

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.н.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Уляна КВАРТА

**Науковий керівник,
старший викладач**

Інна ЗАСТАВА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри: д.н.держ.упр., проф.

Наталія Бондарчук

« » 20 року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

КВАРТИ УЛЯНІ ВАСИЛІВНІ

1. Тема роботи **«Удосконалення управління персоналом підприємства в сучасних умовах»**, керівник роботи **Застава Інна Анатоліївна, старший викладач, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « » 2025 р. № .**
2. **Термін подання студентом роботи – 5 червня 2025 року.**
3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти ТОВ «Агродніпроцентр» Дніпровського району, Дніпропетровської області за 2020 - 2024 роки, операційно-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська документація, спеціальні літературні джерела.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи управління операційними процесами виробництва та збуту на підприємстві 2. Дослідження сучасного стану фінансово-господарської та операційної діяльності ТОВ «Агродніпроцентр»/ 3. Шляхи удосконалення управління процесами виробництва та збуту ТОВ «Агродніпроцентр». 4. Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 1. Основні економічні показники виробничої діяльності підприємства (таблиці).
 2. Структура реалізації товарної продукції.
 3. Середньооблікова чисельність працівників.
 4. Структура основних виробничих фондів підприємства.
 5. Існуюча організаційна структура та структура управління.
 6. Структура логістичних і виробничих витрат ТОВ «Агродніпроцентр».
 7. Структура витрат на виробництво продукції в ТОВ «Агродніпроцентр».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2024 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2024 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2025 року	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2025 року	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Травень 2025 року	
6.	Написання висновків	Травень 2025 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2025 року	

Здобувач

(підпис)

Уляна КВАРТА
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Інна ЗАСТАВА
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ	7
1.1. Сутність управління персоналом та його роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства	7
1.2. Сучасні підходи до вдосконалення системи управління персоналом в умовах трансформаційної економіки	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АГРОДНІПРОЦЕНТР»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та загальна оцінка кадрового потенціалу	27
2.2. Діагностика ефективності управління персоналом і виявлення основних проблем	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	47
3.1. Напрями удосконалення кадрової політики та системи мотивації персоналу	47
3.2. Прогнозування результативності впроваджених заходів та їх впливу на ефективність діяльності підприємства	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	.67

ВСТУП

Актуальність дослідження удосконалення системи управління персоналом зумовлена різноманітними чинниками, які впливають на ефективність функціонування підприємств в умовах сучасних економічних трансформацій. Кадрові ресурси відіграють провідну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та динамічного розвитку господарських структур, оскільки саме від професіоналізму, мотивації та ефективної координації дій персоналу залежить результативність діяльності підприємства.

У період нестабільності ринку праці, демографічних змін, трудової міграції, загострення воєнно-політичних загроз та необхідності цифрової трансформації управлінських процесів, стратегічне управління персоналом потребує кардинального перегляду підходів та методів. Підприємства мають оперативно адаптуватися до нових реалій, формувати гнучкі та інноваційні моделі роботи з кадрами, підвищуючи рівень залученості, відповідальності та корпоративної культури.

Зростання ролі людського капіталу як основного джерела розвитку підсилює необхідність інвестування у підвищення кваліфікації, створення систем мотивації, формування умов для реалізації потенціалу працівників. Технологічний прогрес відкриває нові можливості у сфері HRM: автоматизація процесів добору кадрів, використання HR-аналітики, впровадження програм розвитку персоналу на основі компетентнісного підходу.

У контексті аграрного сектору управління персоналом має свою специфіку, пов'язану зі сезонністю робіт, дефіцитом кваліфікованої робочої сили, необхідністю забезпечення високого рівня трудової дисципліни та відповідальності працівників. З огляду на це, удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Агродніпроцентр» є надзвичайно важливим кроком для підвищення ефективності підприємства, покращення соціального клімату та забезпечення сталого розвитку.

Дослідження сучасних підходів до кадрового менеджменту дозволяє обґрунтувати комплекс рішень, спрямованих на підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та підвищення організаційної гнучкості.

Значний внесок у розвиток теорії та практики управління персоналом зробили вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема: Бублик М.І., Шекшня С.В., Балабанова Л.В., Воронкова А.Е., Заяць Т.А., Robbins S.P., Dessler G., Ulrich D., Armstrong M. та інші.

Метою дослідження є розробка рекомендацій з удосконалення системи управління персоналом підприємства на прикладі ТОВ «Агродніпроцентр» з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів.

Ключовими завданнями роботи є:

- з'ясувати теоретичні основи та сучасні підходи до управління персоналом підприємства;
- охарактеризувати стан кадрового потенціалу ТОВ «Агродніпроцентр» та ефективність чинної системи управління персоналом;
- виявити проблемні аспекти кадрової політики та кадрової роботи;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управління персоналом з урахуванням цифровізації та змін на ринку праці;
- оцінити результативність запропонованих заходів та їхній вплив на діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні механізми та інструменти удосконалення управління персоналом у сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження. У роботі застосовано сукупність методів загальнонаукового та прикладного рівня: системний підхід, порівняльний аналіз, статистичні методи, SWOT-аналіз, експертне оцінювання, логічне узагальнення, графічні методи візуалізації результатів.

Інформаційною базою дослідження стали: офіційна статистика, законодавчі та нормативні акти України, внутрішня документація підприємства, аналітичні матеріали, результати наукових досліджень, публікації у фаховій літературі та результати емпіричних спостережень.

Практична цінність дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у процесі вдосконалення управління персоналом ТОВ «Агродніпроцентр», що дозволить підвищити ефективність роботи персоналу, оптимізувати кадрові процеси та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій (65 сторінок тексту), списку використаних джерел (44 найменування) і додатків..

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність управління персоналом та його роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства

Управління персоналом — це один з ключових напрямів функціонування будь-якої організації, що охоплює процеси планування, формування, розвитку, оцінки, мотивації та раціонального використання трудових ресурсів з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. Це система управлінських дій, спрямованих не лише на забезпечення організації потрібною кількістю працівників з відповідними компетенціями, а й на створення умов для їхньої максимальної самореалізації, залучення, розвитку та утримання.

Сучасне трактування поняття "управління персоналом" сформувалося в результаті тривалої історичної еволюції, яка охопила кілька важливих етапів, кожен з яких був пов'язаний з трансформацією соціально-економічних умов, розвитком теорій менеджменту та змін у філософії відносин між працівником і роботодавцем.

На початкових етапах свого становлення (кінець XIX – початок XX століття) управління персоналом розглядалося переважно як діяльність, пов'язана з обліком кадрів, нарахуванням заробітної плати та забезпеченням дисципліни. Людський фактор у той час сприймався радше як технічний ресурс, який потрібно контролювати та використовувати для досягнення виробничих показників. На цьому етапі домінував адміністративний підхід до управління трудом.

З утвердженням наукового менеджменту, ініційованого Ф. Тейлором, у 1910–1920-х роках з'явилося усвідомлення необхідності раціоналізації праці, впровадження нормування, стандартизації та контролю результатів. Працівник розглядався як частина механізму виробництва, яку слід ефективно

налаштувати. Хоча цей підхід сприяв зростанню продуктивності, він ігнорував психологічні, соціальні та індивідуальні аспекти діяльності працівника.

Подальший розвиток управлінської науки відбувався під впливом так званої "школи людських відносин", засновниками якої вважаються Е. Мейо, М. Фоллет, А. Маслоу та Д. Мак-Грегор. Їхні дослідження у 1930–1960-х роках акцентували увагу на соціальній природі праці, ролі мотивації, комунікацій, участі працівника у прийнятті рішень. Було доведено, що ефективність діяльності зростає за умови врахування людських потреб і створення сприятливого соціально-психологічного клімату [7].

У другій половині XX століття сформувалася концепція управління людськими ресурсами (Human Resource Management — HRM), що передбачала стратегічний підхід до персоналу як до головного активу підприємства. У межах цієї концепції людський капітал розглядається як джерело конкурентних переваг, яке потребує довгострокових інвестицій. З'являється новий рівень відповідальності HR-функції: від добору працівників до формування організаційної культури, управління знаннями, бренду роботодавця.

