вдосконалення системи мотивації здатні забезпечити суттєвий економічний і соціальний ефект. Крім фінансових результатів, підприємство отримає додаткові переваги у вигляді підвищення кадрової стабільності, зниження кадрових ризиків, покращення якості управлінських рішень та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Проведена оцінка показала, що найбільший ризик для кадрової стабільності ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» формують дефіцит кваліфікованих працівників, інфляційний тиск та нестабільність зовнішнього середовища. Високі значення інтегральної оцінки ризику свідчать про те, що наявна система антикризового управління потребує більшої орієнтації не лише на реагування на наслідки кризових явищ, а й на їх попередження. У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення адаптивності персоналу, зміцнення кадрової стійкості та удосконалення механізмів антикризового управління на підприємстві.

Висновки до розділу 3

1. Нами було запропоновано концепцію цифрової трансформації системи управління кадровим потенціалом ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод», яка спрямована на підвищення ефективності кадрових процесів, своєчасне виявлення та мінімізацію кадрових ризиків, а також забезпечення стабільності роботи персоналу в умовах глобальної нестабільності. Впровадження інтегрованої HR-платформи та механізму цифрового моніторингу кадрових ризиків дозволить автоматизувати ключові функції управління персоналом, покращити якість управлінських рішень і підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню кадрового потенціалу та створить основу для довгострокового розвитку підприємства.

2. Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи стимулювання та

професійного розвитку персоналу спрямовані на підвищення ефективності управління кадровим потенціалом ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» в умовах глобальної нестабільності. Впровадження цифрової системи оцінювання за KPI, удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації, створення цифрового середовища для навчання працівників і розробка відповідного нормативного забезпечення сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрової стабільності та зниженню кадрових ризиків. Проведена оцінка економічної ефективності підтвердила доцільність реалізації запропонованих заходів, оскільки їх впровадження забезпечить не лише соціальний, а й відчутний економічний ефект для підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Кадровий потенціал організації являє собою комплексну економічну категорією, що відображає сукупність наявних і перспективних можливостей працівників, їхніх знань, умінь, навичок та здатності до розвитку. Різноманітність наукових підходів свідчить про багатовимірність цього поняття та необхідність його розгляду як системи взаємопов'язаних складових. У сучасних економічних умовах значення кадрового потенціалу суттєво зростає, оскільки саме він визначає адаптивність, ефективність і конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, а це обумовлює потребу в постійному його розвитку та раціональному використанні як ключового стратегічного ресурсу організації.

2. Таким чином, вплив чинників глобальної нестабільності суттєво трансформує підходи до управління персоналом, зумовлюючи необхідність їх постійного оновлення відповідно до змін зовнішнього середовища. Сукупність економічних, технологічних, соціальних і політичних факторів підсилює вимоги до ефективності використання кадрового потенціалу та його здатності до адаптації. За таких умов стратегія управління персоналом має бути орієнтована на гнучкість, інноваційність і довгостроковий розвиток, що дозволяє підприємствам не лише мінімізувати ризики, але й забезпечувати стабільне функціонування та збереження конкурентних позицій.

3. Світовий досвід формування стійких систем управління кадровим потенціалом у кризових умовах свідчить про поступовий перехід до більш гнучких, цифровізованих та людиноорієнтованих моделей управління персоналом. Провідні компанії та організації зосереджують увагу на стратегічній інтеграції HR-функції, розвитку компетентностей працівників, впровадженні цифрових технологій та формуванні ефективних систем мотивації і залучення персоналу. Ефективність таких систем значною мірою залежить від здатності своєчасно реагувати на зовнішні виклики, мінімізувати

ризика кадрових втрат та підтримувати баланс між інноваційністю і соціальною стабільністю. Формування стійкого кадрового потенціалу в умовах кризи є комплексним завданням, що потребує поєднання стратегічного бачення, технологічних рішень і орієнтації на розвиток людського капіталу як ключового ресурсу сучасної організації.

4. ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» є сучасним підприємством молокопереробної галузі з ефективно організованою системою управління, у межах якої забезпечується взаємодія між управлінськими органами, структурними підрозділами та персоналом. Чіткий розподіл управлінських функцій, наявність функціональних напрямів діяльності та використання сучасних підходів до управління сприяють стабільному функціонуванню підприємства та досягненню його стратегічних цілей. Підприємство активно взаємодіє із зовнішнім середовищем: споживачами, постачальниками, торговельними мережами, державними органами та міжнародними партнерами, що забезпечує його адаптацію до ринкових змін і підтримання конкурентних позицій. Вхідження до міжнародної групи Danone створює додаткові можливості для впровадження інновацій, підвищення якості продукції та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

5. Проведена діагностика показників фінансово-господарської діяльності засвідчила загальне покращення економічного стану ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» у 2025 році. Підприємство продемонструвало зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, підвищення ефективності використання активів і суттєве збільшення чистого прибутку. Позитивними тенденціями також є зміцнення власного капіталу, скорочення боргового навантаження та підвищення ліквідності. Водночас наявність значного рівня зносу основних засобів і зростання дебіторської заборгованості свідчать про необхідність подальшого вдосконалення управління ресурсами та забезпечення сталого розвитку підприємства.

6. Результати аналізу показали, що система управління кадровим потенціалом підприємства забезпечує виконання основних функцій кадрового

менеджменту та підтримує стабільність виробничого процесу. Сучасні умови функціонування характеризуються посиленням впливу зовнішніх загроз, зокрема дефіциту кваліфікованих кадрів, міграційних процесів, посилення конкуренції на ринку праці та зростання вимог до професійних компетенцій працівників. Виявлені проблеми свідчать про необхідність модернізації кадрової політики, активнішого використання цифрових інструментів управління персоналом та вдосконалення механізмів мотивації і розвитку працівників.

7. Розроблена концепція цифрової трансформації спрямована на підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства шляхом впровадження сучасних цифрових технологій у кадрові процеси. Її реалізація дозволить автоматизувати рутинні операції, покращити якість кадрової аналітики, підвищити оперативність управлінських рішень та забезпечити більш ефективний розвиток персоналу. В умовах глобальної нестабільності цифровізація кадрової системи виступає важливим чинником підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та кадрової стійкості підприємства.

8. Запропоновані заходи щодо вдосконалення методичного та нормативного забезпечення системи стимулювання і професійного розвитку персоналу спрямовані на формування більш ефективного механізму управління людськими ресурсами, а їх впровадження сприятиме підвищенню мотивації працівників, розвитку професійних компетентностей, зміцненню лояльності персоналу та зниженню кадрових ризиків. Очікується, що реалізація запропонованих рішень забезпечить покращення результативності праці, підвищення продуктивності персоналу та створить передумови для довгострокового розвитку ПрАТ «Кременчуцький міськмолокозавод» в умовах динамічного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барабаш В. О. Кадровий потенціал як основа ефективності й адаптивності підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. Вип. 89. С. 106-115.
2. Барандич Б. О. Кадровий потенціал будівельного сектору: процес формування та нарощування. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. Вип. 3 (75). С. 65-71.
3. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34) 93. С. 93-101.
4. В'юник О. В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10 (43). С. 240-249.
5. Венгер О., Фурсін О. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities Studies. Філософія*. 2024. №19 (96). С.158-167.
6. Виробництво молочних продуктів в Україні у 2025 році: статистика за січень-серпень. *AgroReview*: веб-сайт. URL: <https://agroreview.com/content/tvaryny/vyrobnyctvo-molochnyh-produktiv-ukrayini-2025/> (дата звернення: 18.05.2026)
7. Водолажська Т. Сутнісно-змістовна характеристика поняття «трудовий потенціал підприємства». *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38 (32). URL: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2021.38.32> (дата звернення: 30.04.2026).
8. Войт С. М., Крамаренко І. С., Іртищева І. О. Розвиток національної та регіональної системи управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Вип. 10. № 1. С. 260-265.

9. Гацько А., Руденко С.. Кадровий потенціал підприємства: шляхи вдосконалення та ефективного використання. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. Вип. 1 С.162-166.

10. Гудзь Ю. Ф., Стойка В. О., Бобко В. В. Управління кадровим потенціалом в умовах глобальної нестабільності: виклики та стратегії адаптації. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 11. С. 296-303.

11. Дергачова В. В., Зіма Д. І. Стратегія забезпечення кадрового потенціалу підприємства та його розвиток в умовах військового стану «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» IV Міжнародна науково-практична конференція 2023. С. 30. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279576> (дата звернення: 28.04.2026).

12. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 4. С. 213-238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213> (дата звернення: 18.05.2026).

