

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: РОЗВИТОК HR МЕНЕДЖМЕНТУ В СЕРЕДОВИЩІ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФЕРМЕРСЬКИМ
ГОСПОДАРСТВОМ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Олександра БАЛІЦЬКА

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

Дніпро – 2024

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Магістр**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ**на підготовку кваліфікаційної роботи**

БАЛІЦЬКІЙ Олександрі Василівні

- 1. Тема роботи:** «Розвиток HR менеджменту в середовищі стратегічного управління фермерським господарством»
- 2. Керівник роботи:** Величко Олександр Петрович, професор,
затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2024 р. № _____
Строк подання здобувачем роботи: 01 грудня 2024 року.
- 3. Вихідні дані до роботи:** статут та внутрішні правила господарювання, бухгалтерська звітність і фінансові звіти, плани виробництва і розпорядження про використання фінансових ресурсів, технічна документація на обладнання і технології, соціально-економічні звіти і дослідження, договори та контракти з постачальниками та покупцями, стратегічні та оперативні плани ФГ «ЯЛІНІВСЬКЕ 2007» Житомирського району Житомирської області.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) провести аналіз сучасних підходів до HR-менеджменту, зокрема й в аграрному секторі; 2) оцінити вплив стратегічного управління на HR-процеси у фермерських господарствах; 3) розробити модель розвитку HR-менеджменту з урахуванням специфіки агробізнесу та стратегічних цілей підприємства; 4) запропонувати методи підвищення ефективності використання трудових ресурсів у фермерському господарстві; 5) оцінити результативність запропонованих заходів на прикладі фермерського господарства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

- 1) Динаміки структури ріллі у загальній площі фермерського господарства «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»;
- 2) Динаміка рівня рентабельності фермерського господарства «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»;
- 2) Комплекс основних цільових показників діяльності (КРІ) для оцінювання ефективності роботи керівників та працівників ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»;
- 3) Основні етапи стратегічного планування потреби у трудових ресурсах ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	червень 2024	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	липень-серпень 2024	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	вересень 2024	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	жовтень 2024	
5	Написання висновків та пропозицій	листопад 2024	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	грудень 2024	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2024	

Здобувачка

Олександра БАЛІЦЬКА

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

РЕФЕРАТ

Тема: «Розвиток HR менеджменту в середовищі стратегічного управління фермерським господарством»

Кваліфікаційна робота містить: 83 с., 7 рис., 26 табл., 1 додаток, 62 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: HR-менеджмент у фермерському господарстві «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» в умовах стратегічного управління.

Предмет дослідження: методи, підходи та інструменти розвитку HR-менеджменту, що сприяють досягненню стратегічних цілей фермерського господарства.

Метою роботи є дослідження та розробка ефективних підходів до розвитку HR-менеджменту в фермерському господарстві, орієнтуючись на досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення продуктивності праці та оптимізацію управлінських процесів в умовах обмежених ресурсів.

Методи дослідження: аналіз інформаційних джерел, SWOT-аналіз, методи кількісного аналізу, інтерв'ю та анкетування, моделювання та ін.

У роботі проведено аналіз сучасних підходів до HR-менеджменту, зокрема, й в аграрному секторі, оцінено вплив стратегічного управління на HR-процеси у фермерських господарствах, розроблено модель розвитку HR-менеджменту з урахуванням специфіки агробізнесу та стратегічних цілей підприємства, а також запропоновано методи підвищення ефективності використання трудових ресурсів у фермерському господарстві.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

людські ресурси, управління, стратегія, персонал, моделювання, агробізнес

KEYWORDS

human resources, management, strategy, personnel, modeling, agribusiness

ЗМІСТ

ВСТУП

6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИМІРІ

10

1.1. Поняття, роль, завдання та методи стратегічного менеджменту
людських ресурсів

10

1.2. Процес формування HR-стратегії в підприємстві

18

1.3. Особливості управління трудовими ресурсами у сільському
господарстві

22

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

НА ПІДПРИЄМСТВІ

26

2.1. Спеціалізація аграрного бізнесу та особливості виробничо-
господарського потенціалу ФГ „ЯЛІНІВСЬКЕ 2007”

26

2.2. Ефективність використання людських та матеріально-технічних
ресурсів у фермерському господарстві

38

2.3. Внутрішнє середовище та організація HR менеджменту на підприємстві 43

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ПОЛІПШЕННЯ HR МЕНЕДЖМЕНТУ В

СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ФГ «ЯЛІНІВСЬКЕ 2007»

50

3.1. Формування ключових показників для оцінки роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей фермерського господарства		
50		
3.2. Стратегічне планування потреби у трудових ресурсах для ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»		56
3.3. Оптимізація використання додаткових сезонних трудових ресурсів господарства в умовах розширення бізнесу		
65		
ВИСНОВКИ	I	ПРОПОЗИЦІЇ
73		
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ	ДЖЕРЕЛ
77		
ДОДАТКИ		
82		

ВСТУП

Військові дії завжди несуть величезні випробування для держави, суспільства і бізнесу. В таких умовах підприємства змушені не лише адаптувати свої економічні моделі та виробничі процеси, але й швидко реагувати на зміни в управлінні людськими ресурсами. HR-менеджмент під час війни стає ключовою ланкою для підтримки життєздатності організації, оскільки працівники - це її найважливіший актив. Війна створює величезне психологічне навантаження на працівників, особливо якщо вони та їхні сім'ї безпосередньо постраждали від військових дій. Тому однією з головних задач HR-менеджерів є забезпечення моральної та психологічної підтримки. Організація психологічних консультацій, командної взаємодії, індивідуальні розмови та створення умов для емоційного відновлення працівників стають критично важливими для стабільної роботи колективу.

Під час воєнного стану ситуація на підприємстві може змінюватися стрімко - від необхідності евакуації працівників до змін у штатному розкладі

через мобілізацію. HR-менеджери повинні оперативно адаптувати кадрову політику, впроваджуючи гнучкі умови праці, такі як дистанційна робота або змінні графіки. Крім того, HR-фахівці часто стикаються з необхідністю швидкого найму або перекваліфікації персоналу для вирішення нових завдань, які диктує військовий час.

У воєнний час багато працівників можуть бути мобілізовані для виконання військових завдань або залучені до волонтерської роботи. HR-менеджмент грає важливу роль у координації цих процесів, зокрема у забезпеченні гнучких умов для мобілізованих працівників або заміщенні ключових посад тимчасовими працівниками. Також, після завершення військових дій, HR має відіграти ключову роль у реінтеграції таких працівників до трудового колективу. HR-менеджери відповідальні за те, щоб робочі умови відповідали вимогам безпеки. Це стосується не тільки фізичних умов праці, а й інформування працівників про план дій у разі надзвичайних ситуацій. Комунікація з працівниками має бути швидкою та чіткою. Крім того, розробка планів з евакуації та надання тимчасових умов для роботи - це важливі елементи управління безпекою на підприємстві під час війни [17, 28, 53].

Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни стає ще більш вагомим. Багато підприємств намагаються допомогти як своїм працівникам, так і суспільству загалом. HR-менеджери можуть організовувати внутрішні та зовнішні ініціативи, такі як підтримка родин працівників, залучення до волонтерських проєктів чи благодійних акцій. Збереження мотивації працівників під час війни - одне з найскладніших завдань HR-менеджменту. В умовах постійної невизначеності та стресу, традиційні підходи до мотивації можуть не спрацювати. Тому HR-фахівці повинні знайти нові методи підтримки залученості працівників, наприклад, заохочення гнучкості, надання можливостей для професійного розвитку та відкритий діалог з працівниками щодо їхніх потреб.

Тобто HR-менеджмент у воєнний час перетворюється на справжню кризову управлінську функцію. Його основні задачі - це підтримка

психологічного стану працівників, адаптація кадрової політики до нових реалій, забезпечення безпеки та соціальної відповідальності. Війна змушує HR-менеджерів діяти швидко, гнучко та ефективно, оскільки саме від того, наскільки добре організована робота з персоналом, залежить життєздатність та успіх підприємства в таких складних умовах [12, 21, 62].

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження та розробка ефективних підходів до розвитку HR-менеджменту в фермерському господарстві, орієнтуючись на досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення продуктивності праці та оптимізацію управлінських процесів в умовах обмежених ресурсів.

Комплекс основних завдань, що розв'язувалися у магістерській кваліфікаційній роботі:

- провести аналіз сучасних підходів до HR-менеджменту, зокрема й в аграрному секторі;
- оцінити вплив стратегічного управління на HR-процеси у фермерських господарствах;
- розробити модель розвитку HR-менеджменту з урахуванням специфіки агробізнесу та стратегічних цілей підприємства;
- запропонувати методи підвищення ефективності використання трудових ресурсів у фермерському господарстві;
- оцінити результативність запропонованих заходів на прикладі конкретного фермерського господарства.

Предметом дослідження є методи, підходи та інструменти розвитку HR-менеджменту, що сприяють досягненню стратегічних цілей фермерського господарства.

Об'єктом дослідження є HR-менеджмент у фермерському господарстві «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» Житомирського району Житомирської області в умовах стратегічного управління.

Складові інформаційної бази дослідження:

- законодавство України, що регулює трудові відносини (Кодекс законів про працю, закони про фермерські господарства, аграрний сектор та управління персоналом);

- монографії, підручники та статті, присвячені HR-менеджменту, стратегічному управлінню в аграрному секторі, управлінню фермерськими господарствами;

- офіційна статистика України з аграрного сектору та ринку праці (дані Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики);

- звіти про діяльність фермерських господарств, в тому числі конкретного підприємства, яке є предметом дослідження (показники роботи HR-служби, планування та досягнення стратегічних цілей);

- дослідження та статті з міжнародного досвіду управління персоналом у фермерських господарствах;

- інформація про застосування інноваційних HR-технологій та підходів в агробізнесі за кордоном;

- аналітичні статті, звіти, дослідження, опубліковані на спеціалізованих сайтах та платформах, присвячених аграрному бізнесу та управлінню персоналом;

- онлайн-ресурси для збору актуальної інформації про ринок праці в сільськогосподарській сфері і т. ін.

У кваліфікаційній роботі використовувалися різні методи дослідження. Серед основних:

- аналіз інформаційних джерел – для вивчення сучасних підходів до HR-менеджменту та стратегічного управління;

- SWOT-аналіз – для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища фермерського господарства;

- методи кількісного аналізу – для оцінки показників ефективності HR-управління;

- інтерв'ю та анкетування – для збору інформації про стан HR-процесів у підприємстві;

- моделювання – для розробки та обґрунтування пропозицій щодо розвитку HR-менеджменту.

Окремі результати досліджень оприлюднені у матеріалах III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі», яка відбулася 03-04 жовтня 2024 р. у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті [61].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИМІРІ

1.1. Поняття, роль, завдання та методи стратегічного менеджменту людських ресурсів

Стратегічний менеджмент людських ресурсів (HRM) є ключовим елементом загального управління організацією, який зосереджується на довгостроковому плануванні та розвитку персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства. На відміну від традиційного управління, яке здебільшого орієнтоване на поточне адміністрування та виконання базових функцій, стратегічний HRM зосереджений на прогнозуванні потреб організації в людських ресурсах і забезпеченні їх відповідності змінним умовам ринку. Це включає не лише найм та навчання працівників, але й створення умов для їхнього розвитку та залучення в досягнення загальних цілей бізнесу [14, 22, 50].

Роль стратегічного HRM полягає у забезпеченні того, щоб людські ресурси підприємства ефективно сприяли його довгостроковій конкурентній перевазі. Людський капітал є одним із найважливіших активів будь-якої організації, тому його розвиток стає важливою складовою стратегії. Стратегічний HRM відіграє центральну роль у створенні корпоративної культури, яка сприяє інноваціям, підвищенню продуктивності праці та залученості працівників.

У сучасних умовах глобалізації та швидких змін на ринку праці HRM стає не лише інструментом ефективного управління, а й засобом для адаптації до нових викликів. Роль HR-менеджменту полягає в тому, щоб об'єднати інтереси працівників із стратегічними цілями організації, розвиваючи таланти та підтримуючи конкурентоспроможність на ринку.

Завдання стратегічного HRM багатогранні, і вони можуть варіюватися залежно від специфіки підприємства. Серед ключових завдань можна виділити такі:

- планування трудових ресурсів – прогнозування майбутніх потреб у персоналі відповідно до стратегічних планів розвитку підприємства;
- найм і утримання талантів – залучення компетентних фахівців, які можуть сприяти досягненню довгострокових цілей компанії, та створення умов для їх утримання;
- професійний розвиток і навчання – забезпечення працівників можливостями для розвитку навичок і підвищення кваліфікації, що відповідає майбутнім викликам ринку та внутрішнім потребам компанії;
- управління продуктивністю – розробка та впровадження систем оцінки працівників для підвищення їхньої результативності;
- формування корпоративної культури – створення середовища, яке сприяє інноваціям, взаємній підтримці та продуктивній співпраці між працівниками;
- адаптація до змін – забезпечення гнучкості організаційної структури та

підходів до управління персоналом для швидкої адаптації до нових умов ринку та змін у зовнішньому середовищі [2, 24, 57, 60].

Для досягнення поставлених завдань стратегічний HRM використовує широкий набір методів, серед яких:

Аналіз і прогнозування потреб у персоналі – цей метод допомагає визначити, скільки і яких саме працівників буде потрібно в майбутньому для досягнення стратегічних цілей. HR-менеджери використовують різні інструменти для прогнозування, включаючи статистичний аналіз, SWOT-аналіз і моделювання сценаріїв розвитку бізнесу.

Розробка та впровадження HR-стратегії – базується на інтеграції людських ресурсів із загальною стратегією компанії. Це включає визначення ключових компетенцій працівників, які необхідні для реалізації стратегічних планів.

Управління талантами – орієнтується на залучення та розвиток висококваліфікованих фахівців, які можуть забезпечити компанії конкурентну перевагу. Важливу роль тут відіграє розвиток кар'єри працівників, створення умов для їхнього професійного зростання та мотивації.

Оцінка результативності працівників – застосування сучасних методів оцінки, таких як KPI (ключові показники ефективності) або методи 360-градусної оцінки. Це допомагає не лише визначати слабкі місця, але й мотивувати працівників до вдосконалення.

Організація навчання та розвитку персоналу – для підвищення кваліфікації працівників, особливо в умовах швидких змін на ринку. Стратегічний підхід до навчання включає як внутрішнє навчання, так і залучення зовнішніх експертів.

Адаптивність організаційної структури – важливий метод, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища через гнучке управління ресурсами [4, 11, 58].

Стратегічний менеджмент людських ресурсів є життєво важливим

елементом управління підприємством, оскільки від нього залежить, як ефективно будуть використовуватися основні ресурси — люди. Він не тільки сприяє реалізації короткострокових цілей, але й допомагає організації адаптуватися до нових викликів, залучати та утримувати талановитих працівників, а також розвивати корпоративну культуру, орієнтовану на інновації та успіх. Ефективне управління людськими ресурсами, засноване на стратегічному підході, є запорукою стійкості та конкурентоспроможності організації в сучасних умовах.

Одним з ключових принципів стратегічного HRM є тісна інтеграція між загальною стратегією підприємства та його кадровою політикою. Для досягнення цього HR-відділ повинен активно співпрацювати з вищим керівництвом компанії, забезпечуючи реалізацію загальних бізнес-цілей через управління людським капіталом. Цей процес передбачає залучення HR-менеджерів на етапі розробки стратегії підприємства, коли визначаються основні напрями його розвитку, ринки, на яких компанія має працювати, і ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей. Це дозволяє заздалегідь визначити, які саме компетенції будуть найбільш важливими для реалізації стратегії, а також забезпечити їхній розвиток через процеси підбору, навчання та розвитку персоналу [5, 16, 61].

У сучасному діловому середовищі ключовою перевагою будь-якої компанії стає не тільки її фінансовий капітал, а й людські ресурси. Саме компетентні, мотивовані й лояльні працівники можуть забезпечити підприємству конкурентні переваги, особливо в умовах високої конкуренції або швидких змін на ринку. Стратегічний HRM дозволяє створити умови для того, щоб підприємство могло не тільки зберігати найкращих фахівців, але й розвивати їхній потенціал. Це може включати різноманітні програми мотивації, які орієнтовані на потреби конкретних працівників або команд. Наприклад, HR-менеджери можуть впроваджувати програми розвитку лідерських якостей для молодих фахівців, створювати системи винагороди за досягнення конкретних результатів або розвивати гнучкі графіки роботи для підвищення

продуктивності.

Ще один важливий аспект стратегічного менеджменту людських ресурсів - це гнучкість у прийнятті рішень. Сучасні бізнеси постійно стикаються з непередбачуваними обставинами: це можуть бути зміни в законодавстві, нові ринкові умови, економічні кризи або навіть пандемії. Стратегічний HRM передбачає швидке реагування на ці виклики через гнучкі системи управління, що дозволяють оперативно перебудовувати процеси праці або впроваджувати нові підходи. Для забезпечення цієї гнучкості використовуються різні методи, зокрема, створення багатofункціональних команд, які можуть швидко адаптуватися до нових завдань, або впровадження дистанційної роботи, що дозволяє працівникам виконувати свої функції незалежно від місця перебування. Успішне впровадження таких практик підвищує конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку та забезпечує її стійкість в умовах криз [8, 25, 55].