У 1980–1990-х роках у розвинених країнах почалася активна інтеграція HRM у загальну стратегію організацій. З'явилися окремі підрозділи стратегічного планування людських ресурсів, HR-дирекції, системи управління талантами. Паралельно з цим почалося впровадження інформаційних технологій у сферу персоналу (перші HRIS-системи, системи управління компетенціями, автоматизовані платформи оцінювання тощо).

Після здобуття незалежності Україна поступово адаптувала західні моделі до національних умов. Протягом 1990–2000-х років трансформація пострадянської системи управління персоналом супроводжувалась інтеграцією нових функцій: стратегічного планування, формування корпоративної культури, управління діловою репутацією компанії як роботодавця, навчання й розвитку персоналу. У цей період з'явилася потреба у фахівцях нової генерації — HR-менеджерах, що володіють не тільки юридичними знаннями, а й економічною, психологічною, управлінською підготовкою.

Сучасне розуміння управління персоналом передбачає гнучку, адаптивну, багаторівневу систему, яка поєднує стратегічне бачення розвитку людських ресурсів з оперативним реагуванням на внутрішні й зовнішні виклики. Воно включає:

- кадрове планування (прогнозування потреб у персоналі, його кількісна та якісна оцінка);
- рекрутинг і адаптацію (пошук, добір, введення в колектив);
- оцінку результатів діяльності (атестація, KPI, управління за цілями);
- розвиток і навчання (внутрішнє й зовнішнє навчання, коучинг, наставництво);
- мотивацію та винагороду (матеріальну і нематеріальну);
- соціальну політику (медстрахування, добробут, корпоративні пільги);
- планування кар'єри та ротації (перспективи професійного зростання).

Суттєву роль сьогодні відіграють новітні технології в HR-сфері. Поширюються автоматизовані системи управління персоналом (HRIS), використовуються Big Data, штучний інтелект, аналітика поведінки персоналу, а також електронні платформи для дистанційного навчання. Цифровізація суттєво підвищує ефективність HR-функцій, дозволяє звільнити час HR-менеджерів від рутинних завдань і зосередитися на стратегічних аспектах роботи з персоналом.

Окремим трендом стало впровадження гнучких підходів (Agile HR) до управління людськими ресурсами. Це дозволяє формувати мультидисциплінарні команди, швидко адаптуватися до змін, розробляти персоналізовані стратегії розвитку співробітників, зменшувати ієрархію та розвивати культуру довіри.

У сучасних умовах управління персоналом має бути не лише ефективним, а й етичним, екологічним та інклюзивним. Зростає увага до таких аспектів як психоемоційний стан працівників, work-life balance, управління різноманіттям (diversity management), профілактика вигорання. Все це формує нову філософію

кадрової політики, засновану на цінностях і довгострокових людських відносинах.

Управління персоналом пройшло складний і динамічний шлях розвитку — від обліку кадрів до стратегічного інструменту формування людського капіталу. Сучасне підприємство, яке прагне до сталого розвитку та конкурентоспроможності, має впроваджувати прогресивні, цифровізовані, адаптивні підходи до HRM, орієнтуючись на глобальні тренди та локальні особливості. Особливо це важливо в умовах постійної турбулентності, економічної невизначеності та високих соціальних очікувань з боку працівників.

Система управління персоналом є однією з ключових підсистем загального управління підприємством, яка забезпечує ефективну взаємодію працівників між собою та з організацією, узгоджуючи їхні дії з метою досягнення стратегічних та поточних цілей. У сучасному менеджменті ця система розглядається як складна багаторівнева структура, що виконує як адміністративно-технічні, так і стратегічні функції.

Управління персоналом є міждисциплінарною сферою, яка інтегрує знання з економіки, психології, соціології, юриспруденції, кібернетики та організаційної поведінки. Це зумовлює складну побудову системи, яка включає кілька взаємопов'язаних елементів: організаційну структуру управління персоналом, набір функцій, механізми взаємодії та інструменти впливу [12].

Структура системи управління персоналом визначається потребами підприємства, його масштабом, галузевими особливостями, рівнем автоматизації процесів, а також стратегічними завданнями розвитку. Найчастіше вона включає такі підрозділи, як: відділ кадрів, служба розвитку персоналу, підрозділ оцінки та адаптації кадрів, відділ мотивації та оплати праці, HR-аналітики та діловоди (на великих підприємствах). Схематично узагальнену структуру типової системи управління персоналом наведено на рис. 1.1.

Центральною ланкою системи управління персоналом є HR-служба або кадровий підрозділ, який координує всі дії, пов'язані з працівниками: від набору до звільнення. Водночас до процесу управління персоналом можуть бути залучені інші структурні одиниці, наприклад, керівники виробничих підрозділів, фінансовий відділ (у частині оплати праці), служба охорони праці, юристи тощо.

Функції управління персоналом формуються відповідно до загальної концепції управління організацією та включають як загальні функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль), так і спеціальні, притаманні саме HR-сфері. До основних функцій відносять:

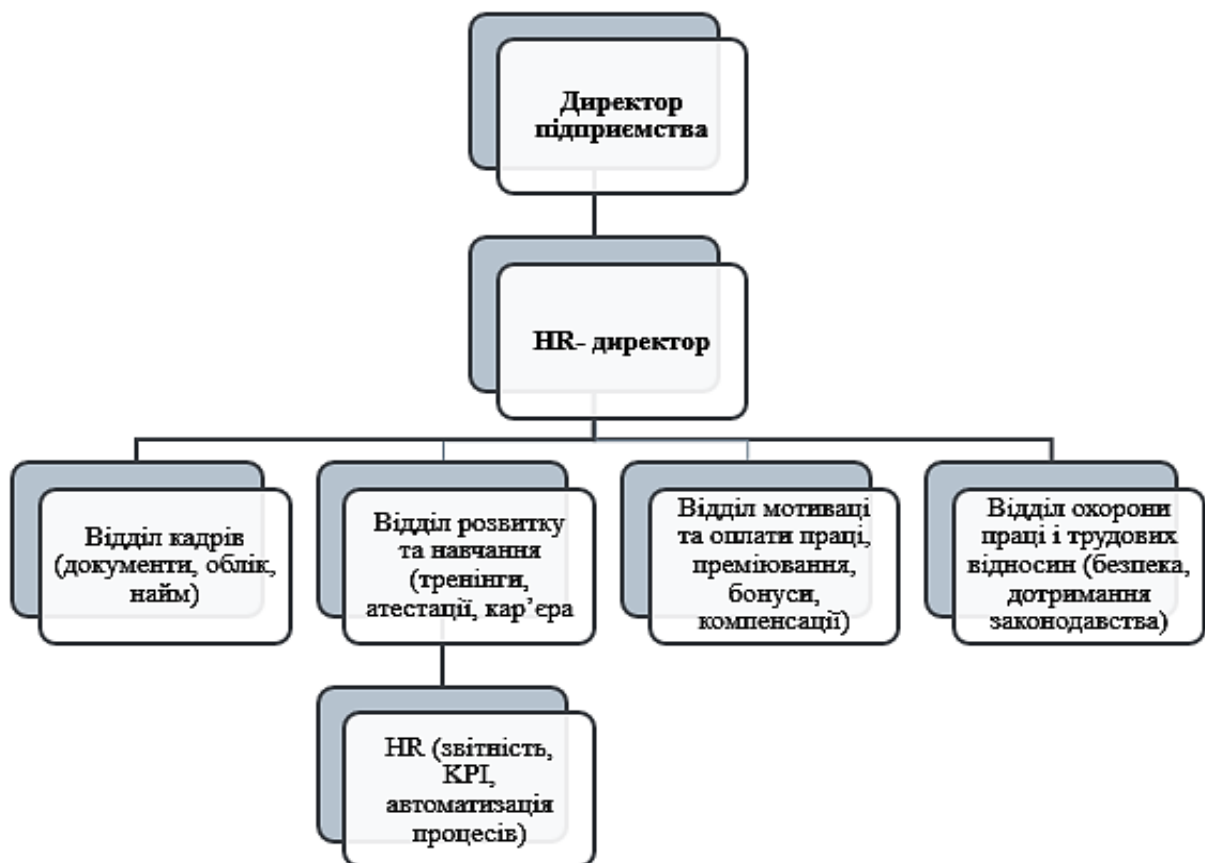


Рис. 1.1. Типова структура системи управління персоналом підприємства

Кадрове планування — визначення потреб у трудових ресурсах на коротко- і довгострокову перспективу з урахуванням обсягів виробництва, змін у структурі персоналу, демографічної ситуації, нормативів трудозатрат тощо.