13. Експорт молочної продукції України у 2025 році майже вдвічі перевищив імпорту. *AgroReview*: веб-сайт. URL: <https://agroreview.com/content/tvaryny/eksport-molochnoyi-produkcziyi-ukrayiny-2025/> (дата звернення: 18.05.2026).

14. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Розвиток людського потенціалу аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 183-195.

15. Зюзюкова Л. Концептуальні засади системи управління кадровим потенціалом у закладах професійно-технічної освіти. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. «Публічне управління та адміністрування»*. 2022. №2 (3). С.51-54.

16. Каличева Н. Є., Виноградова К. С., Помазановська А.В., Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. URL:

<http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/21334/1/Kalicheva.pdf> (дата звернення: 25.04.2026).

17. Кільницька О., Яремова М., Сушицька О. Оцінка трудового потенціалу та сучасні HR-технології в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-84> (дата звернення: 30.04.2026)

18. Коваль З., Козуб Ю. Формування кадрового потенціалу на основі мотивації персоналу підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 2 (78). С. 326-330.

19. Копитко М. І. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С.22-26.

20. Коць О. О., Стойко М. М., Коць О. Р. Інтеграція тучного інтелекту в стратегію управління персоналом підприємства: пріоритети та переваги в умовах глобалізації ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип.78. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-7> (дата звернення: 30.04.2026).

21. Лисак В. Ю., Андрейцева І. А. Зарубіжний досвід розвитку потенціалу в системі управління персоналом підприємства. *Економічний простір*. 2026. № 209. С.31-36.

22. Махмудов Х. З. Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. Полтавський державний аграрний університет. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 79-82.

23. Мельник Ю. Стратегічне управління відновленням кадрового потенціалу: виклики трудової міграції. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16989898> (дата звернення: 29.04.2026).

24. Михайліченко Л. В. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 86-92. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-86-92-myhajlichenko.pdf> (дата звернення: 10.05.2026)

25. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Наукові праці МАУП*. 2014. № 1. С. 187-192.

26. Молочна галузь України 2025: переробка вище довоєнної та рекордний ріст поголів'я. *AgroPortal*: веб-сайт. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/molochna-galuz-ukrajini-2025-pererobka-vishche-dovoyennoji-ta-rekordniy-rist-pogoliv-ya> (дата звернення: 18.05.2026)

27. Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2010. № 3 (20). С. 165-170.

28. Носань Н. С. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4871/4811> (дата звернення: 28.04. 2026).

29. Носань Н. С. Управління кадровим потенціалом аграрної сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/363/349> (дата звернення: 25.04.2026).

30. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *БізнесІнформ*. 2024. № 6. С. 382-388.

31. Павликівська О., Галиняк Л. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2. С. 210-220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2021_2_2 (дата звернення: 01.05.2026).

32. Панченко І. В., Кривенко Н. С. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92> (дата звернення: 02. 05. 2026).

33. Посвалюк О. А. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та*

суспільство. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4988/4934> (дата звернення: 01.05.2026).

34. ПрАТ «Данон Кременз». Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/00446782> (дата звернення: 25.05.2026).

35. ПрАТ «Кременчуцький міськмолокозавод». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00446782/ (дата звернення: 25.05.2026).

36. ПрАТ Danone. Офіційний сайт. URL: <https://danone.ua/#danone> (дата звернення: 25.05.2026).

37. Профіль бізнесу «Данон Україна». URL: <https://latifundist.com/kompanii/381-danon> (дата звернення: 25.05.2026).

38. Пшик-Ковальська О. Оптимізація адміністрування кадрового потенціалу засобами бізнес-аналітики. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. №1 (13). С.237-246.

39. Россоха М. Ю., Коротич А. О., Тицька А. О. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262-267.

40. Сазонова Т., Смолянська В., Якубовський І. Управління соціальним розвитком колективу як важлива складова системи управління кадровим потенціалом підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. Вип. 4. С. 457-463.

41. Семикіна М., Дмитришин Б., Журило І., Запірченко Л. Кадровий потенціал підприємства: методологія дослідження формування, оцінки та нарощування конкурентних переваг. *АКАДЕМІЧНІ ВІЗІЇ*. 2025. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14917431> (дата звернення: 18.05.2026).

42. Стойко М. Стратегічне управління персоналом в умовах глобалізації та характеристика HR-Субстратегій компаній. *Galician economic journal*. 2025. № 5 (96). С.170-181.