Крім внутрішніх завдань, стратегічний HRM має враховувати і вплив зовнішнього середовища на підприємство. Сучасні тенденції, такі як діджиталізація, автоматизація праці, зміни на ринку праці або нові вимоги до кваліфікації працівників, змушують компанії постійно адаптувати свої HR-стратегії.

Стратегічний HRM допомагає підприємствам вчасно виявляти нові виклики та адаптуватися до них. Наприклад, впровадження нових технологій часто супроводжується необхідністю навчання працівників новим навичкам або реорганізації робочих процесів. HR-менеджери повинні стежити за змінами на ринку праці, щоб вчасно реагувати на нові вимоги до компетенцій або залучати потрібних фахівців.

Інновації є важливою складовою успіху будь-якого сучасного підприємства, і стратегічний HRM відіграє важливу роль у створенні умов для розвитку інновацій. Це може включати впровадження програм внутрішніх інновацій, підтримку креативності та розробку ініціатив для співробітників, які сприяють розвитку нових ідей. Наприклад, HR-менеджери можуть

впроваджувати системи збору ідей або організовувати навчальні заходи, орієнтовані на розвиток креативного мислення [17, 28, 53].

Стратегічний менеджмент людських ресурсів - це не просто система управління персоналом, а ключовий інструмент для досягнення довгострокових стратегічних цілей компанії. Він дозволяє забезпечити ефективне планування, розвиток і управління людським капіталом, який стає основним джерелом конкурентних переваг. Завдяки гнучкості в управлінні, інтеграції з бізнес-стратегією, управлінню талантами та здатності адаптуватися до змін, стратегічний HRM сприяє стійкості організації та її здатності до інноваційного розвитку в умовах сучасних викликів.

Принципи менеджменту персоналу є основоположними керівними засадами, що визначають підходи до управління працівниками в організації. Вони забезпечують чітку систему правил і стандартів, що дозволяють ефективно управляти людським капіталом, зберігаючи баланс між потребами працівників та інтересами підприємства. Розуміння та застосування цих принципів допомагає забезпечити стійкість та продуктивність організації, особливо в умовах постійних змін на ринку праці та підвищення конкурентної боротьби.

Одним із основних принципів є науковий підхід до управління персоналом. Цей принцип передбачає ухвалення рішень на основі аналізу даних, статистичних показників, наукових методів та досліджень. Використання наукових методів дозволяє об'єктивно оцінити ефективність персоналу, виявити слабкі місця в управлінні та запропонувати рішення, засновані на реальних даних, а не інтуїції або суб'єктивних судженнях. Наприклад, аналіз продуктивності роботи команди допоможе не лише виявити тих працівників, які потребують додаткового навчання, але й оптимізувати процеси, що сприятиме підвищенню ефективності всієї організації (рис. 1.1).

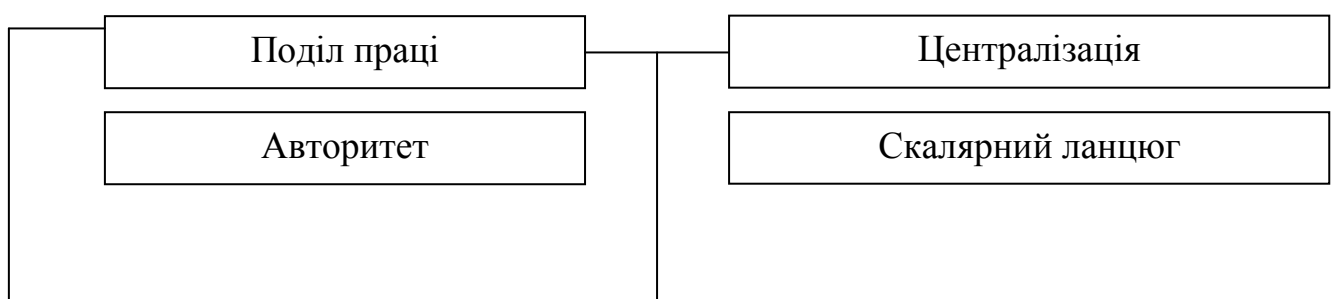




Рис. 1.1. Окремі приципи HR-менеджменту у сучасні підприємницькій діяльності [29]

Застосування наукового підходу також є важливим у сфері планування людських ресурсів. Аналіз потреб організації в майбутньому, прогнозування розвитку ринку та використання спеціалізованих HR-аналітичних інструментів дозволяють заздалегідь підготуватися до змін і уникнути дефіциту кадрів або надлишкових витрат на найм непотрібних працівників [19, 40, 51, 54].

Принцип системності наголошує на необхідності розглядати управління персоналом як частину загальної системи управління організацією. Це означає, що HR-процеси повинні бути тісно пов'язані з іншими аспектами бізнесу, такими як фінанси, виробництво, маркетинг і стратегічне планування. Кожен процес в організації впливає на інші, тому ефективне управління персоналом неможливе без урахування всіх факторів і взаємодій.

Виконання цього принципу дозволяє побудувати гармонійну та продуктивну роботу підприємства. Наприклад, мотиваційні програми та система винагороди мають бути узгоджені зі стратегією компанії та її фінансовими можливостями. Якщо не враховувати системність у підходах до управління персоналом, підприємство може зіткнутися з неефективним використанням ресурсів, невдоволеністю працівників або відсутністю необхідних компетенцій для досягнення стратегічних цілей [10, 27, 35].

Принцип планування відіграє критично важливу роль в управлінні персоналом, оскільки дозволяє заздалегідь підготуватися до змін, уникнути кризових ситуацій та забезпечити стабільний розвиток організації. В основі цього принципу лежить прогнозування потреб у персоналі, розвиток компетенцій працівників, планування кар'єрних шляхів і системи мотивації. Наприклад, планування розвитку працівників допомагає підприємству вчасно підготувати кадри для зайняття керівних посад або для впровадження нових технологій. Таке стратегічне планування також дозволяє зменшити ризики пов'язані з плинністю кадрів і неефективною роботою через брак кваліфікації.

Мотивація є одним із ключових факторів, що впливає на продуктивність працівників і їхню відданість організації. Принцип мотивації передбачає створення умов, за яких працівники не тільки будуть ефективно виконувати свої обов'язки, але й прагнутимуть до розвитку, інновацій і досягнення вищих результатів. Мотивація може бути як матеріальною, так і нематеріальною. Важливо враховувати потреби працівників і розробляти індивідуальні програми мотивації, що відповідатимуть їхнім очікуванням та сприятимуть їхньому професійному росту. Правильна мотивація також знижує рівень стресу на робочому місці, підвищує залученість працівників і зменшує плинність кадрів [19, 30].

Принцип справедливості передбачає чесне та об'єктивне ставлення до всіх працівників, незалежно від їхньої посади, стажу роботи, статі або національності. Він відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури та клімату в організації, впливаючи на задоволеність працівників і їхню лояльність.

Забезпечення рівних можливостей для всіх працівників сприяє формуванню атмосфери довіри та взаємоповаги. Працівники, які відчують себе частиною справедливої системи, мають більше мотивації для досягнення результатів і кращого виконання своїх обов'язків. Крім того, принцип справедливості дозволяє уникнути конфліктів на робочому місці та зменшує ймовірність судових суперечок.

У сучасному світі бізнесу, який характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю, важливим є принцип гнучкості. Організації повинні вміти швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, будь то економічні, технологічні або соціальні виклики. Гнучке управління персоналом дозволяє підприємствам реагувати на зміни, забезпечуючи стабільну роботу навіть в умовах кризи. Наприклад, у періоди економічної нестабільності гнучкість у підходах до найму, організації праці (дистанційна робота або гнучкий графік), а також до системи винагороди дозволяє зберегти продуктивність і утримати ключових працівників, зменшуючи ризики для компанії [13, 46, 49].

HR-стратегія є важливою складовою загальної стратегії підприємства, яка визначає, яким чином організація працюватиме з людським капіталом для досягнення своїх бізнес-цілей. Успішне формування HR-стратегії забезпечує ефективне управління персоналом, що сприяє зростанню продуктивності, зниженню плинності кадрів і підвищенню загальної конкурентоспроможності компанії. Процес розробки такої стратегії включає кілька ключових етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у створенні ефективної кадрової політики. А принципи менеджменту персоналу є фундаментом для побудови ефективної системи управління людськими ресурсами. Вони забезпечують стійкість, гнучкість, продуктивність та мотивацію працівників, що в результаті сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Дотримання цих принципів дозволяє організаціям ефективно використовувати свій людський капітал, створювати конкурентні переваги на ринку та забезпечувати довготривалий успіх [15, 26, 38].

1.2. Процес формування HR-стратегії в підприємстві

Процес формування HR-стратегії починається з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей етап є критичним для розуміння того, які фактори впливають на роботу організації, і як вони можуть позначитися на

людських ресурсах. Зовнішній аналіз включає оцінку ринку праці, законодавчих змін, економічних умов та демографічних тенденцій. Наприклад, підприємства можуть стикатися з дефіцитом кваліфікованих кадрів, що впливатиме на їх здатність залучати та утримувати таланти.

Внутрішній аналіз фокусується на оцінці поточних кадрових ресурсів компанії: рівень кваліфікації працівників, корпоративна культура, структура організації, мотиваційні системи. Виявлення сильних та слабких сторін у HR-процесах дозволяє краще розуміти, які зміни потрібно впроваджувати для поліпшення роботи з персоналом.

Другий крок формування HR-стратегії - це чітке визначення бізнес-цілей підприємства. Кадрова стратегія повинна бути повністю інтегрована із загальною стратегією компанії, оскільки людські ресурси є ключовим фактором досягнення бізнес-результатів. Наприклад, якщо підприємство ставить за мету розширення на нові ринки, HR-стратегія має включати плани щодо найму нових фахівців з необхідними компетенціями або підвищення кваліфікації існуючих працівників [20, 33, 41, 44].

Узгодження бізнес-цілей з HR-стратегією дозволяє визначити, які саме навички, знання та якості потрібні для успішної реалізації стратегії. Це також допомагає розробити системи мотивації та оцінки результатів, що сприятимуть досягненню довгострокових цілей підприємства.

Наступний етап - це розробка конкретних планів щодо залучення, утримання та розвитку персоналу. На цьому етапі підприємство визначає, які методи залучення нових працівників будуть найбільш ефективними, як мотивувати співробітників, щоб вони залишалися в компанії, та які програми навчання і розвитку необхідно впровадити для підвищення кваліфікації.

У сучасних умовах конкуренції на ринку праці важливо розробляти індивідуальні підходи до різних категорій працівників. Наприклад, для залучення молодих фахівців можна використовувати стажування та програми кар'єрного зростання, тоді як для утримання досвідчених спеціалістів може

бути більш ефективним впровадження додаткових бонусних програм або гнучких умов праці [24, 31, 43].

Для того щоб HR-стратегія працювала ефективно, важливо розробити систему мотивації, яка буде сприяти залученню працівників до досягнення корпоративних цілей. Мотиваційні програми можуть бути як матеріальними (зарплата, бонуси, премії), так і нематеріальними (кар'єрне зростання, визнання досягнень, можливість навчання). Розуміння потреб і очікувань працівників є ключовим фактором у розробці успішної мотиваційної програми.

Також важливо створити систему оцінки результативності роботи співробітників. Це дозволяє керівництву оцінювати ефективність персоналу, визначати найбільш продуктивних працівників і тих, хто потребує додаткового навчання або підтримки. Система оцінки повинна бути прозорою, справедливою та відповідати стратегічним цілям компанії.

Останній етап процесу формування HR-стратегії - це її постійний моніторинг і корекція. Середовище бізнесу постійно змінюється, і компанії повинні бути готові до адаптації своїх кадрових підходів відповідно до нових викликів. Регулярний аналіз результатів дозволяє виявляти, наскільки успішно працює HR-стратегія і які аспекти потребують корекції [6, 37, 52].

Наприклад, якщо підприємство стикається з високою плинністю кадрів, це може бути сигналом про те, що мотиваційна система не працює належним чином, або що умови праці не відповідають очікуванням працівників. Таким чином, HR-стратегія має бути достатньо гнучкою для швидкого реагування на зміни.

Формування HR-стратегії є складним і багатоетапним процесом, який потребує глибокого розуміння як внутрішніх процесів компанії, так і зовнішніх викликів ринку праці. Правильно сформована HR-стратегія забезпечує підприємству не тільки ефективне управління персоналом, але й створює основу для досягнення стратегічних цілей компанії. Інтеграція HR-стратегії з загальною бізнес-стратегією, розробка гнучких планів залучення

та розвитку персоналу, створення мотивуючого середовища та постійний моніторинг є основними складовими успішного управління людськими ресурсами в сучасних організаціях [30, 42, 57].

Одним із ключових аспектів ефективної реалізації HR-стратегії є сильне керівництво. Лідери в організації мають виконувати роль не тільки в управлінні процесами, але й в установленні стандартів культури та поведінки для працівників. Вони повинні бути прикладом для своїх підлеглих, мотивуючи їх досягати високих результатів. Лідери компанії повинні активно підтримувати та просувати HR-стратегію, демонструючи готовність інвестувати в розвиток персоналу і сприяти впровадженню нових ініціатив.

При цьому важливо, щоб лідери на всіх рівнях організації розуміли ключову роль людського капіталу для досягнення стратегії підприємства. Лідери повинні вміти мотивувати працівників, створювати атмосферу довіри та співпраці, що дозволяє забезпечити зростання ефективності та продуктивності організації.

Сучасний бізнес середовище вимагає застосування інноваційних технологій для оптимізації HR-процесів. Впровадження систем автоматизації, аналітики персоналу, використання штучного інтелекту для прогнозування кадрових потреб стає необхідністю для успішного формування HR-стратегії. Інструменти для управління талантами, платформи для оцінки ефективності працівників, а також онлайн-курси та платформи для навчання допомагають зберігати конкурентні переваги підприємства.

Системи управління людськими ресурсами (HRMS) дозволяють підприємствам отримувати важливі дані для ухвалення рішень, аналізувати успішність кадрових ініціатив, а також автоматизувати багато рутинних завдань, таких як обробка заробітної плати або адміністративні запити. Це дозволяє HR-відділам зосереджуватись на стратегічних завданнях, таких як розвиток та підтримка корпоративної культури, управління талантами, покращення взаємодії між співробітниками та лідерами [18, 28, 50].

Корпоративна культура є важливою складовою HR-стратегії. Вона відображає цінності, принципи та поведінкові норми, які визначають, як працівники взаємодіють один з одним і з організацією в цілому. Корпоративна культура підтримує основні цілі компанії та є каталізатором змін, що впливають на ефективність бізнесу. Залучення працівників до корпоративної культури сприяє створенню сильної команди, зростанню лояльності та зниженню рівня плинності кадрів. У компаніях, де культура зосереджена на підтримці співробітників і розвитку їхніх навичок, зазвичай спостерігається більша продуктивність та менший рівень конфліктів. Таким чином, корпоративна культура повинна бути глибоко інтегрована в HR-стратегію та підтримувати її основні ініціативи.

Управління змінами є ще одним важливим аспектом у формуванні HR-стратегії. Багато підприємств, які прагнуть до зростання та інновацій, зіштовхуються з необхідністю змінювати організаційну структуру, процеси чи корпоративну культуру. На цьому етапі HR-відділ грає ключову роль у забезпеченні плавного переходу та адаптації співробітників до нових умов. Управління змінами вимагає гнучкості, а також уміння комунікувати з працівниками щодо причин і цілей змін. HR-стратегія повинна включати підходи до підготовки персоналу до змін, навчання та підтримки, а також методи мотивації для забезпечення їхньої ефективної реалізації [8, 36, 55].

Важливою складовою HR-стратегії є визначення чітких показників ефективності (KPI), які дозволять оцінити успішність реалізації стратегії. Це можуть бути такі показники, як рівень задоволеності працівників, продуктивність, плинність кадрів, кількість часу на заповнення вакансій, результати оцінки ефективності роботи співробітників, тощо.

Оцінка цих показників дозволяє коригувати стратегію та оперативно реагувати на зміни в умовах бізнесу або на ринку праці. Наприклад, якщо рівень плинності кадрів надто високий, це може свідчити про проблеми в мотиваційній системі або корпоративній культурі. В таких випадках HR-стратегія повинна бути переглянута для забезпечення більш стабільної

роботи підприємства. Процес формування HR-стратегії є багатограним і складним, адже він вимагає всебічного аналізу, узгодження з бізнес-цілями, а також гнучкості і здатності адаптуватися до змін. Залучення сильного лідерства, впровадження технологій, розвиток корпоративної культури, управління змінами та моніторинг ключових показників ефективності - усе це необхідно для того, щоб HR-стратегія працювала на користь організації [9, 13, 21].

Успішне управління людськими ресурсами дозволяє не лише підвищити продуктивність і ефективність підприємства, але й забезпечити довгостроковий розвиток, лояльність працівників і здатність адаптуватися до нових викликів ринку. Саме через стратегічне управління персоналом компанії можуть створювати конкурентні переваги і забезпечувати сталий успіх у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

1.3. Особливості управління трудовими ресурсами у сільському господарстві

Сільське господарство є однією з ключових галузей економіки, яка забезпечує не тільки продовольчу безпеку країни, але й створює умови для розвитку суміжних секторів - переробної промисловості, торгівлі та інфраструктури. Зокрема, управління трудовими ресурсами у сільському господарстві є важливою складовою, яка визначає ефективність функціонування галузі.