Підбір та найм персоналу — процес пошуку, відбору, оцінювання кандидатів на вакантні посади з метою забезпечення підприємства необхідними компетенціями. На цьому етапі важливо забезпечити не лише професійну відповідність, а й культурну сумісність працівника з організацією.

Адаптація персоналу — система заходів, спрямованих на швидке та ефективне включення новоприйнятих працівників у колектив, виробниче середовище та організаційну культуру підприємства. Вона включає як первинне ознайомлення, так і наставництво, пробні періоди тощо.

Оцінювання ефективності праці — встановлення критеріїв результативності, аналіз індивідуального та командного внеску працівників у досягнення цілей. Включає такі інструменти як KPI, атестації, бенчмаркінг, порівняльний аналіз тощо.

Навчання і розвиток — планування кар'єрного росту, професійного вдосконалення, формування кадрового резерву, реалізація програм підвищення кваліфікації. У сучасних умовах набувають популярності змішані форми навчання, онлайн-курси, менторство, коучинг.

Управління мотивацією та винагородою — система заходів матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Вона охоплює базову оплату, премії, бонуси, соціальні гарантії, програми визнання, корпоративні події, можливості для самореалізації.

Організація трудових відносин і забезпечення дотримання трудового законодавства — ведення кадрової документації, контроль за дотриманням норм охорони праці, управління трудовими спорами, забезпечення відповідності внутрішніх документів чинному законодавству.

Формування та розвиток корпоративної культури — створення системи цінностей, норм, правил поведінки в колективі. Від культури залежить згуртованість команди, імідж організації, її стійкість до криз.

Звільнення працівників — управління процесом завершення трудових відносин: збереження репутації, правильне оформлення документів, можливе повернення працівника у майбутньому (концепція "бумерангу").

Особливість сучасного підходу полягає в інтеграції усіх цих функцій у загальну стратегію розвитку підприємства. Якщо раніше HR-процеси були ізольовані та мали переважно обліковий характер, то сьогодні вони є повноцінною частиною стратегічного управління [18].

На практиці система управління персоналом будується з урахуванням внутрішніх (стратегія підприємства, чисельність персоналу, корпоративна культура, фінансові можливості) та зовнішніх чинників (ринок праці, законодавчі зміни, економічна ситуація в країні). Наприклад, на аграрному підприємстві, такому як ТОВ «Агродніпроцентр», важливими стають такі функції, як ефективна організація сезонних робіт, гнучкий розподіл робочої сили, забезпечення безпеки праці та створення умов для проживання сезонних працівників.

Структура та функції системи управління персоналом повинні відповідати не лише традиційним організаційним вимогам, а й викликам часу: цифровізації, автоматизації, потребам в індивідуалізації підходів до працівників. Ефективна система управління персоналом — це не набір ізольованих дій, а інтегрована, динамічна модель, яка забезпечує реалізацію потенціалу кожного працівника та гармонізує інтереси особистості з цілями підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах дедалі більше залежить не лише від якості продукції, технологічного рівня виробництва чи ефективної маркетингової стратегії, але й від якості управління персоналом. Людський капітал поступово набуває статусу стратегічного активу, який здатен забезпечити довгострокову конкурентну перевагу, адже саме працівники формують знання, інновації, корпоративну культуру та імідж підприємства.

Система управління персоналом впливає на конкурентоспроможність підприємства через низку взаємопов'язаних каналів: підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, розвиток лояльності, швидке реагування на зміни ринку, адаптивність організації до зовнішніх

викликів. Цей вплив є комплексним і проявляється на стратегічному, тактичному та операційному рівнях [24].

Для зручного розуміння механізму впливу системи управління персоналом на конкурентоспроможність підприємства доцільно скористатись узагальненою схемою взаємозв'язків, наведеною на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Схема впливу управління персоналом на конкурентоспроможність підприємства

Успішне управління персоналом дозволяє підвищити продуктивність праці за рахунок раціонального розподілу завдань, ефективного навчання, чіткого планування навантаження та впровадження систем оцінювання

результативності. Працівники, які розуміють свої завдання, мають відповідні компетенції та зацікавлені в досягненні високих результатів, демонструють стабільно високі показники.

Наступним важливим напрямом є мотивація персоналу. Підприємства, які створюють збалансовану систему матеріального та нематеріального стимулювання, зазвичай мають нижчі рівні плинності кадрів, кращий моральний клімат у колективі, а отже — менші витрати на рекрутинг і адаптацію нових працівників. Утримання ключових співробітників має вирішальне значення, особливо в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили, який спостерігається на українському ринку праці.

Водночас важливою складовою конкурентоспроможності є інноваційна активність персоналу. Сучасна система управління персоналом включає елементи розвитку креативності, командної роботи, безперервного навчання, обміну знаннями. Чим вища залученість працівників у процеси покращення, тим ефективніше організація може реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та формувати нові продукти й послуги.

Ще одним важливим фактором є формування позитивного іміджу роботодавця (так званий *employer branding*). Репутація компанії на ринку праці впливає на здатність залучати найкращих кандидатів. Чим більш відкрито, стабільно й етично функціонує система управління персоналом, тим вищий рівень довіри до роботодавця з боку потенційних працівників і партнерів.

Особливої уваги вимагає розвиток корпоративної культури, яка впливає на ступінь лояльності, згуртованість, ініціативність колективу. Сильна корпоративна культура є фундаментом для формування спільних цінностей, стандартів поведінки, швидкого розповсюдження інноваційних практик.

Крім того, ефективна HR-система дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін, змінювати структуру, упроваджувати нові технології, реагувати на ризики та зовнішні виклики. Гнучкість організації стає особливо важливою в умовах воєнного стану, економічної турбулентності, нестабільного попиту.

На прикладі таких підприємств, як ТОВ «Агродніпроцентр», можна побачити практичний вплив кадрової політики на результати діяльності. Злагоджена HR-система забезпечує сезонну стабільність робіт, оптимізацію витрат на тимчасовий персонал, підвищення ефективності виробничих процесів. Також саме завдяки персоналу підприємство забезпечує високу якість сільськогосподарської продукції, вчасну логістику, стабільне обслуговування партнерів, що безпосередньо впливає на його ринкову позицію.

Згідно з численними емпіричними дослідженнями, існує пряма залежність між розвитком людського капіталу та успіхом підприємства. Так, компанії з високим рівнем залученості працівників демонструють на 20–25% кращі результати з фінансових та продуктивних показників. Упровадження систем управління знаннями, цифрових HRM-рішень, гнучких методик роботи дає змогу організаціям зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах кризи.

Підсумовуючи, варто наголосити: ефективне управління персоналом — це не просто підтримка функціонування підприємства, а активний інструмент формування конкурентної переваги. Воно забезпечує адаптивність, інноваційність, стабільність і розвиток, формуючи довгострокову вартість компанії.

1.2. Сучасні підходи до вдосконалення системи управління персоналом в умовах трансформаційної економіки

Еволюція теорії управління персоналом супроводжувала розвиток усього управлінського мислення — від ранніх уявлень про працю як виключно фізичну діяльність до сучасного уявлення про людину як ключовий стратегічний ресурс організації. Упродовж понад століття в межах науки про управління сформувалися різні концепції та школи, кожна з яких запропонувала свій підхід до організації трудових відносин і ролі персоналу у досягненні цілей підприємства.

Класифікація теоретичних підходів умовно поділяється на класичні (традиційні) та сучасні (інноваційні). Кожен із них відображає певну епоху розвитку управлінської думки та має власну логіку побудови кадрової політики.