43. Федоришина Л., Вересюк К. Кадровий потенціал підприємства:

підходи до трактування, фактори та методи формування. 2026. Вип. 51. *АКАДЕМІЧНІ ВІЗІЇ*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18595764> (дата звернення: 18.05.2026).

44. Політика ТОВ «Данон Дніпро», ПрАТ «Данон Кремез» в області якості, харчової безпеки та захисту продукту URL: https://www.danone.ua/assets/files/Politika_z_SMBHP_zagalna_2022.pdf (дата звернення: 25.05.2026).

45. Кабмін дозволив Danone змінити власника українського бізнесу. *Бізнес* *Цензор*. URL: https://censor.net/biz/news/3489797/kabmin_dozvolyv_danone_zminyty_vlasnyka_ukrayinskogo_biznesu (дата звернення: 25.05.2026).

46. Франт Ю. В. Актуальні тренди управління кадровим потенціалом підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 279-284.

47. Хаустова К. М. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2989/2909> (дата звернення: 25.04.2026).

48. Чернецький О. Напрями формування ефективної системи управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. № 2 (78). С. 209-217.

49. Чернушкіна О. Підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств: актуальні аспекти та перспективи. *Modeling the development of the economic systems*, 2024. Вип. 4. С. 455-461.

50. Шаповал О. А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 1. С. 231-236.

51. Шаповал О.А. Ключові аспекти управління фінансовими ресурсами в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами. Таврійський науковий вісник*. 2022. Вип. 13. С. 150-154.

52. Шитікова Л., Головатенко С., Головатенко О. Розвиток трудового потенціалу в системі стратегічного управління – сучасний виклик публічної політики країни. *Управління змінами та інновації*. 2024. Вип. 12. С. 132-136.

53. Шкуренко О. В. Трансформація механізму управління персоналом в умовах нестабільності середовища. *Public administration and administration. Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 10 (292). С.239-245.

54. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В.. Управління персоналом. Підручник. Луцьк: Луцький Національний Університет 2023. 396 с.

55. Щербань О.Д. Підхід до стратегічного управління персоналом підприємства. «Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка». 2025. Вип. 24. С. 249-254.

56. Cooke F. L., Dickmann M. P. E. Building sustainable societies through human-centred human resource management: Emerging issues and research opportunities. *The InTernaTional Journal of human resource management*, 2022. Vol. 33.1. P. 1-15. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2021732> (дата звернення: 01.05.2026)

57. El Aouri Z. Lifelong Learning: State of the Art and Future Horizons. *Lingua. Language and Culture*. 2023. Vol. 22.2. P. 79-89.

58. Jóhannsdóttir L., Cook D., Kendall S., Latapí, M., & Chambers, C. Human resource management and institutional resilience during the COVID-19 pandemic – A case study from the Westfjords of Iceland. *Sustainability*. 2022. Vol. 14 (24). URL: <https://doi.org/10.3390/su142416988> (дата звернення: 02.05.2026).

59. Krawczyk J., Michalski K. Managing employees in crisis situations—a case study of AQUA SA. *Zeszyty Naukowe SGSP/Szkoła Główna Służby Pożarniczej*, 2024/ Vol. 91(2). URL: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.7570> (дата звернення: 02.05.2026).

60. Ladaru R. G., et al. Human resources management-labor crisis. In: *30 years of economic reforms in the Republic of Moldova: economic progress via innovation and competitiveness*. 2022. P. 187-194.

61. Sasirekha V., Abinash T., Venkateswara P. B. HR analytics and people management. *HR Analytics: Fundamentals and Applications*. Bentham Science Publishers, 2024. P. 57-71.

62. Sikder A. S., Harvey K. Unraveling the Impact of Cutting-Edge Information Technology in Crisis Management and Emergency Response for Enhanced Disaster Preparedness and Response Efficiency.: IT in Crisis Management and Emergency Response. *International Journal of Imminent Science & Technology*. 2023. Vol.1.1. P. 138-169.

63. Zacher H., Rudolph C. W. Researching employee experiences and behavior in times of crisis: Theoretical and methodological considerations and implications for human resource management. *German Journal of Human Resource Management*, 2022. Vol. 36.1. P. 6-31. URL <https://doi.org/10.1177/23970022211058> (дата звернення: 01.05.2026).