Крім стабільного забезпечення населення країни якісним, безпечним, доступним продовольством, сільське господарство України спроможне на вагомий внесок у розв'язання світової проблеми голоду. Його потенціал виробництва значно перевищує потреби внутрішнього ринку [10, 26, 53].

Однією з головних особливостей управління трудовими ресурсами в сільському господарстві є сезонність праці. Сільське господарство функціонує за чітким циклом, де більшість робіт виконуються в періоди

активного росту рослин або збору врожаю. Це означає, що навантаження на робочу силу коливається в залежності від сезону, що вимагає гнучкості в організації роботи. В періоди пік навантаження - під час посіву, збору врожаю або догляду за тваринами - потреба в робочій силі різко зростає. Водночас, у міжсезонні періоди активність працівників може значно знижуватися.

У зв'язку з цим, особливу роль відіграє правильна організація роботи та планування чисельності персоналу. Підприємства повинні мати можливість залучати додаткових працівників на тимчасову або сезонну роботу, що потребує ефективної кадрової політики, а також наявності стабільного резерву працівників для забезпечення безперервності виробничого процесу.

Сільське господарство часто стикається з проблемою низького рівня кваліфікації працівників. Це може бути зумовлено тим, що більшість робіт в аграрному секторі є фізичними і не потребують високих спеціалізованих знань. Водночас для досягнення високих результатів важливо, щоб працівники мали знання з агрономії, технології вирощування культур, механізації та автоматизації процесів. Однак через низький рівень освіти, невеликий доступ до професійного навчання та обмежені можливості для підвищення кваліфікації, багато працівників не мають відповідних навичок для ефективної роботи. Тому важливим завданням у сфері управління трудовими ресурсами є організація навчання та підвищення кваліфікації. Впровадження сучасних технологій, таких як точне землеробство, вимагає від працівників нових знань і умінь, що, у свою чергу, потребує інвестицій у підготовку кадрів [22, 37].

Ще однією серйозною проблемою сільського господарства є старіння робочої сили. У багатьох країнах, зокрема в Україні, на сільськогосподарських підприємствах працюють переважно люди похилого віку. Молодь неохоче обирає аграрну професію через низький рівень заробітної плати, відсутність належних умов праці та віддаленість

сільськогосподарських підприємств від міст. Це створює серйозну загрозу для розвитку сільського господарства, оскільки заміна старіючих працівників новими кадрами є надзвичайно важливою для забезпечення продуктивності та інноваційного розвитку. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробляти мотиваційні програми, які б привертали молодь до роботи в сільському господарстві. Це можуть бути як фінансові стимули, так і соціальні: надання житла, навчання, підтримка розвитку молодих аграріїв через державні програми та гранти.

В умовах глобалізації та технологічних змін у сільському господарстві важливою складовою управління трудовими ресурсами є впровадження інноваційних технологій. Розвиток автоматизації та механізації дозволяє значно знизити навантаження на фізичну працю та підвищити продуктивність праці. Однак, для впровадження таких технологій необхідні висококваліфіковані кадри, які здатні працювати з новітніми агротехнологіями. Інвестування в автоматизацію потребує також відповідної підготовки працівників для роботи з новими технологіями. Тому важливо мати ефективну стратегію щодо підготовки та адаптації трудових ресурсів до умов автоматизованого виробництва, забезпечувати навчання з нових технік і методів, а також проводити постійне підвищення кваліфікації персоналу [14, 24, 60].

Праця в сільському господарстві має свої специфічні психологічні особливості. Робота в умовах великої віддаленості від міських центрів, в умовах часто важкої фізичної праці, низького рівня соціального забезпечення та іноді поганих умов праці може викликати виражений стрес, вигорання і навіть соціальну ізоляцію працівників. Для ефективного управління трудовими ресурсами в аграрному секторі важливо враховувати психологічний аспект трудової діяльності.

У вітчизняній економічній науці під цим терміном розуміється працездатне населення (дійсне і потенційне) на терені країни, адміністративної територіальної одиниці або підприємства. У нормативних

актах та статистичному обліку більшості країн, використовується назва «працевдатне населення», іноді також використовуються судження «людські ресурси» та «трудова сила» [8, 25].

Розробка програм підтримки, створення позитивного клімату в колективі, організація дозвілля для працівників, а також забезпечення належних умов праці може суттєво знизити рівень стресу і підвищити загальну продуктивність. Таким чином, ефективне управління трудовими ресурсами в сільському господарстві потребує всебічного підходу, що охоплює не лише технічні аспекти роботи, але й соціальні, психологічні, економічні та культурні фактори.

Управління трудовими ресурсами в сільському господарстві є складною та багатогранною задачею, що вимагає стратегічного підходу і врахування специфічних особливостей галузі. Сезонність праці, низький рівень кваліфікації працівників, старіння робочої сили, впровадження новітніх технологій та психологічні аспекти - усі ці фактори повинні бути враховані при розробці та реалізації ефективних кадрових стратегій. Забезпечення сталого розвитку сільського господарства потребує комплексного підходу, який враховує як економічні, так і соціальні аспекти управління трудовими ресурсами.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Спеціалізація аграрного бізнесу та особливості виробничо-господарського потенціалу ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007”

Фермерське господарство "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" має юридичну адресу у Житомирському районі Житомирської області (селище Ялинівка). До 2021 р. це був Пулинський район тієї ж Житомирської області. Пулинський район став об'єктом адміністративно-територіальної реформи та одним з об'єктів укрупнення.

Сільськогосподарська діяльність у Житомирському районі Житомирської області має свої специфічні особливості, що обумовлені як природно-кліматичними умовами, так і економічними та соціальними факторами. Житомирський район знаходиться в зоні помірно-континентального клімату, що характеризується достатньою кількістю опадів, середньою температурою повітря та наявністю сезонних коливань. Це створює сприятливі умови для вирощування як зернових культур, так і овочів та фруктів. Переважають дерново-підзолисті, суглинисті та піщані ґрунти, що є придатними для вирощування картоплі, овочів, плодово-ягідних культур. Однак, для підвищення врожайності важливо використовувати добрива та системи зрошення, особливо на піщаних ґрунтах. Аграрні підприємства, що розташовані у центрі Житомирської області отримують достатньо опадів (550-700 мм на рік), що є важливим для сільського господарства, особливо для культур, які потребують зволоження, таких як картопля, овочі та деякі зернові. Помірно-континентальний клімат з м'якими зимами та теплим літом сприяє вирощуванню широкого спектру культур, але варто враховувати ризики пізніх весняних або ранніх осінніх заморозків.

Основні напрями сільськогосподарської діяльності фермерського господарства "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" загалом відповідають загальній спеціалізації аграрного бізнесу на Поліссі. Це, зокрема:

- вирощування картоплі (Житомирський регіон відомий своїм виробництвом картоплі, яка є однією з головних сільськогосподарських культур);

- зернові культури (пшениця, ячмінь, жито та кукурудза також вирощуються в районі, але в менших масштабах порівняно з іншими областями);

- овочі та фрукти (вирощування овочевих та фруктових культур, таких як капуста, морква, яблука та ягоди, є важливою частиною аграрного сектору).

Багато господарств в районі використовують сучасну техніку, що сприяє механізації та автоматизації виробничих процесів. Однак частина малих господарств може стикатися з проблемами через недостатність фінансових ресурсів для оновлення техніки. Важливим аспектом є транспортна доступність. Житомирський район має добре розвинену дорожню інфраструктуру, що полегшує перевезення продукції до найближчих міст, таких як Житомир, Київ та інші.

У районі діють обмеження на використання певних хімічних препаратів, щоб уникнути забруднення довкілля. Екологічні норми вимагають від агровиробників дотримання стандартів щодо використання добрив та пестицидів. Через чисті природні умови та низький рівень промислового забруднення, Житомирщина має потенціал для розвитку органічного сільського господарства.

Сільське господарство району часто зіштовхується з проблемами фінансування. Доступ до кредитних ресурсів обмежений, а також існує нестача інвестицій у розвиток малих та середніх фермерських господарств. Основні конкуренти на ринку продукції - фермерські господарства інших регіонів України. Тому для успішної діяльності важливо оптимізувати логістичні процеси та знаходити нові канали збуту продукції, зокрема через прямі продажі або співпрацю з ритейлерами. Ці фактори значною мірою впливають на рентабельність та розвиток сільськогосподарського бізнесу в Житомирському районі.

Рілля у Житомирській області має свої специфічні характеристики, які впливають на вибір культур для вирощування, агротехнічні методи та продуктивність сільського господарства. Рілля займає приблизно 40,0-45,0 %

загальної площі області, решта - це ліси, пасовища та інші типи угідь. Така структура впливає на загальний аграрний потенціал регіону, де пріоритетними є не лише землеробство, але й тваринництво та лісове господарство.

Сірі лісові ґрунти поширені в центральній частині області. Вони є більш родючими, ніж дерново-підзолисті, але все одно вимагають удобрення та вапнування для нейтралізації кислотності. При цьому чорноземи частково зустрічаються на півдні області, зокрема в Житомирському, Коростенському та Новоград-Волинському районах. Це найбільш родючі ґрунти, які дозволяють вирощувати високопродуктивні культури, такі як пшениця, кукурудза та інші зернові. Орендовані землі ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" розташовані якраз на пограниччі центральної та південної частини Житомирщини.

Загалом область має середні та низькі показники родючості ріллі порівняно з іншими регіонами України. Це пов'язано з низьким вмістом гумусу (2-3%) та високою кислотністю ґрунтів у багатьох районах. Багато ґрунтів області є кислими, що обмежує ріст певних культур і вимагає проведення вапнування для покращення умов вирощування. У деяких районах області, особливо на схилах та височинах, є проблеми з ерозією ґрунтів, що знижує продуктивність ріллі. Вирощування багаторічних трав та застосування консерваційних технологій обробки ґрунту допомагає боротися з цими проблемами. Активні заходи з охорони ґрунтів включають вапнування кислих ґрунтів, застосування сівозмін та мульчування.

Таким чином, рілля Житомирської області є достатньо різноманітною за своїми характеристиками, що вимагає від аграріїв застосування адаптованих методів обробки ґрунтів, добрив та агротехнічних прийомів для підвищення врожайності та сталого використання земельних ресурсів.

Здійснено аналізування тенденцій у зміні обсягів землекористування ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Тенденції у зміні обсягів землекористування ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007"

Вид земельного ресурсу	Роки					Порівняння зміни 2023 р. до 2019 р. у %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Обсяг усієї земельної площі	985,2	971,2	1008	1075,1	1075,4	109,58
Серед них угіддя для аграрного виробництва:	959,4	919,4	971,3	1027,2	1027,3	107,2
- площа, яка зайнята ріллею	850,2	801,4	886,6	1004,0	1004,0	118,1
- пасовище і сад	62,1	58,0	58,3	19,1	19,2	30,6
- комплекс сінокосів	12,3	26,5	27,0	3,7	2,1	25,4
Ліс	32,1	32,1	0	0	0	0

У 2023 році обсяг усієї земельної площі зріс на 9,58% порівняно з 2019 роком (з 985,2 га до 1075,4 га). Це свідчить про розширення землекористування фермерським господарством. Площа земель, які використовуються для аграрного виробництва, також збільшилась на 7,2% - з 959,4 га у 2019 році до 1027,3 га у 2023 році. Це вказує на зростання інтенсивності аграрного виробництва.

Найбільш значним є зростання площі, зайнятої ріллею, на 18,1% - з 850,2 га у 2019 році до 1004,0 га у 2023 році. Це може вказувати на активне використання ріллі для вирощування сільськогосподарських культур. Площа пасовищ суттєво зменшилась — на 69,4% порівняно з 2019 роком (з 62,1 га до 19,2 га). Це може свідчити про зміну пріоритетів господарства, зокрема скорочення кількості площ, призначених для випасу худоби.

Площа сінокосів зменшилась на 74,6% (з 12,3 га до 2,1 га), що також може вказувати на зменшення потреби в землях для заготівлі кормів.

Питома вага аграрних угідь залишалась стабільно високою, коливаючись в межах 94,67% – 97,38%. Це підтверджує, що переважна більшість земель господарства використовується для сільськогосподарського виробництва, і цей показник зріс після 2020 року (таблиця 2.2 та рисунок 2.1).

Питома вага ріллі зростає з 86,30% у 2019 році до 93,36% у 2023 році. Це свідчить про те, що площі ріллі стають все більшою частиною аграрних угідь, особливо помітно після 2021 року. Зростання на понад 7% відносної ваги вказує на збільшення використання землі для вирощування культур.

Питома вага пасовищ скоротилася з 6,30% у 2019 році до лише 1,79% у 2023 році. Це свідчить про значне скорочення використання земель під пасовища, що, ймовірно, свідчить про відхід господарства від тваринництва або зменшення площ для випасу.

Питома вага сінокосів досягла піку в 2020 році (2,73%), але різко знизилася до 0,20% у 2023 році. Це свідчить про майже повну відмову від сінокосів, що може бути наслідком зміни в аграрній стратегії.

Питома вага лісових угідь була стабільною (близько 3,26% – 3,31%) у 2019–2020 роках, але з 2021 року лісові угіддя зникли з балансу господарства. Це може вказувати на зміну цільового призначення земель або вирубку лісу.

Таблиця 2.2

Питома вага видів земельного ресурсу у ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" за роками (у %)

Вид земельного ресурсу	2019	2020	2021	2022	2023
Аграрні угіддя	97,38	94,67	96,36	95,54	95,53
Рілля	86,30	82,52	87,96	93,39	93,36
Пасовища і сад	6,30	5,97	5,78	1,78	1,79
Сінокоси	1,25	2,73	2,68	0,34	0,20
Ліс	3,26	3,31	-	-	-

Дані показують таблиці 2.2., що протягом 2019-2023 років ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" активно скорочувало площі, відведені для пасовищ і сінокосів, що може свідчити про зміщення акценту з тваринництва на рослинництво. Зменшення цих угідь є значним: пасовища скоротилися на 69,4%, а сінокоси - на 74,6%. Це, ймовірно, відображає поступовий відхід від тваринницького напрямку, або принаймні його значне скорочення.

Найяскравіша тенденція - стабільне і суттєве зростання площ ріллі. Збільшення на 18,1% вказує на розширення виробничих потужностей для вирощування сільськогосподарських культур. Це може свідчити про модернізацію господарства, впровадження нових технологій у рослинництві або активне залучення інвестицій в цей сектор.

Зникнення лісових угідь з 2021 року є суттєвою зміною, яка може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, це збільшує площі, доступні для сільськогосподарського використання, з іншого - потенційно зменшує біорізноманіття та може негативно вплинути на екологічну стійкість регіону.

Скорочення площ пасовищ і сінокосів може також вплинути на екологічну рівновагу, зокрема з точки зору здоров'я ґрунтів та їх стійкості до ерозії.

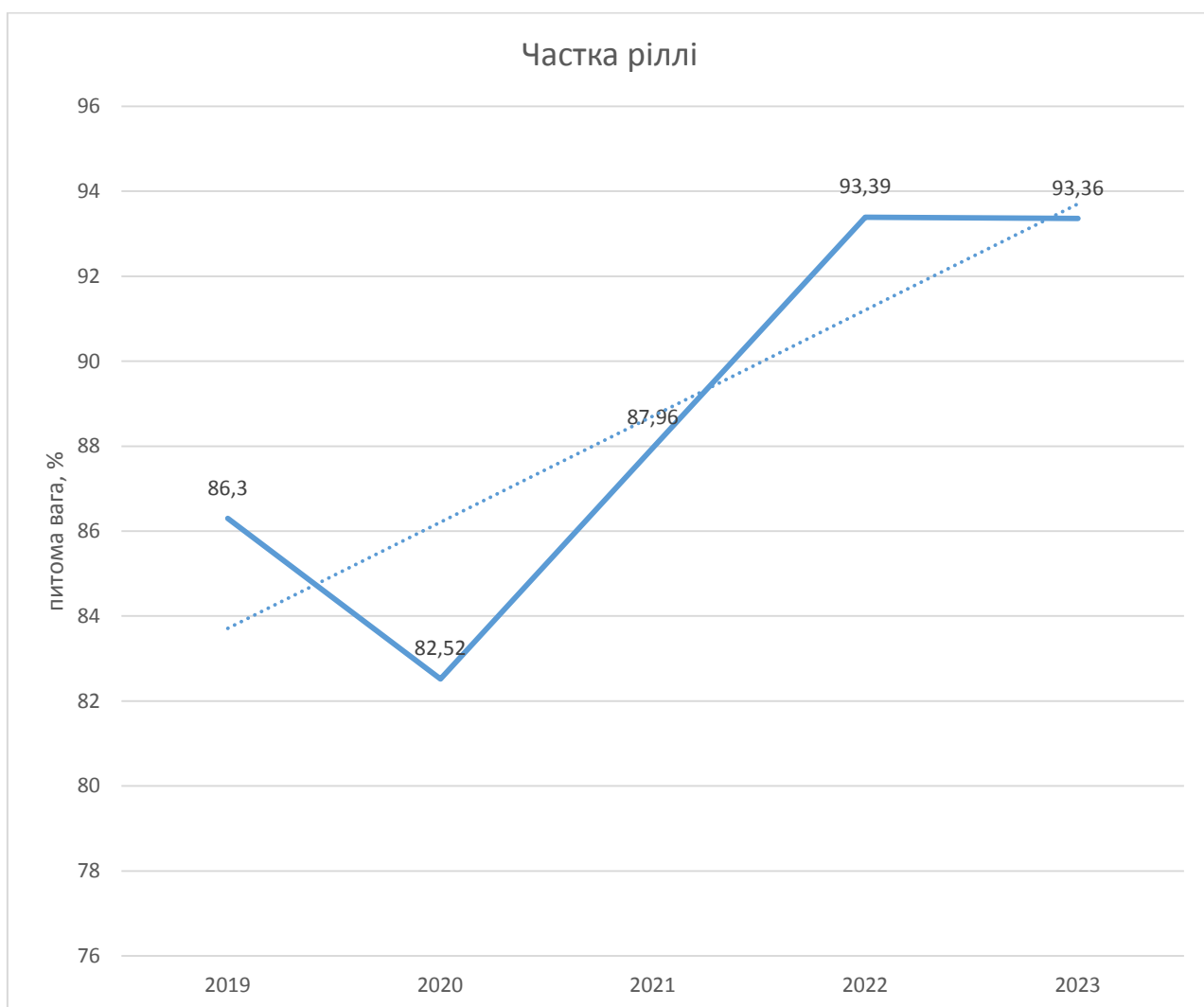


Рис. 2.1. Динаміки структури ріллі у загальній площі фермерського господарства «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»

Збільшення площі ріллі вказує на прагнення господарства до нарощування обсягів виробництва сільськогосподарських культур, що може сприяти зростанню доходів. Разом з тим, скорочення площ під пасовищами та сінокосами може призвести до зниження можливостей для ведення тваринництва, що може вплинути на диверсифікацію бізнесу та економічну стабільність господарства в довгостроковій перспективі.