Класичні підходи до управління персоналом:

1. Адміністративно-бюрократичний підхід (М. Вебер, А. Файоль). Цей підхід базується на ідеї ієрархії, чітких інструкцій, регламентів і службової дисципліни. Персонал розглядається як складова жорстко структурованої організації, в якій головне — точне виконання функцій. Управління базується на чіткому розподілі обов'язків, централізації влади, уніфікованості процесів.

2. Наукове управління (Ф. Тейлор, Г. Гантт). Основна ідея — підвищення продуктивності праці через аналіз і стандартизацію робочих операцій. Людина тут — ресурс, який треба правильно використовувати. Мотивація переважно матеріальна, а акцент робиться на дисципліні, нормах часу, контролі та виробничій ефективності.

3. Школа людських стосунків (Е. Мейо, М. Фоллет). Уперше звертає увагу на соціально-психологічні аспекти праці. Визнано, що працівники мають потребу в комунікації, схваленні, участі в ухваленні рішень. Це стало початком формування персонал-орієнтованих стратегій в управлінні.

4. Поведінковий підхід (А. Маслоу, Д. МакГрегор, К. Арджирис). Центальною стала увага до потреб особистості, її мотивації, самоактуалізації. Управління повинно не лише координувати дії працівників, а й створювати умови для реалізації їхніх потенціалів.

Сучасні концепції управління персоналом:

У ХХІ столітті, в умовах цифровізації, глобалізації та нестабільного середовища, на перший план вийшли концепції, які інтегрують класичні принципи з гнучкими, адаптивними підходами. Найбільш поширені з них:

1. Стратегічне управління людськими ресурсами (SHRM). Розглядає управління персоналом як елемент загальної стратегії компанії. Людські ресурси мають бути залучені до досягнення корпоративних цілей. Відповідно,

кадрова політика узгоджується з бізнес-стратегією, враховує зовнішнє середовище, ринкові виклики, потребу в інноваціях.

2. Концепція talent management (управління талантами). Орієнтована на виявлення, розвиток і утримання найцінніших працівників. Вважається, що саме "зіркові" співробітники забезпечують прорив у бізнесі. У рамках цієї моделі розробляються індивідуальні плани кар'єри, проводиться наставництво, впроваджуються програми розвитку лідерів.

3. Agile HR. Гнучкий підхід, що передбачає мінімізацію ієрархії, швидку зміну організаційної структури, орієнтацію на команди, постійний зворотний зв'язок. Особливо актуальний в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли потрібна висока адаптивність.

4. HR-аналіз (HR analytics). Упровадження data-driven підходу до управління персоналом. Основні рішення приймаються на основі аналізу даних: рівень залученості, плинності кадрів, успішність навчання, ефективність рекрутингу тощо. Це підвищує об'єктивність управлінських рішень.

5. Демократичне та ціннісне лідерство (value-based leadership). Розвиток управління на основі довіри, спільних цінностей, відкритості. Працівники не примушуються до результату, а мотивуються через ідеї, причетність, змістовність роботи.

Усі ці підходи узагальнено відображено у рисунку 1.3, де проілюстровано основні етапи еволюції та актуальні напрямки розвитку управління персоналом.



Рис. 1.3. Еволюція та сучасні концепції управління персоналом

Цей розвиток демонструє, що сучасне управління персоналом — це вже не допоміжна функція, а ключова складова стратегічного управління підприємством. Воно має бути адаптивним, гнучким, цифровим, і ґрунтуватися на розумінні цінності людського капіталу як основного рушія змін. Підприємства, які ефективно впроваджують сучасні концепції HRM, здобувають конкурентні переваги: знижують ризики, утримують талановитих працівників, прискорюють інновації, формують сильну культуру й бренд роботодавця.

У XXI столітті управління персоналом переживає значну трансформацію, зумовлену глобальними та локальними змінами у соціально-економічному, політичному, технологічному та культурному середовищах. Кадровий

менеджмент поступово переходить від адміністративно-кадрової функції до стратегічної, яка визначає не лише ефективність роботи підприємства, а й його здатність адаптуватися до змін і забезпечувати сталий розвиток.

Сучасні підприємства, особливо в умовах нестабільної економіки, воєнного стану, цифровізації та демографічних змін, стикаються з низкою серйозних викликів у сфері управління персоналом, що впливають як на короткострокову продуктивність, так і на довгострокову конкурентоспроможність.

Ключові виклики для HR-системи сучасного підприємства

1. Дефіцит кваліфікованої робочої сили. У багатьох країнах, зокрема й в Україні, спостерігається нестача як робітничих кадрів, так і фахівців інженерно-технічного та управлінського профілю. Основні причини — демографічний спад, трудова міграція, недостатня адаптація освітніх програм до потреб ринку праці.

2. Плинність кадрів та нестабільність робочої сили. Зміна трудових цінностей нових поколінь, бажання балансу між роботою та особистим життям, потреба у самореалізації призводять до того, що працівники частіше змінюють роботу. Це створює додаткові витрати для бізнесу на адаптацію нових кадрів.

3. Психоемоційне вигорання персоналу. Високий рівень стресу, гнучкий графік, гібридні формати праці, а також нестабільність соціально-політичного середовища спричиняють зниження мотивації, втрату залученості та продуктивності працівників.

4. Цифрова трансформація HR-процесів. Відсутність адаптації до цифрових платформ і інструментів знижує ефективність HR-системи. Автоматизація рутинних функцій, аналітика персоналу, електронний документообіг — усе це вимагає нових навичок від HR-фахівців і керівництва.

5. Воєнний стан і релокація працівників. В умовах воєнної загрози підприємства вимушені адаптовуватись до обмежень мобільності, проблем із безпекою, нестабільності кадрового складу, втрати персоналу через мобілізацію або міграцію.

6. Поколіннєві розриви. У колективах одночасно працюють представники різних поколінь: X, Y (міленіали), Z. Вони мають різні уявлення про цінності, мотивацію, стиль управління, комунікації, що створює виклики для формування єдиної корпоративної культури.

7. Ризики втрати знань та компетенцій. Звільнення досвідчених працівників або їх переміщення без належної передачі знань створює загрози зниження якості роботи, помилок, дублювання процесів.

Для ілюстрації сучасного середовища HRM та основних тенденцій і викликів використаємо рис. 1.4.

Ключові тенденції розвитку HR-систем

- гуманізація hr-політики — орієнтація на працівника як індивіда зі своїми потребами, цінностями, ритмами життя;
- гнучкість та індивідуалізація — відмова від шаблонних процедур, адаптація кар'єрного маршруту до особистості;
- розвиток внутрішнього підприємництва — формування команд, які самостійно беруть відповідальність за результати, ініціюють інновації, трансформації;
- цифрові трансформації — впровадження hrm-платформ, електронного документообігу, систем управління знаннями, хмарних рішень;
- підтримка mental health (психоемоційного добробуту) — компанії впроваджують практики mindfulness, консультації психологів, баланс навантаження;
- кадровий маркетинг — формування позитивного іміджу роботодавця, активна комунікація з кандидатами, створення evp (employee value proposition).



Рис. 1.4. Основні виклики та тенденції у сфері кадрового менеджменту

Сучасний кадровий менеджмент має справу з надзвичайно динамічним і складним середовищем. Підприємства, які ігнорують нові виклики, ризикують втратити конкурентні позиції через кадрові кризи, втрату довіри працівників, відставання в цифрових технологіях. Натомість організації, які впроваджують інноваційні підходи до HR, створюють відкриту, адаптивну, ціннісну систему управління персоналом, отримують довгострокові переваги: підвищення залученості, ефективності, інноваційності та лояльності працівників.

Управління персоналом в умовах цифрової трансформації зазнає значних змін. Традиційні методи, орієнтовані на документацію, стандартні процедури та формальний контроль, поступово витісняються інноваційними інструментами, що поєднують автоматизацію, аналітику, гнучкість та орієнтацію на працівника як основного носія цінності для підприємства.

Інноваційні технології в HRM (Human Resource Management) дозволяють підвищити ефективність рішень, зменшити часові та фінансові витрати на

виконання рутинних операцій, забезпечити прозорість та об'єктивність у відносинах між роботодавцем і працівником, а також посилити залучення, задоволеність та розвиток кадрів.

Сучасні підприємства впроваджують спеціалізовані платформи для управління персоналом — Human Resource Information System (HRIS), Human Capital Management (HCM) або інші HRM-платформи, які інтегрують такі функції:

- електронний облік працівників;
- управління відпустками, лікарняними, робочим часом;
- створення цифрових особових справ;
- планування навчання та підвищення кваліфікації;
- моніторинг ефективності;
- проведення опитувань та оцінювання персоналу.

Ці рішення дозволяють значно зменшити навантаження на HR-фахівців, мінімізувати ризики помилок, спростити процес звітності та внутрішньої комунікації. Наприклад, SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud, Zoho People, BambooHR, PeopleForce — одні з найбільш популярних систем, які використовуються в Україні та за кордоном.

Інструменти аналітики відіграють ключову роль у прийнятті управлінських рішень, пов'язаних із персоналом. HR-аналітика дозволяє:

- передбачити ризики плинності кадрів;
- оцінити рівень залученості;
- виявити сильні та слабкі сторони системи мотивації;
- аналізувати ефективність джерел рекрутингу;
- проводити компаративну оцінку результативності співробітників.

Із впровадженням Big Data з'явилась можливість обробляти великі обсяги даних про поведінку, настрої, ефективність працівників, що дозволяє створювати персоналізовані програми навчання, кар'єрного розвитку, мотивації.

Особливо цінною є predictive analytics — прогнозна аналітика, яка передбачає зміну мотивації, ймовірність звільнення, готовність до підвищення, потребу у розвитку навичок тощо.

Інноваційним напрямом стало використання штучного інтелекту (AI) в HRM. На етапі підбору персоналу AI-інструменти:

- аналізують резюме;
- проводять попередню оцінку відповідності кандидата;
- здійснюють автоматичне спілкування через чат-боти;
- запрошують на співбесіди;
- формують рейтинги кандидатів.

Це значно прискорює рекрутинг, зменшує людський фактор у первинному відборі та підвищує якість найму. Сучасні рішення, наприклад, Workable, Recrutee, Jobvite, використовують машинне навчання для оптимізації процесу рекрутингу.

Гейміфікація — це використання ігрових механік (нагороди, бали, рівні, змагання) у нелігровому середовищі з метою підвищення мотивації, залученості, інтересу працівників до виконання завдань. У HR її застосовують:

- при адаптації нових працівників;
 - у внутрішньому навчанні;
 - у формуванні лояльності;
- для підвищення командної ефективності.

Окремий напрямок — employee engagement platforms, які допомагають вимірювати, аналізувати та підвищувати залучення співробітників до діяльності підприємства. До таких інструментів належать Peakon, Culture Amp, Officevibe.

У відповідь на пандемію COVID-19 і виклики воєнного часу, масовим стало використання віддалених форматів роботи. Це зумовило перехід на мобільні HR-платформи, хмарні сховища, віртуальні кабінети та електронний документообіг.

Серед популярних інструментів:

- Google Workspace, Microsoft Teams — для щоденної комунікації;

- Trello, Asana, Jira — для управління завданнями;
- e-signature платформи (DocuSign, PandaDoc) — для підписання трудових договорів.

Разом із цим поширюються гнучкі графіки, моделі гібридної зайнятості, які потребують відповідного HR-супроводу: цифрових календарів, трекерів завдань, інструментів продуктивності.

Освіта та постійне вдосконалення персоналу є критичним чинником конкурентоспроможності. Використання систем управління навчанням (LMS) дозволяє:

- створювати онлайн-курси;
- автоматизувати тестування;
- відстежувати прогрес;
- формувати індивідуальні траєкторії навчання.

Прикладами таких систем є Moodle, TalentLMS, Coursera for Business.

Сьогодні все більшої популярності набуває мікронавчання (microlearning) — короткі, інтерактивні модулі, що адаптовані до ритму сучасного працівника. Такі формати дозволяють швидко засвоїти матеріал і негайно застосувати знання на практиці.

У відповідь на нові соціальні виклики — стрес, вигорання, втому — в HR з'явився напрям HR well-being, який включає:

- програми підтримки психічного здоров'я;
- консультації з психологами;
- впровадження mindfulness-практик;
- баланс між роботою і особистим життям (work-life balance);
- корпоративні програми здоров'я (спорт, харчування, релакс).

Інноваційні платформи, такі як Calm, Headspace, MyTherapy, інтегруються в HR-системи, що дозволяє організаціям підтримувати співробітників на новому, емоційно-свідомому рівні.

Інноваційні інструменти в HRM — це не лише технології, а й нові філософії роботи з людьми, які базуються на прозорості, персоналізації,

залученості та довірі. Компанії, що активно впроваджують цифрові рішення, аналітику, автоматизацію та соціально-етичну HR-політику, здатні не лише підвищити ефективність, а й створити привабливе середовище для працівників, сприятливе для інновацій.

В умовах воєнного стану та невизначеності для підприємств аграрного сектора, таких як ТОВ «Агродніпроцентр», ці інструменти можуть стати не просто способом оптимізації, а ключовим чинником виживання, гнучкості та стійкого розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АГРОДНІПРОЦЕНТР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та загальна оцінка кадрового потенціалу

Для обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом необхідно здійснити комплексну характеристику підприємства, на базі якого проводиться дослідження. Це дозволяє оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на кадрову політику, виявити специфіку організаційної структури, рівень забезпечення трудовими ресурсами та потенціал розвитку персоналу.

ТОВ «Агродніпроцентр» є сільськогосподарським підприємством, яке здійснює господарську діяльність на території Дніпропетровської області та спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур, наданні послуг з обробітку землі, заготівлі кормів, а також переробці й реалізації продукції рослинництва.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агродніпроцентр» засноване відповідно до чинного законодавства України. Основними видами діяльності згідно з КВЕД є:

- вирощування зернових і технічних культур;
- надання послуг у сільському господарстві;
- гуртова торгівля продукцією рослинництва;
- переробка зерна та іншої сільгосппродукції.

Підприємство було створене у 2009 році групою аграріїв з метою ефективної організації виробництва на базі земельних паїв у Дніпровському районі. Завдяки сучасному технічному оснащенню, високому рівню агрономічної культури, а також стратегічному управлінню, ТОВ

«Агродніпроцентр» поступово зайняло стабільні позиції серед аграрних підприємств регіону.

Важливим елементом характеристики виробничого потенціалу підприємства є земельні ресурси, які становлять основу його сільськогосподарської діяльності. Аналіз структури та динаміки використання земельного фонду дає змогу оцінити рівень забезпеченості угіддями, ефективність землекористування, а також виявити зміни у співвідношенні між орендованими, власними та тимчасово використовуваними площами.

У таблиці 2.1 наведено динаміку площі основних категорій земель та середній рівень їх структури за п’ятирічний період (2020–2024 рр.), що дозволяє простежити ключові тенденції у зміні земельного забезпечення ТОВ «Агродніпроцентр».

Таблиця 2.1

**Структурно-динамічний аналіз земельного фонду ТОВ
«Агродніпроцентр»**

Показник	2020 (га)	2021 (га)	2022 (га)	2023 (га)	2024 (га)	Середній рівень, %	Зміна 2024 до 2020, %
Земельний фонд підприємства	1425,0	1424,3	1402,1	1388,6	1513,6	100,6	+6,2
Угіддя сільськогосподарського призначення	1421,4	1420,7	1398,6	1384,3	1513,6	100,0	+6,5
Оброблювана рілля	1421,4	1420,7	1393,6	1380,7	1509,3	100,0	+6,2
Тимчасове землекористування	1394,3	1384,3	1366,4	1352,1	1501,4	100,2	+7,7
Орендовані земельні паї	1394,3	1384,3	1366,4	1352,1	1501,4	100,2	+7,7
Площа угідь на одного працівника	47,4	47,4	48,2	49,4	52,1	103,0	+9,9

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про позитивну динаміку загальної площі земельного фонду підприємства у 2020–2024 роках. Зокрема, площа зросла з 1425,0 га до 1513,6 га, що становить приріст на 6,2%. Подібна

тенденція характерна і для сільськогосподарських угідь, площа яких зросла на 6,5%, а також для ріллі — на 6,2%.