Варто звернути увагу на можливе відновлення частини пасовищ та сінокосів для збереження біорізноманіття і підтримання агроекологічної рівноваги. З огляду на активне зростання площ ріллі, господарству доцільно продовжувати модернізацію аграрної інфраструктури, зокрема у сферах зберігання, обробки та переробки продукції. Враховуючи зникнення лісових угідь, важливо приділити увагу можливостям відновлення зелених зон або заліснення для поліпшення екологічної ситуації на території господарства.

Таким чином, ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" демонструє тенденцію до розширення земель, призначених для аграрного виробництва, зокрема, значне зростання площі ріллі. Господарство поступово збільшує площі ріллі, скорочуючи площі під пасовища та сінокоси, що свідчить про зміну пріоритетів на користь рослинництва. Одночасно спостерігається суттєве скорочення земель для випасу та сінокосів, що може вказувати на зменшення ролі тваринництва у господарстві. Ці зміни свідчать про стратегію господарства, орієнтовану на інтенсифікацію сільськогосподарського виробництва, з акцентом на збільшення площі ріллі. Загалом, ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" демонструє тенденцію до інтенсивного розвитку рослинництва, проте варто звернути увагу на питання екологічної стійкості та оптимального використання всіх земельних ресурсів.

Спеціалізація аграрного підприємства є ключовим фактором його ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Вона передбачає зосередження виробничих ресурсів підприємства на певних видах сільськогосподарської діяльності (наприклад, вирощування певних культур або розвиток тваринництва). Спеціалізація впливає на організацію виробництва, економічну діяльність та стратегію розвитку господарства. Завдяки зосередженню на певних напрямках виробництва, аграрні підприємства можуть досягти кращих результатів у якості продукції (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Спеціалізація аграрного бізнесу ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007”

Центр доходів, грн.	Роки					Порівняння зміни 2023 р. до 2019 р. у %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Товарна група «кукурудза на зерно»	1222	1325	1335	2547	3452	282,32
Товарна група «технічні культури»	1372	1254	1558	1752	2721	197,54
Товарна група «овочі відкритого ґрунту, картопля, фрукти»	0	0	0	1005	1131	-
Товарна група «зернові і зернобобові»-всього	11471	10254	11655	12458	15041	131,52
У складі товарної групи «зернові і зернобобові»: -озима пшениця	11471	10458	11027	11025	11592	101,63
- ярий ячмінь	0	0	0	1028	1351	-
-горох	0	0	0	985	1103	-

Згідно з даними таблиці 2.3 у 2019 році обсяг доходу від кукурудзи становив 1222 грн., але до 2023 року цей показник виріс до 3452 грн. Це означає зростання на 282,32% за п'ятирічний період.

Найбільший стрибок відбувся між 2021 і 2022 роками, що свідчить про суттєве збільшення виробництва або покращення ринкових умов для цієї культури. Кукурудза на зерно є одним із ключових центрів доходу підприємства, а зростання на майже 3 рази вказує на значну рентабельність цієї товарної групи. ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» активно інвестує у виробництво кукурудзи, що є успішною стратегією.

Обсяг доходу від технічних культур у 2019 році був 1372 грн., і до 2023 року виріс до 2721 грн., що становить зростання на 197,54%. Тут також спостерігається поступове збільшення виробництва протягом періоду, з помітним стрибком після 2021 року. Технічні культури (соняшник, ріпак, цукрові буряки) показали значне зростання, майже вдвічі збільшивши обсяги доходів. Це вказує на стабільний попит і успіх у цьому напрямку.

До 2022 року виробництво в цій товарній групі не здійснювалося, але з 2022 року з'явилися доходи в розмірі 1005 грн., які у 2023 році зросли до 1131 грн. Господарство почало розвивати новий напрямок - вирощування овочів, картоплі та фруктів. Хоча це новий сегмент, спостерігається стабільне зростання. В майбутньому можна очікувати подальшого розвитку цього напрямку як частини диверсифікації бізнесу.

Загальний дохід від зернових і зернобобових культур зріс з 11471 грн. у 2019 році до 15041 одиниці у 2023 році, що становить збільшення на 131,52%. Стабільне зростання спостерігається протягом усього періоду, що свідчить про високу стабільність цього напрямку. Зернові і зернобобові залишаються основним джерелом доходів підприємства, з незначним, але постійним зростанням обсягів виробництва.

Виробництво озимої пшениці залишилося практично на тому ж рівні. У 2019 році - 11471 грн., у 2023 році - 11592 грн., що показує зростання всього на 1,63%. Показники стабільні, що вказує на досягнення максимально можливого

рівня виробництва для цієї культури, або господарство не має наміру значно збільшувати її обсяги.

До 2022 року виробництво ярого ячменю та гороху не здійснювалося. Проте з 2022 року з'явився дохід від ярого ячменю (1028 грн. у 2022 році та 1351 грн. у 2023 році), а також від гороху (985 грн. у 2022 році та 1103 грн. у 2023 році).

Частка доходів від кукурудзи збільшилася з 8,69% у 2019 році до 15,45% у 2023 році. Це вказує на значне зростання важливості цієї товарної групи для господарства. Питома вага коливалася на рівні близько 9-10% у 2019-2022 роках, але в 2023 році зросла до 12,18%, що вказує на покращення позицій цієї групи (рисунок 2.2).

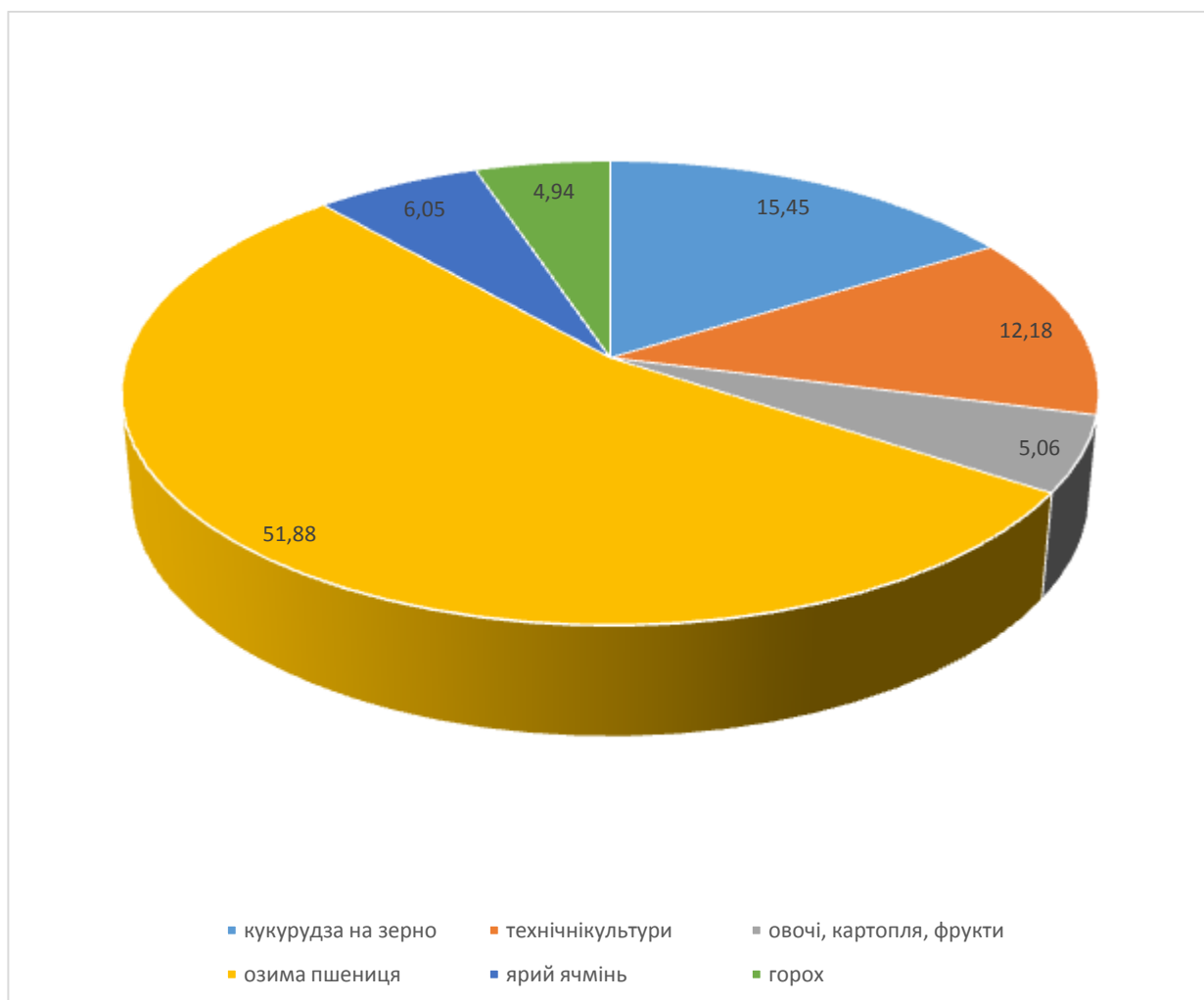


Рис. 2.2. Структура товарної продукції фермерського господарства «ЯЛІНІВСЬКЕ 2007», 2023 рік

Виробництво почалося тільки в 2022 році, і частка склала 5,66% у 2022 році, а в 2023 році незначно зменшилася до 5,06%. Незважаючи на незначне зменшення частки, ця товарна група залишається основним джерелом доходів. Її частка зменшилася з 81,55% у 2019 році до 67,32% у 2023 році, але залишається провідною.

Залишається основною культурою серед зернових, але її частка суттєво знизилася з 81,55% у 2019 році до 51,88% у 2023 році, що може вказувати на диверсифікацію виробництва. Ці культури з'явилися лише у 2022 році і показали стабільне зростання в 2023 році. Їх частка доходів поступово зростає, але залишається на відносно невеликому рівні.

Збільшення частки кукурудзи та технічних культур вказує на зміну пріоритетів господарства у бік більш рентабельних культур. Зменшення питомої ваги зернових, особливо озимої пшениці, може свідчити про зниження залежності господарства від цієї культури. Розширення асортименту за рахунок впровадження нових культур (овочі, ячмінь, горох) показує тенденцію до диверсифікації та зниження ризиків для господарства.

Таким чином, підприємство почало розширювати асортимент зернових культур, включивши до виробництва ярий ячмінь та горох, що може свідчити про прагнення диверсифікувати свою продукцію і відповідати на потреби ринку. Активне зростання доходів від кукурудзи та технічних культур показує, що ці напрями є основними рушіями розвитку аграрного бізнесу ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007».

Введення нових товарних груп, таких як овочі, ярий ячмінь та горох, свідчить про диверсифікацію господарства, що може зменшити залежність від одного чи двох ключових продуктів. Стабільність виробництва зернових та деяке зростання інших видів продукції вказує на стабільну і поступову стратегію розвитку. Основний виклик для господарства - це ефективне управління ростом нових напрямів, таких як овочі та зернобобові, а також подальше підвищення продуктивності основних культур, щоб підтримувати високу рентабельність.

2.2. Ефективність використання людських та матеріально-технічних ресурсів у фермерському господарстві

Ефективне використання людських та матеріально-технічних ресурсів у фермерському господарстві є ключовим фактором для підвищення продуктивності, зниження витрат і забезпечення конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку. Вони впливають на кожен аспект діяльності господарства - від планування до збору врожаю та реалізації продукції. Ефективне використання людських та матеріально-технічних ресурсів є основою стійкого розвитку фермерського господарства. Це допомагає не лише підвищити рентабельність підприємства, але й забезпечити його стабільний розвиток в умовах постійних змін на ринку та кліматичних викликів.

Результативність використання основних і оборотних засобів у фермерському господарстві є важливим показником ефективності його діяльності. Основні засоби (техніка, будівлі, обладнання) та оборотні засоби (насіння, добрива, паливо) визначають, наскільки продуктивно та економічно доцільно використовуються ресурси для досягнення максимального виробничого результату (таблиця 2.4).

У 2019 році вартість основних засобів становила 9187,3 тис. грн, і протягом наступних років вона постійно зростала, досягнувши 12425,6 тис. грн у 2023 році. Зростання на 36,28 % свідчить про активні інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази господарства, що може позитивно вплинути на ефективність виробництва.

Вартість оборотних засобів зросла на 4,97 %: з 7017,9 тис. грн у 2019 році до 7366,8 тис. грн у 2023 році. Це помірне зростання говорить про стабільне використання ресурсів, необхідних для сільськогосподарської діяльності. Проте, збільшення вартості може бути пов'язане із зовнішніми факторами, такими як інфляція чи зміна цін на ринку.

Оборотність основних засобів зростає з 7,4 у 2019 році до 9,5 у 2023 році, що становить зростання на 27,62 %. Це свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів у виробництві, а також про швидкість їхнього обертання, що є позитивною тенденцією для фермерського господарства.

Таблиця 2.4

Результативність використання наявного комплексу основних і оборотних засобів у фермерському господарстві за роками

Система індикаторів	Роки					Порівняння зміни 2023 р. до 2019 р. у %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Рівень середньої річної вартості основних засобів, тис. грн	9187,3	10254,2	12358,5	12360	12425,6	136,28
Рівень середньої річної вартості оборотних засобів, тис. грн	7017,9	7050,8	7134,3	75365,1	7366,8	104,97
Оборотність основних засобів (коефіцієнт)	7,4	7,8	8,8	8,9	9,5	127,62
Значення фондоозброєності, тис. грн	69,6	70,1	90,8	92,5	82,8	119,58
Значення фондозабезпеченості, тис. грн	23,0	24,5	27,3	26,4	25,4	108,71
Фондоємність (рівень), грн	19,7	19,8	25,1	22,5	19,0	97,79
Фондовіддача	5,2		3,6		5,5	

(рівень), грн		4,8		4,2		103,40
---------------	--	-----	--	-----	--	--------

Фондоозброєність (рівень технічного оснащення на одного працівника) зросла на 19,58 %, досягнувши 82,8 тис. грн у 2023 році порівняно з 69,6 тис. грн у 2019 році. Це підвищення вказує на зростання технічного забезпечення працівників, що сприяє збільшенню продуктивності праці.

Фондозабезпеченість, яка характеризує наявність основних засобів на одиницю виробничої площі, також зросла на 8,71 % і склала 25,4 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про поліпшення забезпеченості господарства основними засобами, що може сприяти покращенню його виробничих можливостей.

Фондоємність зменшилася на 2,21 %: з 19,7 грн у 2019 році до 19,0 грн у 2023 році. Зниження фондоємності є позитивним показником, оскільки це свідчить про те, що на одиницю продукції потрібно менше вкладень в основні засоби, що сприяє зниженню витрат на виробництво.

Фондовіддача, яка відображає ефективність використання основних засобів, показала зростання на 3,40 %: з 5,2 грн у 2019 році до 5,5 грн у 2023 році. Це означає, що на кожну гривню, вкладену в основні засоби, підприємство отримує більше продукції, що є позитивною динамікою.

Отже, зростання середньої річної вартості основних і оборотних засобів свідчить про активні інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази фермерського господарства. Це сприяє збільшенню продуктивності виробництва. Покращення показників оборотності основних засобів і фондовіддачі вказує на ефективне використання матеріальних ресурсів, що підвищує загальну ефективність господарства.