Стабільне зростання площі в тимчасовому користуванні та земельних паїв (по 7,7%) свідчить про активну роботу підприємства з орендодавцями та ефективну земельну політику. Незважаючи на щорічні незначні коливання, середній рівень структури земель залишається стабільним і становить близько 100% по всіх категоріях.

Значним є також показник площі угідь на одного працівника, який зріс з 47,4 до 52,1 га (+9,9%). Це може свідчити як про інтенсифікацію виробництва, так і про скорочення чисельності персоналу або ефективніше використання праці в умовах автоматизації та механізації.

У цілому, спостерігається поступове розширення земельного банку підприємства та оптимізація структури землекористування, що створює сприятливі умови для підвищення ефективності виробничої діяльності та забезпечує ресурсну стійкість підприємства.

Таблиця 2.2

Структура виробництва товарної продукції в розрізі основних напрямів діяльності ТОВ «Агродніпроцентр»

Види продукції	2020 тис. грн	2020 %	2021 тис. грн	2021 %	2022 тис. грн	2022 %	2023 тис. грн	2023 %	2024 тис. грн	2024 %
Продукція зернового напрямку	1258,1	63,1	974,5	57,9	580,6	39,8	275,6	16,4	840,9	47,3
Пшениця озима	887,6	44,5	817,7	48,6	524,0	35,9	275,6	16,4	442,3	24,9
Ячмінь ярий	220,5	11,0	85,8	5,2	—	—	—	—	398,8	22,4
Кукурудза на зерно	150,0	7,7	71,1	4,2	56,6	3,9	—	—	—	—
Технічні культури	620,5	31,1	607,3	36,0	802,3	55,0	1285,7	76,6	898,9	50,6
Соняшник	620,5	31,1	607,3	36,0	683,3	46,8	701,9	41,8	293,6	16,5
Загалом по рослинництву	1878,6	94,3	1581,8	94,1	1382,9	94,8	1561,2	93,2	1739,8	97,9
Інші види реалізації	155,8	7,8	134,3	8,1	105,7	7,2	149,9	9,0	72,5	4,1
Валовий дохід від реалізації	2034,4	100,0	1716,1	100,0	1488,6	100,0	1711,1	100,0	1812,3	100,0

На основі даних таблиці 2.2 можна зробити висновок, що структура реалізованої продукції ТОВ «АгроДніпроцентр» зазнавала суттєвих змін упродовж 2020–2024 років. Основу товарної продукції підприємства традиційно становить продукція зернового та технічного напрямків.

Як видно з таблиці, у 2020–2021 роках переважала озима пшениця, яка формувала близько 44–49% загального обсягу реалізації. Проте з 2022 року обсяги її продажу почали зменшуватись, і вже у 2023 році вони скоротились майже втричі порівняно з 2020 роком. Цікаво, що в 2024 році ознаменувався певний відновлювальний стрибок (442,3 тис. грн або 24,9%), що може свідчити про сприятливі агрокліматичні умови або зміну у пріоритетах підприємства.

Технічні культури, зокрема соняшник, починаючи з 2022 року, зайняли домінуючу частку в структурі товарної продукції. Найвищого показника реалізація соняшнику досягла у 2022 році (46,8%), проте у 2024 році його частка скоротилась до 16,5%, поступившись місцем іншим видам технічних культур.

Загалом по рослинництву частка зберігається стабільно високою і становить 92–97% у загальному доході підприємства, що вказує на його вузькоспеціалізовану орієнтацію. Частка інших видів реалізації є незначною, але змінною, коливаючись від 4 до 8,5%.

Таким чином, динаміка структури товарної продукції свідчить про поступову переорієнтацію підприємства на технічні культури, а також високу залежність від погодних умов і ринкової кон'юнктури. Для глибшого розуміння цих змін доцільно проаналізувати відповідні структурні зрушення у посівних площах основних культур, що й подано в табл. 2.3.

Аналіз структури посівних площ, поданий у таблиці 2.3, свідчить про суттєві зміни у сільськогосподарському виробництві ТОВ «АгроДніпроцентр» протягом 2020–2024 років. Основну частину посівних площ традиційно займали зернові культури, однак їхня частка поступово скорочувалася: з 77,9% у 2020 році до 45,0% у 2024 році. Найпомітніше зменшилися площі під озимомою

пшеницею, хоча у 2024 році було зафіксоване її часткове відновлення — до 335,7 га (23,5%).

Таблиця 2.3

Структура та зміни у площах посівів основних культур підприємства

Культура	2020, га	2020, %	2021, га	2021, %	2022 га	2022 %	2023 га	2023 %	2024 га	2024 %
Зернові культури (разом)	1041,4	77,9	932,1	68,9	872,1	63,7	877,9	63,2	639,3	45,0
Пшениця озима	400,0	29,8	368,6	27,1	271,4	19,7	220,7	15,7	335,7	23,5
Ячмінь ярий	267,9	19,8	109,3	7,9	—	—	—	—	—	—
Кукурудза на зерно	81,4	5,9	70,7	5,0	35,7	2,4	—	—	—	—
Технічні культури (разом)	291,4	21,6	415,7	30,6	491,4	35,8	506,4	36,4	774,3	54,5
Соняшник	248,6	18,3	328,6	24,1	350,0	25,7	235,0	16,7	321,4	22,5
Пари чорні	61,4	-0,1	72,9	-0,1	30,0	-0,1	—	—	95,7	-0,1
Загальна площа	1332,9	100	1347,9	100	1363,6	100	1384,3	100	1413,6	100

Значно зросла частка технічних культур, зокрема соняшнику: у 2024 році їхня площа досягла 774,3 га або 54,5% від загальної посівної площі. Це свідчить про цілеспрямовану переорієнтацію підприємства на більш рентабельні культури, здатні забезпечити вищий рівень доходності в умовах коливань ринку та зміни кліматичних умов.

Спостерігається також поступове скорочення площ під менш рентабельними або ризикованими культурами, такими як ячмінь чи кукурудза на зерно, що може бути пов'язано як із технологічними, так і економічними чинниками.

Однак ефективність використання землі безпосередньо залежить від рівня оснащення підприємства технікою, технічним станом основних засобів та інтенсивності їх використання. Тому для більш комплексного розуміння

ресурсної бази доцільним є подальший аналіз основних виробничих фондів, динаміку показників використання яких представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників забезпеченості та використання основних фондів підприємства

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. в % до 2020 р.
Оціночна вартість виробничих активів, тис. грн	12576,8	13628,4	15695,2	21966,8	24556,8	195,2
Кількість тракторів на 1 га ріллі, шт.	0,90	1,02	1,05	1,05	1,08	119,9
Кількість комбайнів, шт.	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	99,9
Фондозабезпечення на 100 га угідь, грн	632,0	684,0	808,0	1132,0	1156,0	182,8
Фондоозброєність на працівника, тис. грн	416,0	452,0	540,0	784,0	844,0	202,8
Загальна енергозабезпеченість, кВт	487,0	707,0	707,0	707,0	846,0	173,6
Енергоозброєність працівника, кВт	16,2	23,5	24,3	25,2	29,2	180,2
Обсяг продукції на 1 кВт енергії, грн	19380,0	13456,0	14372,0	8824,0	20828,0	107,4

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.4, свідчить про позитивну динаміку розвитку матеріально-технічної бази ТОВ «Агродніпроцентр» упродовж 2020–2024 років. Протягом аналізованого періоду оціночна вартість виробничих активів зросла майже вдвічі — з 12,6 млн грн до 24,6 млн грн, що свідчить про інтенсивне оновлення та модернізацію основних засобів.

Значне зростання спостерігалось також у показниках фондоозброєності (з 416,0 до 844,0 тис. грн на працівника) та фондозабезпечення на 100 га (з 632,0 до 1156,0 грн), що вказує на підвищення технічного оснащення виробничих процесів. Разом із тим, кількість тракторів на 1 га ріллі залишалася стабільною на рівні 0,9–1,08 одиниці, а кількість зернозбиральних комбайнів не змінювалася, що може свідчити про оптимальне навантаження на технічні засоби.