Зниження фондоємності є позитивним показником, оскільки це свідчить про зменшення витрат на основні засоби для виробництва одиниці продукції. Зростання фондоозброєності та фондозабезпеченості вказує на поліпшення забезпеченості господарства основними засобами та технікою, що сприяє підвищенню загальної продуктивності та ефективності праці.

Отже, фермерське господарство відносно ефективно використовує наявний комплекс основних і оборотних засобів, що позитивно відображається на його результативності та стабільності розвитку (рис. 2.3 і 2.4).

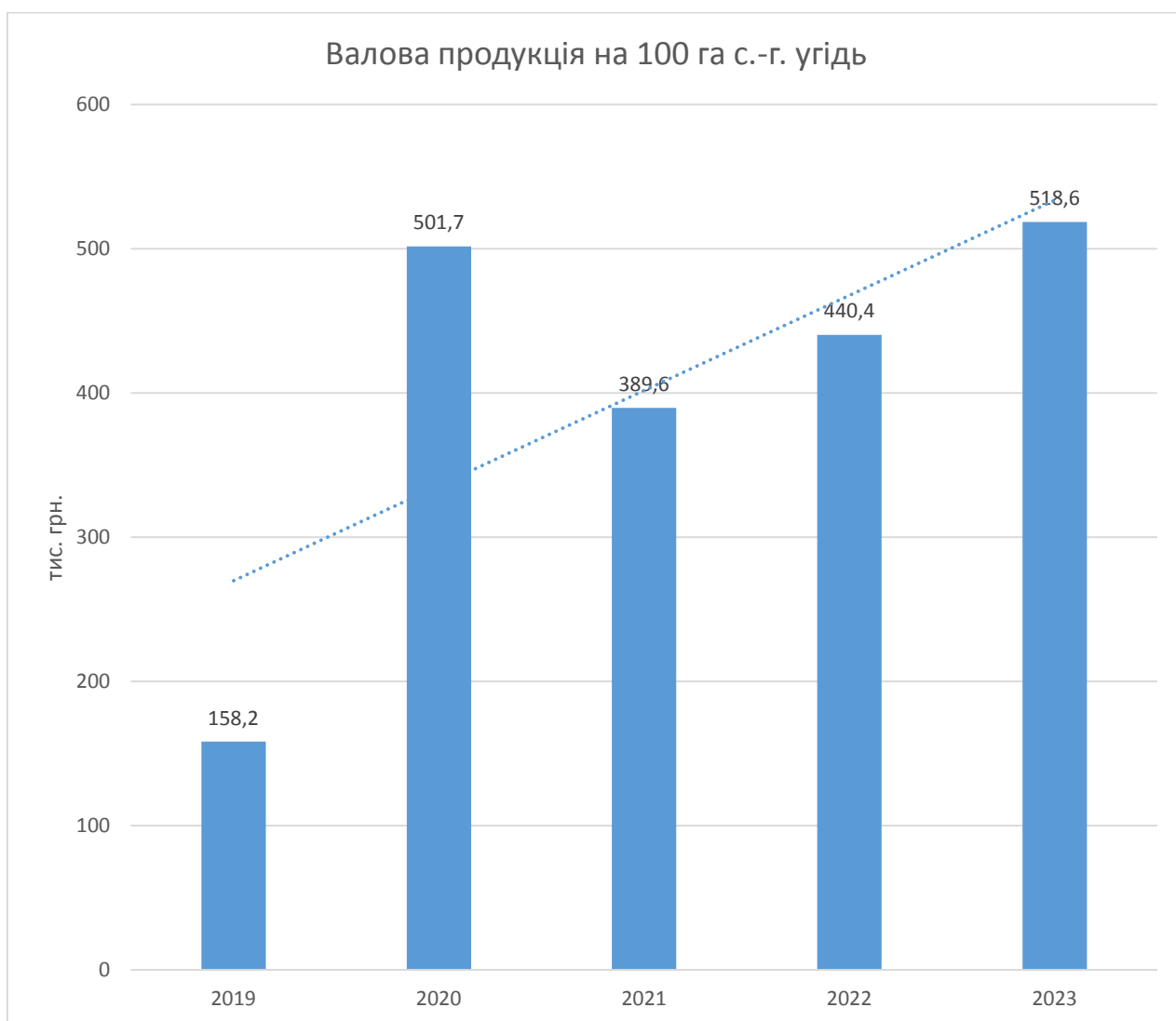


Рис. 2.3. Динаміка виробленої валової продукції фермерського господарства «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» (на 100 гектарів сільськогосподарських угідь)

Аналіз показує, що у 2019 році обсяг валової продукції на 100 гектарів сільськогосподарських угідь становив 158,2 грн, а до 2023 року цей показник зріс до 518,6 грн. Це вказує на суттєве підвищення ефективності використання основних ресурсів, як людських, так і матеріально-технічних. Таке зростання

може бути результатом покращення виробничих технологій і вдосконалення управлінських процесів.

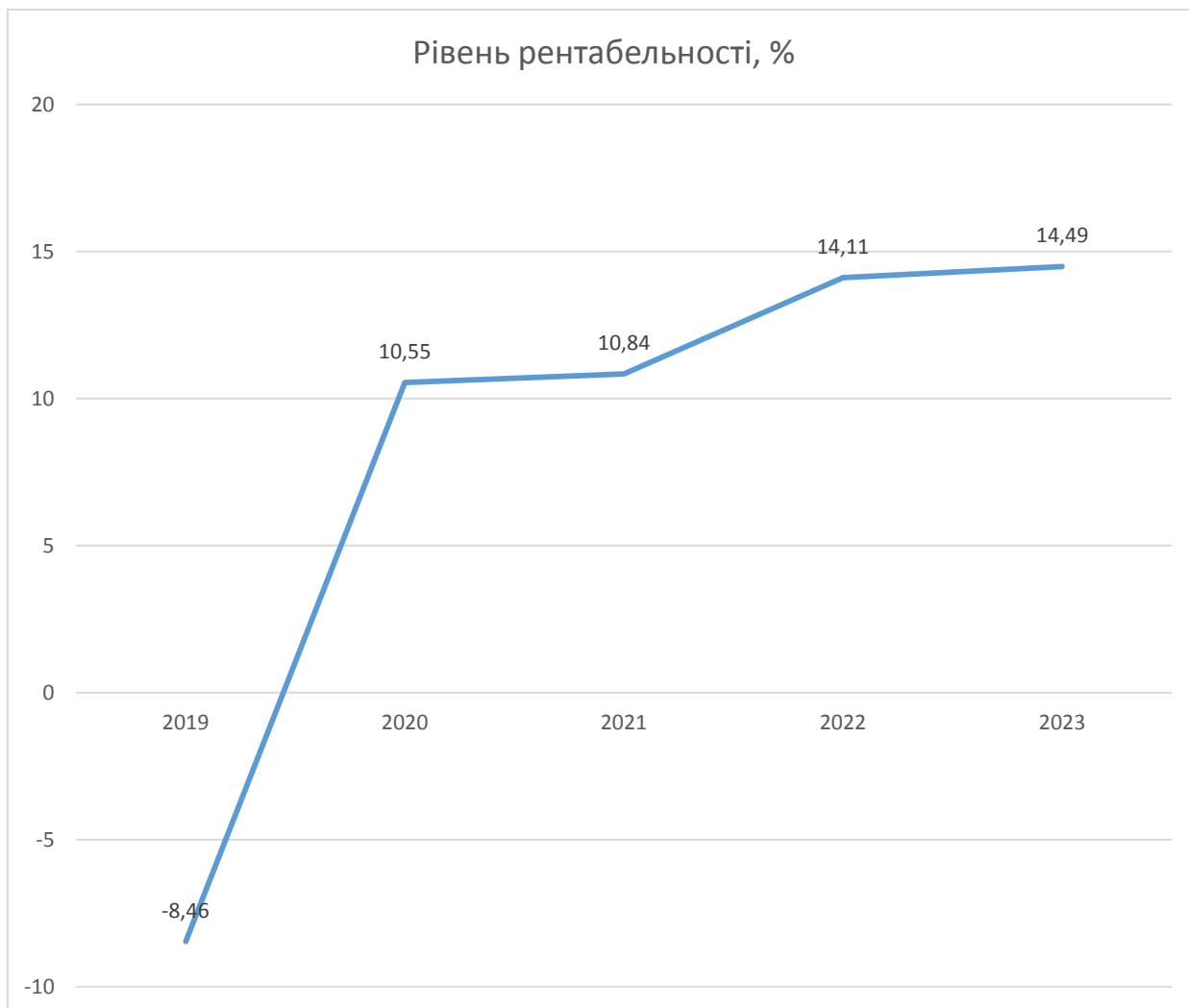


Рис. 2.4. Динаміка рівня рентабельності фермерського господарства «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»

Зростання прибутку та позитивні показники рентабельності свідчать про стабільну роботу підприємства, що дає змогу йому продовжувати розвиватися. Підвищення рентабельності продажів свідчить про здатність компанії отримувати прибуток навіть за умов мінливої ринкової ситуації, відкриваючи можливості для подальшого розвитку та залучення інвестицій. Протягом аналізованого періоду ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" демонструє стійке зростання у

всіх ключових показниках, що вказує на його здатність адаптуватися до ринкових умов і ефективно використовувати свої ресурси.

2.3. Внутрішнє середовище та організація HR менеджменту на підприємстві

Організація HR менеджменту у фермерському господарстві "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" має комплексний підхід до управління персоналом, враховуючи специфіку агробізнесу та особливості підприємства.

Це, зокрема, передбачає оцінку та прогнозування кількості персоналу, необхідного для виконання сезонних та постійних робіт. Це включає складання плану залучення сезонних робітників під час збору врожаю та підготовки полів. Визначення ключових компетенцій для кожної позиції (трактористи, агрономи, робітники на збиранні врожаю, логісти), а також врахування потреб у додаткових кваліфікованих спеціалістах залежно від розширення бізнесу. Відбір ключових кадрів (агрономів, механізаторів, менеджерів з логістики) потребує більш ретельного підходу, включаючи тестування професійних знань та навичок.

Після прийому на роботу забезпечується швидка та ефективна адаптація працівників, зокрема навчання специфіці робочих процесів та вимогам підприємства. Це стосується як постійних працівників, так і сезонних робітників. Створення чіткої інструкції для новачків, пояснення техніки безпеки та ознайомлення з умовами праці є ключовими для зниження ризику плинності кадрів.

Системи оцінки продуктивності базуються на досягненнях індивідуальних працівників у виробничих процесах (збір врожаю, обробка полів тощо). Це здійснюється через щотижневі або щомісячні звіти та індивідуальні оцінки у ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007". Для стимулювання продуктивності впроваджена бонусна система, що прив'язана до кількості виконаних робіт або якості результатів. Окрім зарплатні, важливими є

додаткові соціальні стимули: медичне страхування, безкоштовне харчування, транспорт до місця роботи та ін. Загалом організація HR менеджменту у ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" є гнучкою.

Усе це визначає і характер внутрішнього середовища HR менеджменту у ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007” (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика внутрішнього середовища HR менеджменту у ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007”

Фактор внутрішнього середовища	Особливості
Структура організації	Управління персоналом часто має неформальний характер, де один або кілька керівників займаються питаннями підбору та управління кадрами. Структура є гнучкою, і рішення приймаються швидко.
Навчання та розвиток персоналу	Велике значення має навчання спеціалістів на робочому місці, оскільки технології та процеси здебільшого потребують практичного досвіду (вирощування картоплі, овочів та фруктів).
Плинність кадрів	Часто виникає проблема сезонності роботи, через що плинність кадрів може бути вищою у певні періоди року.
Управління сезонною робочою силою	Ефективне управління цією категорією працівників включає адаптацію новачків, навчання основам роботи, моніторинг виконання завдань, а також створення умов для їх повернення у наступні сезони.
Кадровий резерв і планування	Важливим є план розвитку та управління кадровим резервом, що дозволяє швидко закривати вакансії ключових посад у разі необхідності.
Правове регулювання та	Важливий аспект – дотримання норм трудового законодавства та вимог до охорони праці. Належне юридичне

охорона праці	супроводження та заходи безпеки є критично важливими для підтримки безпечних умов роботи.
Роль лідерства та стилю управління	Стиль управління у господарстві впливає на ефективність HR-процесів. Він сприяє кращому взаєморозумінню та залученню працівників до розвитку підприємства.

Адміністративний апарат фермерського господарства зазвичай є більш компактним порівняно з великими агропідприємствами, але він має ключові функціональні елементи, що забезпечують ефективну роботу бізнесу (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Чисельність та структура адміністративних працівників у ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»

Категорії	Керівник ФГ	Головні фахівці	Спеціалісти	Керівники первинних підрозділів	Загальна чисельність
За статевою ознакою:					
чоловіча	1,0	4,0		2,0	7,0
жіноча		3,0	2,0		5,0
За віковою категорією:			2,0		2,0
до 30-ти років					
від 30-ти до 40-а років		2,0		1,0	3,0
від 40-а до 50-ти років	1,0	2,0		1,0	4,0
старші 50 років		2,0	1,0		3,0
За характером освіти:	1,0	3,0			4,0
з вищою					
із середньою спеціальною		2,0	3,0	2,0	7,0
За стажем роботи:			4,0		4,0

від 1-го до 5-ти років					
від 5-ти до 10-ти років		2,0		1,0	3,0
більше 10-ти років	1,0	3,0	1,0		5,0
Загальна чисельність	1,0	4,0	2,0	2,0	12,0

Адміністративний апарат фермерського господарства "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" складається з ключових функціональних відділів, необхідних для забезпечення виробничих, фінансових та управлінських процесів. Оскільки це господарство займається вирощуванням продукції рослинництва, то важливу роль тут відіграє агрономічний підрозділ.

При цьому голова ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» відповідає за загальне управління господарством, прийняття стратегічних рішень, контроль виробничих процесів та взаємодію з партнерами, постачальниками та державними органами. Керує фінансовими потоками, визначає напрями розвитку господарства, займається залученням інвестицій та розвитком ринкових можливостей.

Таблиця 2.6 відображає чисельність та структуру адміністративних працівників у фермерському господарстві (ФГ) «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» за кількома параметрами: статевою ознакою, віковою категорією, рівнем освіти та стажем роботи.

Чоловіки становлять більшість адміністративного персоналу – 7 осіб (58,3%), жінки – 5 осіб (41,7%). Чоловіки займають переважно керівні та технічні посади: всі керівники ФГ, головні фахівці та керівники підрозділів є чоловіками (загалом 7 чоловіків). Жінки зосереджені серед фахівців і керівників первинних підрозділів (5 жінок).

До 30 років лише 2 особи (16,7%) – молоді працівники зосереджені серед спеціалістів. Від 30 до 40 років 3 особи (25%) займають різні позиції, що свідчить про наявність досвідчених фахівців на важливих посадах. Від 40 до 50 років 4 особи (33,3%), це найбільша група працівників, яка включає керівників та головних фахівців. Старше 50 років 3 особи (25%), це досвідчені фахівці, які

займають як керівні, так і спеціалістські позиції.

З вищою освітою 4 особи (33,3%), серед них є керівник ФГ і головні фахівці. Вищу освіту мають ті, хто займає керівні посади. З середньою спеціальною освітою 7 осіб (58,3%), серед яких переважно фахівці та керівники підрозділів, що вказує на наявність технічних спеціалістів у колективі.

Стаж від 1 до 5 років 4 особи (33,3%), всі вони спеціалісти, що свідчить про залучення нових кадрів на фахівські позиції. Стаж від 5 до 10 років 3 особи (25%), займають як фахівські, так і керівні посади. Стаж більше 10 років 5 осіб (41,7%), це найбільш досвідчені працівники, які займають ключові посади, включаючи керівника ФГ та головних фахівців.

Отже, гендерний баланс є відносно рівним, але чоловіки переважають у керівних посадах, тоді як жінки частіше працюють у фахівських ролях. Віковий склад колективу є досить зрілим, із найбільшою часткою працівників віком від 40 до 50 років, що може свідчити про стабільність і досвідченість персоналу. Освітній рівень достатньо високий: третина працівників має вищу освіту, особливо серед керівників. Стаж роботи вказує на значну частку досвідчених працівників з понад 10-річним стажем, що забезпечує стабільність роботи підприємства.

Таблиця 2.7 відображає мотивацію до звільнення працівників фермерського господарства «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» за період з 2019 по 2023 рік та рівень плинності персоналу виробничих підрозділів і менеджерів.

У 2019 році 15,55% працівників залишили роботу через навчання, але в 2021 та 2023 роках ця причина не зустрічається, що може свідчити про зміну політики або умов роботи, які більше не потребують звільнення для продовження навчання.

Частка звільнень через важкі умови зросла з 8,23% у 2019 році до 30,53% у 2021 році, але потім зменшилася до 15,22% у 2023 році. Це вказує на те, що у 2021 році були певні складнощі, які могли бути вирішені частково до 2023 року.

Стабільний відсоток звільнень через зміну місця проживання на рівні

10,21% у 2021 та 2023 роках, порівняно з 15,51% у 2019 році. Це вказує на відносно низький вплив цього фактору на загальну плинність кадрів.

Має місце і незадоволеність рівнем заробітної плати. Цей фактор мав значний вплив у 2019 році (30,32%), але різко зменшився до 10,23% у 2021 та 10,25% у 2023 роках. Зниження свідчить про можливе підвищення зарплат або адаптацію працівників до економічних умов.