Зростання енергозабезпеченості та енергоозброєності працівників (відповідно на 73,6% і 80,2%) свідчить про технічне підсилення господарства та перехід до більш енергоємних, але ефективних технологій.

Разом з тим, результативність використання основних фондів залежить не лише від їх вартості та енергонасиченості, а й від ефективності застосування трудових ресурсів. Саме людський капітал є ключовою умовою для реалізації технічного потенціалу підприємства. У зв'язку з цим доцільним є подальший аналіз показників чисельності персоналу, зайнятості та продуктивності праці, які наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Зміни у складі та ефективності використання персоналу
підприємства у 2020–2024 рр.**

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024р. в % до 2020р.
Середньорічна чисельність працівників у сільському господарстві	21	21	17	18	16	76,4
у тому числі в рослинництві	21	21	17	18	16	76,4
Загальна кількість відпрацьованих люд.-год. у сільському господарстві	59,95	59,73	60,61	58,30	60,39	100,8
Річна тривалість праці одного працівника, люд.-год.	2324,3	2490,4	2010,8	1532,3	2486,0	106,8
Трудомісткість виробництва зерна, люд.-год/ц	2,86	2,53	1,65	0,77	4,84	175,8
Трудомісткість виробництва соняшнику, люд.-год/ц	0,99	0,66	1,21	1,32	1,54	149,8
Площа угідь на одного працівника, га	72,93	72,93	74,25	76,12	80,30	109,8
Площа ріллі на одного працівника, га	72,93	72,93	74,00	75,90	80,10	108,8
Обсяг продукції на одного працівника, тис. грн	628,8	633,6	595,2	657,6	756,8	119,8

Аналіз динаміки трудових ресурсів, представлений у таблиці 2.5, засвідчує зменшення чисельності персоналу ТОВ «Агродніпроцентр» упродовж 2020–2024 років. Так, середньорічна кількість працівників зменшилась із 21 до 16 осіб, тобто майже на чверть. Це скорочення відбулося переважно в рослинницькому напрямі, що зумовлено як зростанням автоматизації, так і переходом на менш трудомісткі культури.

Незважаючи на зменшення чисельності персоналу, загальна кількість відпрацьованих людино-годин залишилася стабільною. У 2024 році вона склала 60,39 тис. люд.-год., що навіть дещо перевищує рівень 2020 року. Це свідчить про зростання навантаження на одного працівника та інтенсифікацію праці. Відповідно, річна тривалість праці одного працівника зросла до 2486 годин.

Показники трудомісткості свідчать про певну нестабільність. Так, трудомісткість виробництва зерна у 2024 році становила 4,84 люд.-год/ц проти 2,86 у 2020 році, що може бути зумовлено зниженням обсягів урожайності або технічними труднощами. Натомість трудомісткість соняшнику зросла менш суттєво. Отже, результати аналізу свідчать про загальну тенденцію до оптимізації використання трудових ресурсів на підприємстві. Для наочності змін ключових показників трудового потенціалу ТОВ «Агродніпроцентр» у динаміці за 2020–2024 роки доцільно проаналізувати графічне зображення на рис. 2.1.

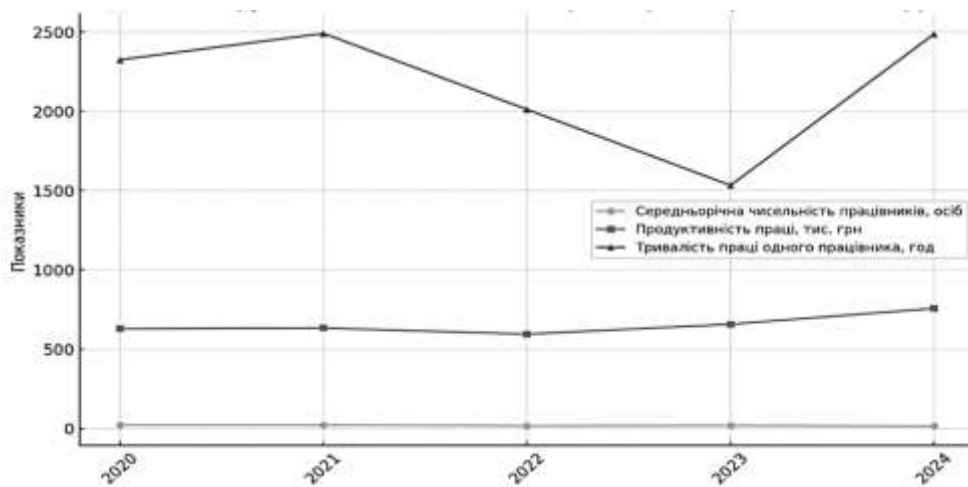


Рис. 2.1. Динаміка трудових показників ТОВ «Агродніпроцентр» у 2020–2024 рр.

Як видно з рис. 2.1, упродовж досліджуваного періоду чисельність працівників на підприємстві зменшувалась, тоді як показники продуктивності праці та тривалості робочого року на одного працівника демонстрували позитивну динаміку. Особливо показовим є зростання продуктивності праці у 2024 році, що вказує на інтенсифікацію праці, підвищення ефективності організації виробництва та впровадження більш раціональної моделі використання кадрового потенціалу. Така тенденція створює підґрунтя для подальшого вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

Таким чином, ефективність використання трудового потенціалу ТОВ «Агродніпроцентр» демонструє позитивні зрушення, які забезпечують основу для стабільного розвитку підприємства. Узагальнену картину змін у виробничо-фінансовій діяльності господарства подано у табл. 2.6, яка відображає основні показники соціально-економічного розвитку підприємства за останні п'ять років.

Таблиця 2.6

**Ключові показники соціально-економічного розвитку ТОВ
«Агродніпроцентр» за 2020–2024 роки**

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. в % до 2020 р.
Виробництво зерна на 100 га ріллі, ц	1975,5	1645,5	1667,3	571,8	1981,8	100
Продуктивність праці на рік, тис. грн	238,8	237,6	223,2	246,6	283,8	120
Загальний прибуток, тис. грн	2634,0	2651,1	2576,1	2809,5	4476,3	169
Прибуток з 1 га с.-г. угідь, грн	1323,0	1332,0	1467,0	87,9	3618,0	273
Прибуток на одного працівника, грн	87798,0	88368,0	99144,0	6075,0	154353,0	176
Обсяг валової продукції на 100 га угідь, грн (у цінах 2021 р.)	355731,0	358761,0	389232,0	241455,0	623754,0	175
Рентабе-ність виробництва, %	15,5	15,9	17,3	2,6	26,2	10,9 в.п.

Дані таблиці 2.6 свідчать про позитивну динаміку ключових економічних показників ТОВ «Агродніпроцентр» протягом 2020–2024 років. Одним із найважливіших досягнень є суттєве зростання загального прибутку

підприємства — з 2634,0 тис. грн у 2020 році до 4476,3 тис. грн у 2024 році (зростання на 69%). Значний приріст зафіксовано і за показником прибутку з 1 га угідь, який збільшився у 2,7 рази.

Також варто відзначити стабільне зростання продуктивності праці, яка зросла з 238,8 тис. грн до 283,8 тис. грн на одного працівника, що свідчить про підвищення ефективності використання трудового ресурсу. Значне покращення відбулося і за обсягами валової продукції на 100 га, які у 2024 році становили 623,8 тис. грн проти 355,7 тис. грн у 2020 році.

Незважаючи на коливання показника виробництва зерна (насамперед у 2023 році), в останньому звітному році обсяги повернулись до вихідного рівня. Рівень рентабельності виробництва також помітно зріс — із 15,5% до 26,2%, що є індикатором фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Агродніпроцентр» демонструє стабільну тенденцію до розвитку. Зростання фінансових, виробничих і ресурсних показників підтверджує ефективність використання наявних ресурсів, удосконалення управлінських рішень та адаптивність до зовнішніх умов. Позитивна динаміка продуктивності праці, прибутковості та рентабельності діяльності є свідченням поступового зміцнення економічного потенціалу підприємства та формування підґрунтя для подальшого зростання.