Відсоток звільнень через сімейні обставини зріс з 15,54% у 2019 році до 20,54% у 2021 році та 20,56% у 2023 році. Це може свідчити про зростання важливості сімейних чинників у прийнятті рішення про звільнення.

Таблиця 2.7

Мотивація до звільнення з роботи працівників ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007”

Звільнення у зв'язку із:	Відсоток до звільнених працівників		
	2019 рік	2021 рік	2023 рік
навчанням	15,55	0	0
складними умовами роботи	8,23	30,53	15,22
зміною місця помешкання	15,51	10,21	10,21
незадоволеністю рівнем заробітної платні	30,32	10,23	10,25
особливостями сімейних обставин	15,54	20,54	20,56
інша причина	15,55	30,53	38,05
Рівень плинності працівників виробничих підрозділів, %	3,57	3,62	3,74

Рівень плинності менеджерів різних рівнів управління, %	0,81	0,75	1,10
---	------	------	------

Інші причини. Ця категорія значно зросла з 15,55% у 2019 році до 30,53% у 2021 році та 38,05% у 2023 році. Такий ріст може вказувати на збільшення різноманітних, менш визначених причин звільнень, які не вписуються в інші категорії.

Рівень плинності працівників виробничих підрозділів незначно зріс з 3,57% у 2019 році до 3,74% у 2023 році. Це свідчить про стабільність у виробничих кадрах, хоча є невелике збільшення плинності.

Рівень плинності серед менеджерів залишався досить стабільним, трохи зменшився з 0,81% у 2019 році до 0,75% у 2021 році, але потім зріс до 1,10% у 2023 році. Це може вказувати на певні зміни в управлінському складі.

Зниження звільнень через низьку зарплату та стабільність у зв'язку зі зміною місця проживання свідчить про певне покращення соціальних умов працівників. Складні умови роботи залишаються важливим фактором звільнень, особливо у 2021 році, але, здається, проблема частково вирішена до 2023 року.

Зростання значення сімейних обставин та інших причин вказує на необхідність індивідуального підходу до мотивації та утримання персоналу. Незначне зростання плинності кадрів як у виробничих підрозділах, так і серед менеджерів свідчить про загальну стабільність, але варто звернути увагу на підвищення плинності серед управлінського персоналу у 2023 році.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ПОЛІПШЕННЯ HR МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»

3.1. Формування ключових показників для оцінки роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей фермерського господарства

У сучасних умовах сільське господарство стикається з численними викликами, зокрема підвищенням конкуренції, змінами клімату та зростанням попиту на екологічно чисту продукцію. В таких умовах ефективне управління персоналом є важливим чинником досягнення стратегічних цілей будь-якого фермерського господарства. Ключовими інструментами в цьому процесі є розробка та використання системи ключових показників ефективності (KPI). Ці показники допомагають оцінювати результати роботи персоналу, приймати обґрунтовані управлінські рішення та сприяти сталому розвитку господарства.

Фермерські господарства, на відміну від багатьох інших галузей, працюють у середовищі, яке характеризується сезонністю, залежністю від природних умов та специфічною структурою виробничих процесів. У цьому контексті KPI виступають важливим елементом, що дозволяє керівникам отримувати об'єктивну інформацію про продуктивність праці, якість виконання завдань та досягнення поставлених цілей.

KPI можна використовувати для контролю як операційних, так і

стратегічних завдань. Операційні показники допомагають відстежувати продуктивність у короткостроковій перспективі, тоді як стратегічні дозволяють вимірювати прогрес у досягненні довгострокових цілей, таких як розвиток нових ринків, впровадження інновацій або оптимізація витрат.

Розробка ключових показників ефективності персоналу має базуватися на специфіці діяльності фермерського господарства. Кожен показник повинен бути конкретним, вимірюваним, досяжним, релевантним та визначеним у часі (SMART-принцип). Ось кілька основних KPI, що можуть бути ефективними у фермерських господарствах:

Формування ключових показників ефективності для оцінки роботи персоналу є важливим елементом стратегічного управління фермерським господарством. KPI дозволяють не лише вимірювати поточні результати, але й допомагають підприємству досягати своїх стратегічних цілей. За допомогою правильно розробленої системи показників фермерське господарство може ефективніше використовувати свої трудові ресурси, підвищувати продуктивність та забезпечувати стабільний розвиток в умовах динамічних змін на ринку сільськогосподарської продукції.

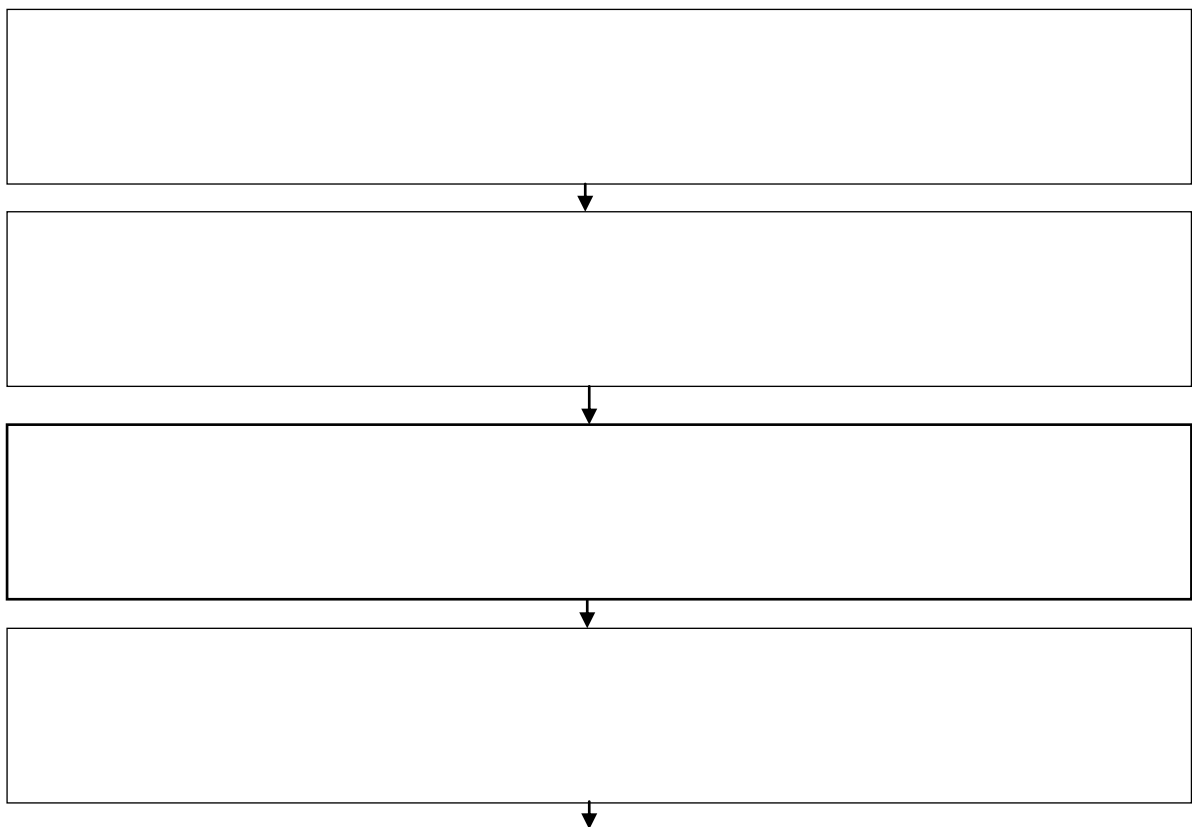


Рис. 3.1. Комплекс основних цільових показників діяльності (КРІ) для оцінювання ефективності роботи керівників та працівників ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»

Для оцінки роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей фермерського господарства "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" доцільно використовувати кілька ключових показників ефективності (КРІ):

1. Продуктивність праці (Pr)

Продуктивність праці. Цей показник демонструє, скільки продукції виробляє один працівник за певний період часу. Наприклад, можна вимірювати продуктивність праці, розраховуючи обсяг виробленої продукції на одного працівника. Висока продуктивність праці є свідченням ефективного використання робочої сили та оптимальної організації виробництва. Цей показник дозволяє оцінити ефективність використання робочої сили у виробництві.

$$Pr = \frac{\text{Обсяг_виробництва}}{\text{Кількість_працівників}}$$

Для умов ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»:

Обсяг виробництва картоплі за рік: 500 тонн

Кількість працівників: 50 осіб

$$Pr = \frac{500}{50} = 10 \text{ тонн/працівник}$$

Цей показник показує, що кожен працівник господарства виробляє в середньому 10 тонн продукції на рік.

2. Коефіцієнт використання робочого часу (K_u)

Ефективність використання робочого часу — це ще один важливий показник, який відображає, наскільки ефективно персонал використовує свої робочі години. Наприклад, коефіцієнт використання робочого часу може допомогти виявити втрати часу через неефективне планування чи перерви в роботі. Цей показник відображає ефективність використання робочого часу персоналу.

$$K_u = \frac{\text{Фактично відпрацьовані години}}{\text{Заплановані робочі години}}$$

Для умов ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»:

Фактично відпрацьовані години за рік: 1800 годин

Заплановані робочі години (40 годин на тиждень \times 52 тижні): 2080 годин

$$K_u = \frac{1800}{2080} = 0.865 \text{ (або 86.5\%)}$$

Це означає, що персонал використовує 86,5% робочого часу, що може свідчити про можливість оптимізації.

3. Рівень плинності кадрів (R_p)

Показник плинності кадрів допомагає зрозуміти, наскільки стабільним є колектив підприємства. Висока плинність може свідчити про проблеми у мотивації, умовах праці або корпоративній культурі. Оптимізація цього показника дозволить зменшити витрати на залучення та навчання нових працівників. Цей показник допомагає оцінити стабільність колективу та залучення працівників до господарства.

$$R_p = \frac{\text{Кількість звільнених працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \times 100\%$$

Для умов ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»:

Кількість звільнених працівників за рік: 5 осіб

Середньооблікова чисельність персоналу: 50 осіб

$$Rp = \frac{5}{50} \times 100 = 10\%$$

Це означає, що плинність кадрів становить 10%, що є допустимим рівнем у сільському господарстві, але потребує моніторингу.

4. Рентабельність персоналу (Rp)

Цей показник допомагає оцінити, наскільки ефективно персонал сприяє прибутковості підприємства. Він демонструє, скільки прибутку приносить кожна витрачена гривня на заробітну плату. Висока рентабельність праці свідчить про ефективне управління персоналом і правильну структуру витрат. Оцінює, наскільки прибутковою є діяльність господарства відносно витрат на персонал.

$$Rp = \frac{\text{Прибуток господарства}}{\text{Зарплатний фонд}} \times 100\%$$

Для умов ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»:

Прибуток господарства за рік: 2 000 000 грн.

Зарплатний фонд за рік: 500 000 грн.

$$Rp = \frac{2000000}{500000} \times 100 = 400\%$$

Цей показник свідчить, що на кожну гривню витрат на зарплату персонал приносить господарству 4 гривні прибутку.

5. Коефіцієнт навчання персоналу (Kn)

Сучасне фермерське господарство повинно активно інвестувати в навчання своїх працівників, особливо в умовах впровадження нових технологій і підвищення вимог до якості продукції. Показник, що відображає частку працівників, які пройшли навчання за певний період, допоможе оцінити,

наскільки підприємство приділяє увагу розвитку своїх кадрів. Оцінює, наскільки підприємство інвестує у навчання своїх працівників.

$$Kn = \frac{\text{Кількість працівників, які пройшли навчання}}{\text{Загальна кількість працівників}} \times 100\%$$

:

Для умов ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»:

Кількість працівників, які пройшли навчання за рік: 15 осіб

Загальна кількість працівників: 50 осіб

$$Kn = \frac{15}{50} \times 100 = 30\%$$

Цей показник показує, що 30% працівників пройшли підвищення кваліфікації, що може позитивно вплинути на ефективність праці.

Стратегічне управління фермерським господарством передбачає не лише виконання поточних виробничих планів, але й досягнення довгострокових цілей, таких як розширення виробничих потужностей, вихід на нові ринки чи зменшення впливу на довкілля. КРІ відіграють ключову роль у моніторингу прогресу та допомагають керівникам фермерських господарств вчасно коригувати стратегії.

Наприклад, підвищення продуктивності праці є важливим завданням для кожного фермерського господарства, яке прагне знизити витрати на одиницю продукції. Моніторинг цього показника дозволяє підприємству оцінити ефективність нових технологій або методів управління.

Також важливим стратегічним завданням може бути зниження плинності кадрів, що безпосередньо впливає на стабільність роботи підприємства та збереження кваліфікованих кадрів. За допомогою аналізу цього показника фермерське господарство може вчасно виявити проблеми у мотивації персоналу та вирішити їх через впровадження нових мотиваційних програм або покращення умов праці.

Таким чином, за допомогою цих показників фермерське господарство "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" може оцінювати ефективність використання своїх трудових ресурсів, виявляти слабкі місця і ухвалювати обґрунтовані рішення для досягнення стратегічних цілей.

3.2. Стратегічне планування потреби у трудових ресурсах для ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»

Стратегія управління персоналом в умовах війни значно ускладнюється через вплив ряду зовнішніх факторів, які раніше могли не мати такого вагомого значення. Криза, спричинена війною, змінює пріоритети, вимагає адаптації до нових умов і швидкого реагування на виклики, пов'язані з безпекою, економічними труднощами та моральним станом працівників.

У сучасних умовах ведення сільського господарства ефективно управління трудовими ресурсами є критично важливим для досягнення стратегічних цілей підприємства. Фермерське господарство «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007», як і будь-яке інше аграрне підприємство, функціонує в середовищі з високою залежністю від природних умов, ринкових коливань та технологічних змін. У зв'язку з цим стратегічне планування потреби у трудових ресурсах є невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку підприємства.

Трудові ресурси - це один з основних факторів виробництва в аграрній сфері, який визначає успішність господарства. Для досягнення довгострокових цілей, таких як впровадження нових технологій, розширення площ оброблюваних земель та підвищення ефективності виробництва, фермерському господарству необхідно заздалегідь оцінювати та планувати свої кадрові потреби [12, 32, 54].

Стратегічне планування трудових ресурсів дозволить фермерському господарству «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»:

- підвищити ефективність виробничих процесів. Завдяки грамотному розподілу робочої сили фермерське господарство може забезпечити оптимальне використання наявних ресурсів;

- знизити ризики. Прогнозування змін у потребі в персоналі допомагає підготуватися до можливих змін на ринку праці, що дозволяє зменшити плінність кадрів та забезпечити стабільність виробництва;

- вчасно реагувати на технологічні зміни. З розвитком технологій аграрне виробництво стає дедалі більш автоматизованим, що вимагає нових кваліфікацій від працівників. Планування дозволяє враховувати ці зміни та заздалегідь готувати персонал до роботи з новими технологіями;

- основні етапи стратегічного планування потреби у трудових ресурсах.

Для забезпечення довгострокового розвитку фермерського господарства «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» необхідно враховувати кілька основних етапів при плануванні трудових ресурсів (рис. 3.2).

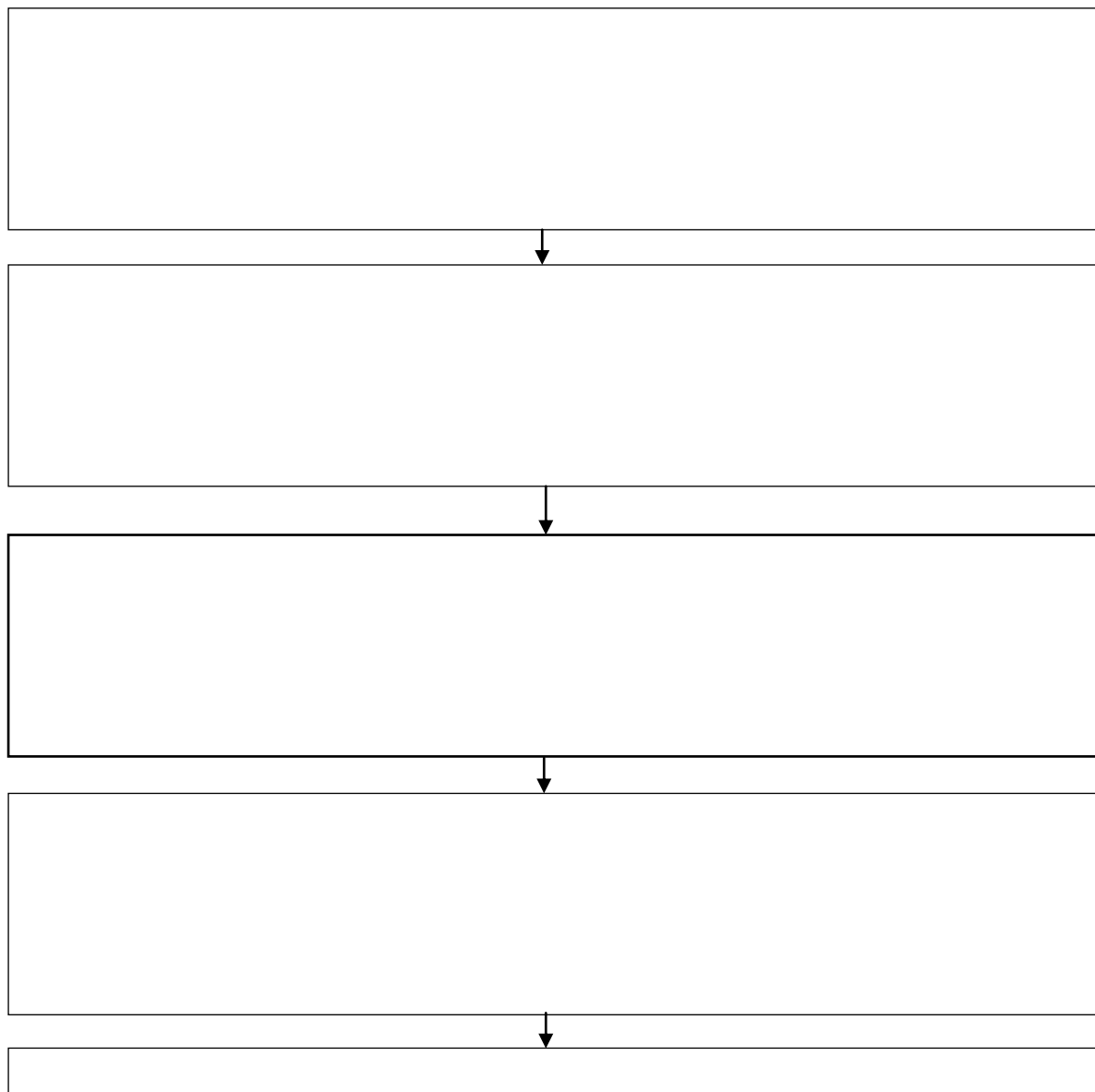


Рис. 3.2. Основні етапи стратегічного планування потреби у трудових ресурсах ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»

Зокрема, потреба у ручній праці може зменшитися, проте виникає потреба у працівниках із високою технічною кваліфікацією, які здатні працювати з новим обладнанням. Таким чином, господарство повинно не лише зменшити кількість сезонних робітників, але й активно інвестувати в навчання існуючого персоналу.

Довгостроковий план розвитку ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» також передбачає збільшення площі оброблюваних земель. Це створює додаткові виклики у плануванні трудових ресурсів, оскільки зростання площі потребує збільшення кількості працівників для обслуговування нових територій. Однак розширення не повинно лише збільшувати кількість працівників. Важливо збалансувати кількість і якість кадрів. Залучення кваліфікованих працівників, таких як агрономи, інженери та фахівці з управління ресурсами, дозволить зберегти високу продуктивність і підвищити рентабельність господарства.

Оцінка потреб у персоналі фермерського господарства "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" базується на довгострокових планах розвитку, таких як впровадження нових технологій та розширення виробництва. Для оцінки ми використовуємо дані щодо поточних ресурсів господарства та планованих змін. Розглянемо три етапи розвитку:

Поточний стан (2024).

Короткостроковий план (2026) - впровадження нових технологій.

Довгостроковий план (2030) - розширення виробництва.

I. Поточний стан (2024)

Господарство виробляє картоплю та овочі на 200 га землі, має 50 працівників.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для планування працівників галузі овочівництва та картоплярства ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»

Показник	Значення
Загальна площа земель	200 га
Кількість працівників	50 осіб
Продуктивність одного працівника	10 тонн/рік
Загальний обсяг виробництва	500 тонн/рік

II. Короткостроковий план (2026) — Впровадження нових технологій

Планується впровадження нових технологій для автоматизації процесів (системи поливу, моніторинг урожаю). Очікується зростання продуктивності на 20% і зниження потреби в ручній праці.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для планування працівників галузі овочівництва та картоплярства ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» на короткострокову перспективу

Показник	Значення
Загальна площа земель	200 га
Очікуване підвищення продуктивності	20%
Продуктивність одного працівника	12 тонн/рік
Загальний обсяг виробництва	600 тонн/рік
Кількість працівників	45 осіб (5 працівників замінені автоматизацією)

За рахунок автоматизації, продуктивність одного працівника зростає з 10 до 12 тонн на рік. Господарству потрібно на 5 працівників менше, оскільки частину робіт виконуватимуть автоматизовані системи.

III. Довгостроковий план (2030) - Розширення виробництва

Війна кардинально змінює умови управління персоналом, вимагаючи від HR-стратегії гнучкості, адаптивності та швидкого реагування на виклики. Основний акцент у таких умовах повинен бути спрямований на забезпечення безпеки працівників, підтримання їхньої психологічної стійкості, а також організацію роботи в нових реаліях. Попри труднощі, стратегічне планування та інвестиції в добробут персоналу допоможуть підприємству зберегти свою працездатність навіть у складних умовах.

У рамках довгострокової стратегії планується збільшення земель до 300 га, що потребує як залучення нових технологій, так і додаткового персоналу для управління новими потужностями.

Таблиця 3.3

Вихідні дані для планування працівників галузі овочівництва та картоплярства ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» на довгострокову перспективу

Показник	Значення
Загальна площа земель	300 га
Продуктивність одного працівника	12 тонн/рік
Загальний обсяг виробництва	900 тонн/рік
Додаткові потреби у персоналі	15 осіб
Кількість працівників	60 осіб

Попри збільшення площі на 50%, автоматизація дозволяє зберегти продуктивність на високому рівні, тому зростання кількості персоналу складає лише 15 осіб.

Таблиця 3.4

Загальні результати вихідні дані для планування працівників галузі овочівництва та картоплярства ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» на перспективу

Етап розвитку	Площа (га)	Продуктивність (тонн/рік на 1 працівника)	Загальний обсяг виробництва (тонн/рік)	Чисельність працівників
Поточний стан (2024)	200	10	500	50
Короткостроковий план (2026)	200	12	600	45
Довгостроковий план (2030)	300	12	900	60

На основі попередньої оцінки можна глибше розглянути структуру персоналу і визначити конкретні категорії працівників, необхідних для досягнення довгострокових стратегічних цілей фермерського господарства "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007". Враховуючи впровадження нових технологій та розширення виробництва, структура потреб у персоналі може бути розподілена за спеціалізаціями, що допоможе забезпечити ефективність виробничих процесів.

IV. Розподіл персоналу за категоріями

1. Оператори обладнання та техніки

Із впровадженням нових технологій (автоматизовані системи поливу, обробки земель, моніторинг урожаю) потреба в працівниках, які безпосередньо зайняті фізичною працею, знижується. Однак виникає потреба у кваліфікованих операторах обладнання.

Таблиця 3.5

Прогноз потреби у кваліфікованих операторах обладнання (техніки) працівників галузі овочівництва та картоплярства ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» на перспективу, осіб

Період	Кількість операторів техніки
--------	------------------------------

Поточний стан (2024)	10
Короткостроковий план (2026)	8
Довгостроковий план (2030)	12

2. Фахівці з обслуговування автоматизованих систем

У сучасному сільському господарстві технологічні зміни значно впливають на вимоги до кваліфікації працівників. З розвитком автоматизації, цифрових технологій, точного землеробства і біотехнологій сільськогосподарські працівники повинні мати нові знання та навички, що дозволяють ефективно працювати з сучасним обладнанням і технологіями.

Нові технології вимагають професіоналів для налаштування та обслуговування автоматизованих систем. Це може включати технічне обслуговування обладнання, моніторинг і контроль технологічних процесів.

Таблиця 3.6

Прогноз потреби у фахівцях з технічного обслуговування обладнання, моніторингу і контролю технологічних процесів галузі овочівництва та картоплярства ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» на перспективу, осіб

Період	Кількість технічного персоналу
Поточний стан (2024)	5
Короткостроковий план (2026)	7
Довгостроковий план (2030)	10

3. Агрономи та технологи

Фахівці з управління сільськогосподарськими процесами (агрономи) та технологи залишаються важливими для господарства, особливо при плануванні врожаїв, впровадженні нових технологій вирощування та контролі за якістю продукції.

Таблиця 3.7

Прогноз потреби у агрономах-технологах для ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» на перспективу, осіб

Період	Кількість агрономів/технологів
Поточний стан (2024)	4
Короткостроковий план (2026)	6
Довгостроковий план (2030)	8

4. Сезонні робітники

Збільшення площі земель та розширення виробництва підвищує потребу у сезонних робітниках для збору врожаю та виконання додаткових сезонних робіт. Впровадження нових технологій частково знижує потребу у цій категорії, але ручна праця на великих площах усе ще необхідна.

Таблиця 3.8

Прогноз потреби у сезонних працівниках для ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» на перспективу, осіб

Період	Кількість сезонних робітників
Поточний стан (2024)	20
Короткостроковий план (2026)	15
Довгостроковий план (2030)	25

5. Інженерно-технічний персонал

Для підтримки та модернізації обладнання та технологій господарству також потрібні інженери та спеціалісти з технічного обслуговування.

Таблиця 3.9

Прогноз потреби у інженери та спеціалісти з технічного обслуговування для ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» на перспективу, осіб

Період	Кількість інженерів
Поточний стан (2024)	3
Короткостроковий план (2026)	5
Довгостроковий план (2030)	7

Таблиця 3.10

Загальні потреби в персоналі для ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ» залежно від стратегії розвитку, осіб

Категорія персоналу	2024 р. (Поточний стан)	2026 р. (Короткостроковий план)	2030 р. (Довгостроковий план)
Оператори обладнання	10	8	12
Технічний персонал	5	7	10
Агрономи/технологи	4	6	8
Сезонні робітники	20	15	25
Інженери	3	5	7
Загальна чисельність	42	41	62

Аналіз показує, що впровадження нових технологій на початкових етапах дозволяє оптимізувати чисельність постійного персоналу. Проте зі зростанням виробничих площ та розширенням діяльності у довгостроковій перспективі, зростає потреба в персоналі різних категорій, особливо в операторах

обладнання, технічному персоналі та агрономах. Результати оцінки можуть слугувати основою для розробки програм підбору, навчання та мотивації персоналу. Це забезпечить відповідність трудових ресурсів стратегічним планам розвитку фермерського господарства "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" і допоможе господарству адаптуватися до змінних умов ринку та впровадження інновацій.

Отже, оцінка потреб у персоналі фермерського господарства "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" показує, що впровадження нових технологій у короткостроковій перспективі зменшує кількість працівників, одночасно збільшуючи продуктивність. Однак при розширенні земель у довгостроковій перспективі виникає потреба у додатковому персоналі, хоча за рахунок автоматизації приріст персоналу залишається помірним.

А загалом стратегічне планування потреби у трудових ресурсах є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку фермерського господарства «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007». Врахування майбутніх змін у технологіях, розширення виробничих потужностей та підвищення кваліфікації персоналу дозволить підприємству не лише ефективно використовувати наявні ресурси, але й досягти довгострокових стратегічних цілей. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на ринку та забезпеченню стабільного економічного зростання підприємства.

3.3. Оптимізація використання додаткових сезонних трудових ресурсів господарства в умовах розширення бізнесу

Для створення економіко-математичної моделі оптимізації трудових ресурсів для фермерського господарства "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" можна використати модель лінійного програмування. Основна мета моделі - мінімізувати витрати на персонал, при цьому забезпечивши виконання всіх необхідних виробничих операцій.

Передумови моделі:

1) Фермерське господарство має кілька виробничих процесів: підготовка ґрунту, посів, догляд за врожаєм, збір врожаю, зберігання.

2) У господарстві є кілька категорій працівників з різним рівнем кваліфікації та оплатою праці.

3) Час виконання робіт обмежений певними періодами (сезонність).

Мета - знайти оптимальну кількість працівників різних категорій для виконання робіт із мінімальними витратами.

Основні параметри моделі:

x_1 , x_2 , x_3 - кількість робітників певної категорії (низька, середня, висока кваліфікація) для виконання робіт.

C_1 , C_2 , C_3 - заробітна плата робітників відповідної категорії.

T_1 , T_2 , T_3 - час виконання робіт певною категорією працівників.

W_1 , W_2 , W_3 - кількість годин, які потрібно відпрацювати для виконання певного етапу робіт.

Таблиця 3.11

Вихідні дані для формування моделі економіко-математичної моделі задачі

Категорія робітника	Кількість робітників (x_1 , x_2 , x_3)	Заробітна плата за годину (C_1 , C_2 , C_3)	Продуктивність, годин/день (T_1 , T_2 , T_3)
Низька кваліфікація	x_1	50 грн	6 год/день
Середня кваліфікація	x_2	70 грн	8 год/день
Висока кваліфікація	x_3	100 грн	10 год/день

Необхідна кількість робочих годин для виконання завдань:

Таблиця 3.12

Вихідні дані для формування моделі економіко-математичної моделі задачі

Тип робіт	Необхідні робочі години (W_1 , W_2 , W_3)
Підготовка ґрунту	1200
Посів	800
Догляд за врожаєм	1600
Збір врожаю	1000
Зберігання та логістика	600

Обмеження моделі:

Кожен тип робіт повинен бути виконаний в межах наявних робочих годин:

$$x_1 \cdot T_1 + x_2 \cdot T_2 + x_3 \cdot T_3 \geq W_1$$

(де W_1 , W_2 , W_3 - необхідна кількість годин для виконання робіт).

Оптимізувати витрати на заробітну плату:

$$\text{Minimize } Z = x_1 \cdot C_1 + x_2 \cdot C_2 + x_3 \cdot C_3$$

$$\text{Minimize } Z = x_1 \cdot C_1 + x_2 \cdot C_2 + x_3 \cdot C_3$$

(де C_1 , C_2 , C_3 - погодинна ставка робітників).

Формулювання математичної моделі:

Цільова функція (мінімізація витрат):

$$Z = 50x_1 + 70x_2 + 100x_3 \quad Z = 50x_1 + 70x_2 + 100x_3$$

(мінімізувати загальні витрати на оплату праці).

Обмеження по виконанню завдань:

$$6x_1 + 8x_2 + 10x_3 \geq 1200 \text{ (підготовка ґрунту)}$$

$$6x_1 + 8x_2 + 10x_3 \geq 800 \text{ (посів)}$$

$$6x_1 + 8x_2 + 10x_3 \geq 1600 \text{ (догляд за врожаєм)}$$

$$6x_1 + 8x_2 + 10x_3 \geq 1000 \text{ (збір врожаю)}$$

$$6x_1 + 8x_2 + 10x_3 \geq 600 \text{ (зберігання)}$$

Таблиця 3.13

Вихідні дані для формування моделі економіко-математичної моделі задачі

Тип робіт	Необхідні години (W)	Низька кваліфікація (x_1)	Середня кваліфікація (x_2)	Висока кваліфікація (x_3)
Підготовка ґрунту	1200	200	150	120
Посів	800	100	80	60
Догляд за врожаєм	1600	300	200	160
Збір врожаю	1000	150	120	100
Зберігання та логістика	600	80	60	50

1. Розрахунок необхідної кількості працівників для кожного етапу робіт:

На основі продуктивності кожної категорії працівників можна оцінити мінімальну необхідну кількість працівників для виконання кожного типу робіт. Для цього використаємо рівняння:

Приклад для низькокваліфікованих працівників (продуктивність = 6 годин на день):

Таблиця 3.14

Розрахунок вихідних дані для формування моделі економіко-математичної моделі задачі

Тип робіт	Необхідні години (W)
Підготовка ґрунту	1200
Посів	800
Догляд за врожаєм	1600
Збір врожаю	1000
Зберігання та логістика	600

Аналогічно, для середньокваліфікованих працівників (продуктивність = 8 годин на день):

Таблиця 3.15

Розрахунок вихідних дані для формування моделі економіко-математичної моделі задачі

Тип робіт	Необхідні години (W)
Підготовка ґрунту	1200
Посів	800
Догляд за врожаєм	1600
Збір врожаю	1000
Зберігання та логістика	600

Для висококваліфікованих працівників (продуктивність = 10 годин на день):

Таблиця 3.16

Розрахунок вихідних дані для формування моделі моделі задачі

Тип робіт	Необхідні години (W)	Кількість працівників (x ₃)
Підготовка ґрунту	1200	1200 / 10 = 120
Посів	800	800 / 10 = 80
Догляд за врожаєм	1600	1600 / 10 = 160
Збір врожаю	1000	1000 / 10 = 100
Зберігання та логістика	600	600 / 10 = 60

2. Загальні витрати на оплату праці для кожної категорії робітників:

Щоб розрахувати загальні витрати на кожну категорію працівників, необхідно помножити кількість працівників на їх погодинну ставку.

Низька кваліфікація ($C_1 = 50$ грн/год):

Таблиця 3.17

Результати розв'язку моделі економіко-математичної моделі задачі

Тип робіт	Заробітна плата за годину	Загальні витрати (грн)
Підготовка ґрунту	50	$200 \times 50 = 10\ 000$
Посів	50	$134 \times 50 = 6\ 700$
Догляд за врожаєм	50	$267 \times 50 = 13\ 350$
Збір врожаю	50	$167 \times 50 = 8\ 350$
Зберігання та логістика	50	$100 \times 50 = 5\ 000$

Середня кваліфікація ($C_2 = 70$ грн/год):

Висока кваліфікація ($C_3 = 100$ грн/год):

Таблиця 3.18

Результати розв'язку моделі економіко-математичної моделі задачі

Тип робіт	Заробітна плата за годину	Загальні витрати (грн)
Підготовка ґрунту	100	$120 \times 100 = 12\ 000$
Посів	100	$80 \times 100 = 8\ 000$
Догляд за врожаєм	100	$160 \times 100 = 16\ 000$
Збір врожаю	100	$100 \times 100 = 10\ 000$
Зберігання та логістика	100	$60 \times 100 = 6\ 000$

3. Аналіз загальних витрат на робочу силу:

Загальні витрати для кожного типу кваліфікації та кожного виду робіт можна підсумувати, щоб отримати загальні витрати для фермерського господарства.

Таблиця 3.19

Результати розв'язку моделі економіко-математичної моделі задачі

Категорія додаткових сезонних працівників	Загальні витрати (грн./міс.)
Низька кваліфікація	$10000 + 6700 + 13350 + 8350 + 5000 = 43\ 400$
Середня кваліфікація	$10500 + 7000 + 14\ 000 + 8\ 750 + 5\ 250 = 45\ 500$
Висока кваліфікація	$12000 + 8000 + 16000 + 10000 + 6000 = 52\ 000$

Таким чином, загальні витрати на оплату праці для виконання всіх додаткових сезонних робіт становлять:

$$43\ 400 + 45\ 500 + 52\ 000 = 140\ 900 \text{ грн./міс.}$$

Запропонована економіко-математична модель дозволяє фермерському господарству "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" оптимізувати витрати на додаткові трудові ресурси, водночас забезпечуючи виконання всіх необхідних робіт. Модель враховує різні категорії працівників, їхню продуктивність та оплату праці, що дозволяє знайти оптимальне рішення для управління трудовими ресурсами. Створена економіко-математична модель дозволяє оптимізувати використання додаткових трудових ресурсів фермерського господарства "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" з метою зменшення витрат на оплату праці та забезпечення виконання всіх необхідних операцій. На основі цієї моделі підприємство може приймати стратегічні рішення щодо залучення відповідної кількості робітників з різним рівнем кваліфікації для досягнення максимального ефекту.

Загалом оптимізація трудових ресурсів є однією з ключових стратегічних складових ефективного управління фермерським господарством. В умовах сучасного сільського господарства, де відбуваються швидкі технологічні зміни та зростають вимоги до продуктивності, правильне використання трудових ресурсів може значно вплинути на загальний успіх підприємства. Особливо це актуально для фермерських господарств, таких як "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007", де економія ресурсів та підвищення продуктивності є критично важливими для забезпечення сталого розвитку. Оптимальне використання трудових ресурсів допомагає забезпечити стабільно високу якість продукції. Наявність кваліфікованих працівників на ключових етапах виробництва, своєчасне виконання технологічних операцій та контроль якості є важливими факторами для досягнення високого рівня продукції. В оптимізованій системі кожен працівник має чітко визначені завдання, що мінімізує ризики людських помилок та підвищує якість кінцевого продукту.

Оптимізація трудових ресурсів у фермерському господарстві є ключовим інструментом для досягнення конкурентних переваг. Вона дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність, адаптуватися до сезонних змін та впроваджувати нові технології. Для господарства "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" правильне управління трудовими ресурсами стане запорукою ефективного виконання всіх виробничих процесів та досягнення стратегічних цілей розвитку, особливо в умовах зростаючих вимог до якості продукції та конкурентного ринку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Роль стратегічного HRM полягає у забезпеченні того, щоб людські ресурси підприємства ефективно сприяли його довгостроковій конкурентній перевазі. Людський капітал є одним із найважливіших активів будь-якої організації, тому його розвиток стає важливою складовою стратегії. Стратегічний HRM відіграє центральну роль у створенні корпоративної культури, яка сприяє інноваціям, підвищенню продуктивності праці та залученості працівників. У сучасних умовах глобалізації та швидких змін на ринку праці HRM стає не лише інструментом ефективного управління, а й засобом для адаптації до нових викликів. Принципи менеджменту персоналу є основоположними керівними засадами, що визначають підходи до управління працівниками в організації.

2. Системи управління людськими ресурсами дозволяють підприємствам отримувати важливі дані для ухвалення рішень, аналізувати успішність кадрових ініціатив, а також автоматизувати багато рутинних

завдань, таких як обробка заробітної плати або адміністративні запити. Це дозволяє HR-відділам зосереджуватись на стратегічних завданнях, таких як розвиток та підтримка корпоративної культури, управління талантами, покращення взаємодії між співробітниками та лідерами.

HR-менеджмент у воєнний час перетворюється на справжню кризову управлінську функцію. Його основні задачі - це підтримка психологічного стану працівників, адаптація кадрової політики до нових реалій, забезпечення безпеки та соціальної відповідальності. Війна змушує HR-менеджерів діяти швидко, гнучко та ефективно, оскільки саме від того, наскільки добре організована робота з персоналом, залежить життєздатність та успіх підприємства в таких складних умовах

3. Однією з головних особливостей управління трудовими ресурсами в сільському господарстві є сезонність праці. Сільське господарство функціонує за чітким циклом, де більшість робіт виконуються в періоди активного росту рослин або збору врожаю. Це означає, що навантаження на робочу силу коливається в залежності від сезону, що вимагає гнучкості в організації роботи. Між тим в умовах глобалізації та технологічних змін у сільському господарстві важливою складовою управління трудовими ресурсами є впровадження інноваційних технологій. Розвиток автоматизації та механізації дозволяє значно знизити навантаження на фізичну працю та підвищити продуктивність праці. Однак, для впровадження таких технологій необхідні висококваліфіковані кадри, які здатні працювати з новітніми агротехнологіями.

4. Основні напрями сільськогосподарської діяльності фермерського господарства "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" загалом відповідають загальній спеціалізації аграрного бізнесу на Поліссі. Останнім часом ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" демонструє тенденцію до розширення земель, призначених для аграрного виробництва, зокрема, значне зростання площі ріллі. До того ж підприємство почало розширювати асортимент зернових культур, включивши до виробництва ярий ячмінь та горох, що може свідчити про прагнення

диверсифікувати свою продукцію і відповідати на потреби ринку. Активне зростання доходів від кукурудзи та технічних культур показує, що ці напрями є основними рушіями розвитку аграрного бізнесу ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007». Введення нових товарних груп, таких як овочі, ярий ячмінь та горох, свідчить про диверсифікацію господарства, що може зменшити залежність від одного чи двох ключових продуктів. Фермерське господарство відносно ефективно використовує наявний комплекс основних і оборотних засобів, що позитивно відображається на його результативності та стабільності розвитку. Зростання прибутку та позитивні показники рентабельності свідчать про стабільну роботу підприємства, що дає змогу йому продовжувати розвиватися.

5. Організація HR менеджменту у фермерському господарстві "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" має комплексний підхід до управління персоналом, враховуючи специфіку агробізнесу та особливості підприємства. Це, зокрема, передбачає оцінку та прогнозування кількості персоналу, необхідного для виконання сезонних та постійних робіт. Крім того, це і визначення ключових компетенцій для кожної позиції (трактористи, агрономи, робітники на збиранні врожаю, логісти), а також врахування потреб у додаткових кваліфікованих спеціалістах залежно від розширення бізнесу. Усе це визначає і характер внутрішнього середовища HR менеджменту у ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007”.

Адміністративний апарат ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" складається з ключових функціональних відділів, необхідних для забезпечення виробничих, фінансових та управлінських процесів. Оскільки це господарство займається вирощуванням продукції рослинництва, то важливу роль тут відіграє агрономічний підрозділ. Гендерний баланс є відносно рівним, але чоловіки переважають у керівних посадах, тоді як жінки частіше працюють у ролі фахівчинь. Віковий склад колективу є досить зрілим, із найбільшою часткою працівників віком від 40 до 50 років, що може свідчити про стабільність і досвідченість персоналу. Рівень плинності серед менеджерів залишався досить стабільним, трохи зменшився з 0,81% у 2019 році до 0,75% у 2021 році, але

потім зріс до 1,10% у 2023 році. Це може вказувати на певні зміни в управлінському складі.

6. Для оцінки роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей фермерського господарства "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" доцільно використовувати кілька ключових показників ефективності (КРІ). Стратегічне управління фермерським господарством передбачає не лише виконання поточних виробничих планів, але й досягнення довгострокових цілей, таких як розширення виробничих потужностей, вихід на нові ринки чи зменшення впливу на довкілля. КРІ відіграють ключову роль у моніторингу прогресу та допомагають керівникам фермерських господарств вчасно коригувати стратегії. За допомогою цих показників фермерське господарство "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" може оцінювати ефективність використання своїх трудових ресурсів, виявляти слабкі місця і ухвалювати обґрунтовані рішення для досягнення стратегічних цілей.

7. Впровадження нових технологій на початкових етапах дозволяє оптимізувати чисельність постійного персоналу. Проте зі зростанням виробничих площ та розширенням діяльності у довгостроковій перспективі, зростає потреба в персоналі різних категорій, особливо в операторах обладнання, технічному персоналі та агрономах. Результати оцінки можуть слугувати основою для розробки програм підбору, навчання та мотивації персоналу. Це забезпечить відповідність трудових ресурсів стратегічним планам розвитку фермерського господарства "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" і допоможе господарству адаптуватися до змінних умов ринку та впровадження інновацій.

Загалом оцінка потреб у персоналі ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" показує, що впровадження нових технологій у короткостроковій перспективі зменшує кількість працівників, одночасно збільшуючи продуктивність. Однак при розширенні земель у довгостроковій перспективі виникає потреба у додатковому персоналі, хоча за рахунок автоматизації приріст персоналу залишається помірним.

8. Оптимізація трудових ресурсів у господарстві є ключовим

інструментом для досягнення конкурентних переваг. Вона дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність, адаптуватися до сезонних змін та впроваджувати нові технології. Для господарства "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" правильне управління трудовими ресурсами стане запорукою ефективного виконання всіх виробничих процесів та досягнення стратегічних цілей розвитку, особливо в умовах зростання вимог до якості продукції та конкурентного ринку.

Для створення економіко-математичної моделі оптимізації додаткових сезонних трудових ресурсів для ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" використана модель лінійного програмування. Модель враховує різні категорії працівників, їхню продуктивність та оплату праці, що дозволяє знайти оптимальне рішення для управління трудовими ресурсами. Створена модель дозволяє оптимізувати використання додаткових трудових ресурсів ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" з метою зменшення витрат на оплату праці та забезпечення виконання всіх необхідних операцій. На основі цієї моделі підприємство може приймати стратегічні рішення щодо залучення відповідної кількості робітників з різним рівнем кваліфікації для досягнення максимального ефекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України
2. Закон України «Про зайнятість населення» // ВВР.– 05.07.2012. – № 5067-VI. Документ 5067-17, поточна редакція від 01.01.2016 // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
3. Закон України «Про оплату праці» // ВВР. – від 24.03.1995. – №108/95-ВР. Документ 108/95-вр, поточна редакція від 16.01.2016 // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. К.: ЦУЛ, 2019. 468 с.

5. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Київ : Професіонал, 2006. 512 с.
6. Білорус Т. В. Управління персоналом : 800 + запитань та відповідей. Київ : Ліра-К, 2021. - 320 с.
7. Бурдейна Ж.Р., Примак Т.Ю. Управління персоналом готельного підприємства в умовах пандемії. Економіка та держава. 2022. № 1. С 123-127.
8. Вдовічена О., Гнатюк М., Вдовічен Д. Сучасні тенденції управління кар'єрою працівників на підприємстві у кризових умовах. Економіка та управління підприємствами за видами економічної діяльності. 2022. Випуск III (87). С. 85-96.
9. Всеукраїнська асоціація кадровиків. Офіційний сайт: URL : <http://www.kadrovik.ua/>
10. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
11. Журнал «Кадрова практика». Офіційний сайт: URL : <http://www.kadrovik.ua/content/kadrova-praktika-novii-poglyad-na-kadrovu-spravu>
12. Завіновська Г.Т. Грейдова система оплати праці в організації. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197225664.pdf>
13. Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом : теорія і практика. Київ : Видавництво «Центр учбової літератури». 2021. 269 с.
14. Гринчук Ю. С., Вихор М. В., Шемігон О. І. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. Агросвіт. 2019. № 7. С. 3-9.
15. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О., Крушельницька Я.В., Леонтенко О.М. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / За заг. ред. В.М.Данюка, В.М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.

16. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
17. Ігнатська І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела. 2019. 464 с.
18. Економка праці й соціально-трудова відносина: Підручник / О.В. Шкільов, С.С. Барабан, В.А. Ярославський та ін.; За ред. Шкільова О.В. – К.: Четверта хвиля, 2018. 472 с.
19. Кадровик-онлайн. Офіційний сайт. URL : <http://online.kadrovik.ua/>
20. Карлгаард Р. Людський фактор: Секрети тривалого успіху видатних компаній. Київ: КНИГОЛАВ, 2017. 336 с.
21. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів. Харків: Ранок : Фабула, 2019. 304 с.
22. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент. Київ, 2014. 479 с.
23. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
24. Крушельницька О.В., Мельничук О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.
25. Кузьменко А.О., Мирошніченко Г.Б. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації. Економіка і суспільство. 2018. Вип. № 19. С. 874-880.
26. Кустріч, Л. О., & Кустріч, В. І. (2022). Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава, № 4, С. 34-38.
27. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу. Суми : Університетська книга, 2023. 590 с.
28. Лукашевич В.М. Управління персоналом. Львів : Новий світ-2000, 2014. 500 с.
29. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. [Дяків О.П., Коцур А.С., Островерхов В.М., Надвиничний С.А., Шкільняк М.М., Шушпанов Д.Г.] / за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 317 с.

- 30.Мельник Володимир Іванович. Управління персоналом в системі державної служби в Україні: дис... д-ра філософії: 281 Публічне управління та адміністрування. 2022.
- 31.Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
- 32.Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
- 33.Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Х. : Вид-во НУА, 2013. 376 с.
- 34.Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат, 2020. 424 с.
- 35.Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. К.: КМ-Букс, 2018. 256 с.
- 36.Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. №2(8). С. 88-93.
- 37.Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2015. 517 с.
- 38.Руденко О. М., Газізов М. М. Система і стратегія HRменеджменту для державного управління: навч.-метод. матеріали. К.: НАДУ, 2013. 100 с.
- 39.Скібіцький О.М., Матвєєва В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Стратегічне управління корпораціями. Центр навчальної літератури. 2019. 480 с.
- 40.Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
- 41.Таран О. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т, 2020. 345 с.
- 42.Управління персоналом в умовах децентралізації: за заг. ред. дра наук з державного управління, професора В. М. Олуйка. К., 2018. 504 с.

43. Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к. е. н., проф. В. М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
44. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
45. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегія управління: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 384 с.
46. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
47. Шкробот М.В., Ведуга Л.Л. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 "Менеджмент". КПІ ім. І. Сікорського. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2020. 270 с
48. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник. К.: Академвидав, 2006. 488 с
49. Якубів Р. Д. Організаційно-економічне забезпечення управління персоналом сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук, спец. 08.00.04 / Львівський національний аграрний університет. Львів :, 2016. 190 с.
50. Янковська Л.А. Менеджмент персоналу: підготовка та перепідготовка працівників підприємства: навч. посіб. Л.: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2005. 196 с.
51. Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 3(20). С. 152 -156.
52. Яковенко О.І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. Вчені записки ТНУ імені Ві Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2022. № 33(72), С. 34-39.
53. Alsharari, N. M. (2024). The interplay of strategic management accounting, business strategy and organizational change: as influenced by a configurational theory. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(1), 153-176.

54. The official site of OpenAI (2024), "ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue" (дата звернення: 15.10.2024)
55. Greg L. Stewart, Kenneth G. Brown Human Resource Management. 4th Edition. New York: John Wiley & Sons. 2019. 624 P.
56. HRM Exam URL: <https://www.Hrmexam.Com/>
57. David G. Collings, Geoffrey T. Wood, Leslie T. Szamosi Human Resource Management: A Critical Approach. 2nd Edition. London: Economics, Finance, Business & Industry, Social Sciences. 2019. 450 P.
58. George, B., Worth, M. J., Pandey, S., & Pandey, S. K. (2024). Strategic management of social responsibilities: a mixed methods study of US universities. *Public Money & Management*, 44(1), 15-25.
59. Nikulina, M., & Sotnyk, I. M. (2024). *Strategic management in small it business sector* (Doctoral dissertation, Sumy State University).
60. Aji, L. J., Anshori, M. I., Ludin, I., Muhammad, I., Hartini, H., & Ugli, Y. K. B. (2023). Human Resource Management Research in The Last 5 Years from The Scopus Database: A Bibliometric Review. *Journal of Economic Global*, 1(1), 21-29
- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108-117.
61. Баліцький О.В., Баліцька О.О., Мінтіненков В.І. Маркетинг та логістика фермерського бізнесу як об'єкт управління в умовах воєнного стану. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С. 72-73.

ДОДАТКИ

Додаток А

Результати розв'язку моделі економіко-математичної моделі задачі

Тип робіт	Заробітна плата за годину	Загальні витрати (грн)
Підготовка грунту	70	$150 \times 70 = 10\,500$
Посів	70	$100 \times 70 = 7\,000$
Догляд за врожаям	70	$200 \times 70 = 14\,000$

Збір врожаю	70	$125 \times 70 = 8\,750$
Зберігання та логістика	70	$75 \times 70 = 5\,250$