2.2. Діагностика ефективності управління персоналом і виявлення основних проблем

Результати аналізу економічної діяльності ТОВ «Агродніпроцентр» засвідчили загальну позитивну динаміку розвитку підприємства, зокрема зростання прибутковості, продуктивності праці та використання основних виробничих ресурсів. Проте досягнення стабільного функціонування та конкурентоспроможності неможливе без ефективної організації управління персоналом.

У сучасних умовах людський капітал стає одним із найважливіших факторів стратегічного успіху підприємства. Тому діагностика ефективності управління персоналом є необхідним етапом для визначення рівня професійної та організаційної зрілості кадрової системи, її здатності адаптуватися до викликів ринку, технічних змін і внутрішніх трансформацій.

Управління персоналом у ТОВ «Агродніпроцентр» має класичну організаційну форму, притаманну сільськогосподарським підприємствам середнього розміру. Основні функції кадрового менеджменту зосереджено в межах адміністративного апарату, без окремого структурного підрозділу з управління персоналом. Це свідчить про функціональну обмеженість кадрової політики, яка базується переважно на оперативному реагуванні, а не на стратегічному плануванні. Схеми організаційних структур управління в додатку А.

В аналізованому періоді спостерігалось поступове скорочення чисельності персоналу на фоні зростання обсягів робіт, що призвело до підвищеного навантаження на одного працівника. Хоча рівень продуктивності праці зростав (як засвідчено в таблиці 2.5 та на рис. 2.1), це зростання досягалось не за рахунок системної мотивації, а в основному за рахунок інтенсифікації праці та механізації. Така модель може бути ефективною короткостроково, але в перспективі вона створює ризики виснаження кадрового потенціалу та зростання плинності персоналу.

Крім того, на підприємстві відсутні формалізовані механізми підвищення кваліфікації, адаптації нових працівників, професійного зростання та оцінювання результатів праці. Система стимулювання обмежена переважно тарифно-бонусною моделлю та не враховує особистих досягнень, ініціативи чи участі в інноваційних процесах.

У межах проведеної діагностики важливою складовою є оцінка кадрової структури підприємства за функціональними категоріями персоналу. Такий аналіз дозволяє визначити пріоритети в системі управління трудовими ресурсами та виявити дисбаланси у функціональному розподілі працівників. На

рис. 2.2 представлено динаміку складу персоналу ТОВ «Агродніпроцентр» за функціональними групами у 2022–2024 роках.

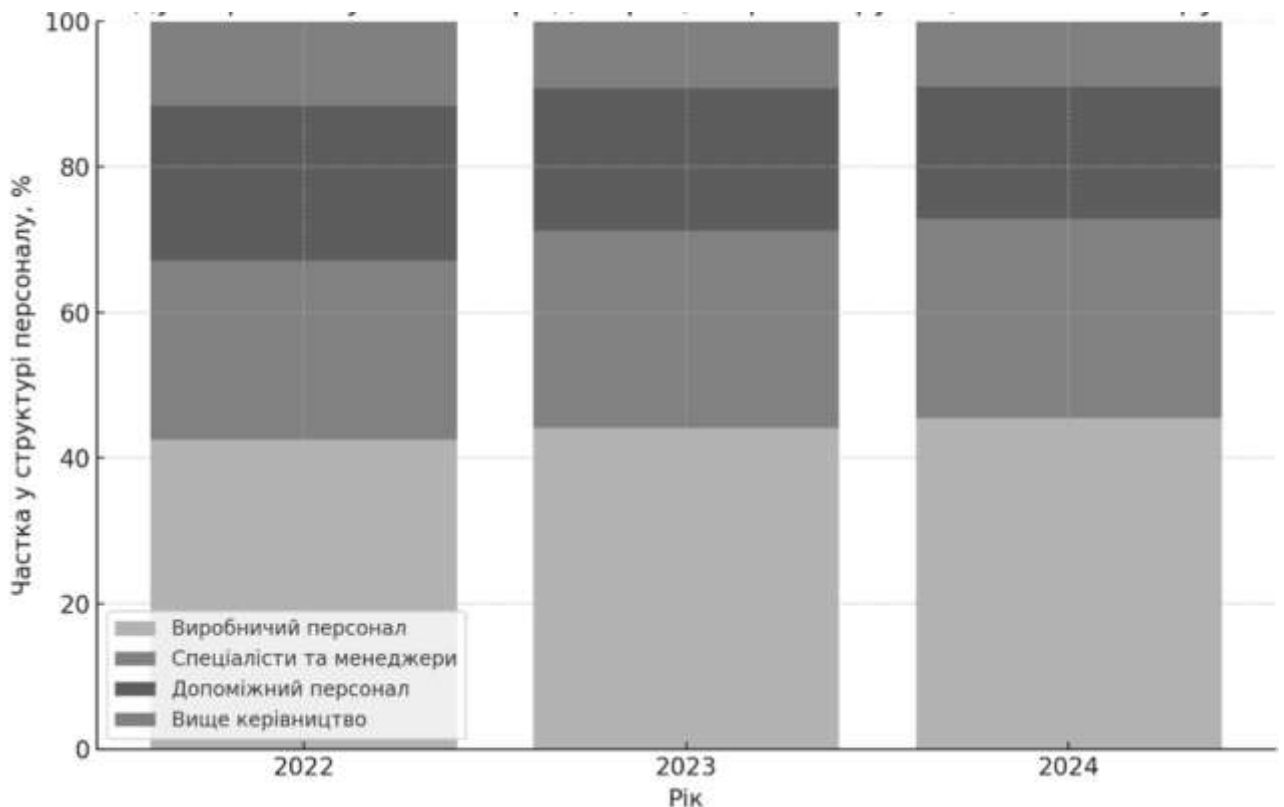


Рис. 2.2. Динаміка складу персоналу ТОВ «Агродніпроцентр» за функціональними групами у 2022–2024 рр.

Як видно з рисунка, впродовж аналізованого періоду найбільшу частку у загальній чисельності персоналу стабільно займав виробничий персонал – з тенденцією до поступового зростання з 42,5% у 2022 році до 45,5% у 2024 році. Паралельно зростала і частка спеціалістів та менеджерів, що свідчить про посилення ролі інженерно-технологічного та управлінського потенціалу в агровиробництві.

Натомість спостерігається поступове скорочення частки допоміжного персоналу та вищого керівництва, що може бути результатом оптимізації організаційної структури та делегування частини управлінських функцій середній ланці.

Загалом, така динаміка вказує на прагнення підприємства до зміцнення професійної основи кадрового складу та підвищення ефективності розподілу

трудових функцій, що є важливим чинником у підвищенні продуктивності праці та забезпеченні адаптивності системи управління персоналом.

У структурі персоналу ТОВ «Агродніпроцентр» простежується зміщення акценту на виробничі кадри та управлінсько-функціональний персонал, що є позитивною ознакою зміцнення кадрового потенціалу. Проте зміни у структурі ще не гарантують стабільності трудового колективу.

Для глибшої оцінки реального стану кадрової стабільності підприємства доцільно звернутися до показників плинності персоналу, які систематизовано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Агродніпроцентр» у 2022-24рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	+/-	%
Спискова чисельність працівників, осіб	17	18	16	-1	-5,3
Сумарний річний рух кадрів, осіб	2	2	3	+1	65,6
Показник плинності персоналу, %	11,4	14,9	20,6	+8,1	—

Проведений аналіз даних таблиці 2.7 засвідчив зростання плинності кадрів на підприємстві. Попри незначні зміни в загальній чисельності працівників, темпи обороту кадрів зростали, особливо у 2024 році. Це створює передумови для нестабільності у колективі, втрати досвіду та ускладнення процесів адаптації нових працівників. Високий рівень плинності потребує запровадження системних заходів щодо утримання персоналу, підвищення мотивації та лояльності.

Разом з тим, для глибшого розуміння впливу руху кадрів на ефективність діяльності підприємства варто проаналізувати динаміку змін у витратах на персонал та показниках результативності праці, що відображено на рисунку 2.3.

На рисунку проілюстровано зміни в основних показниках кадрового руху у ТОВ «Агродніпроцентр» протягом 2022–2024 років. Упродовж досліджуваного періоду спискова чисельність персоналу залишалась загалом стабільною з незначною тенденцією до скорочення у 2024 році.

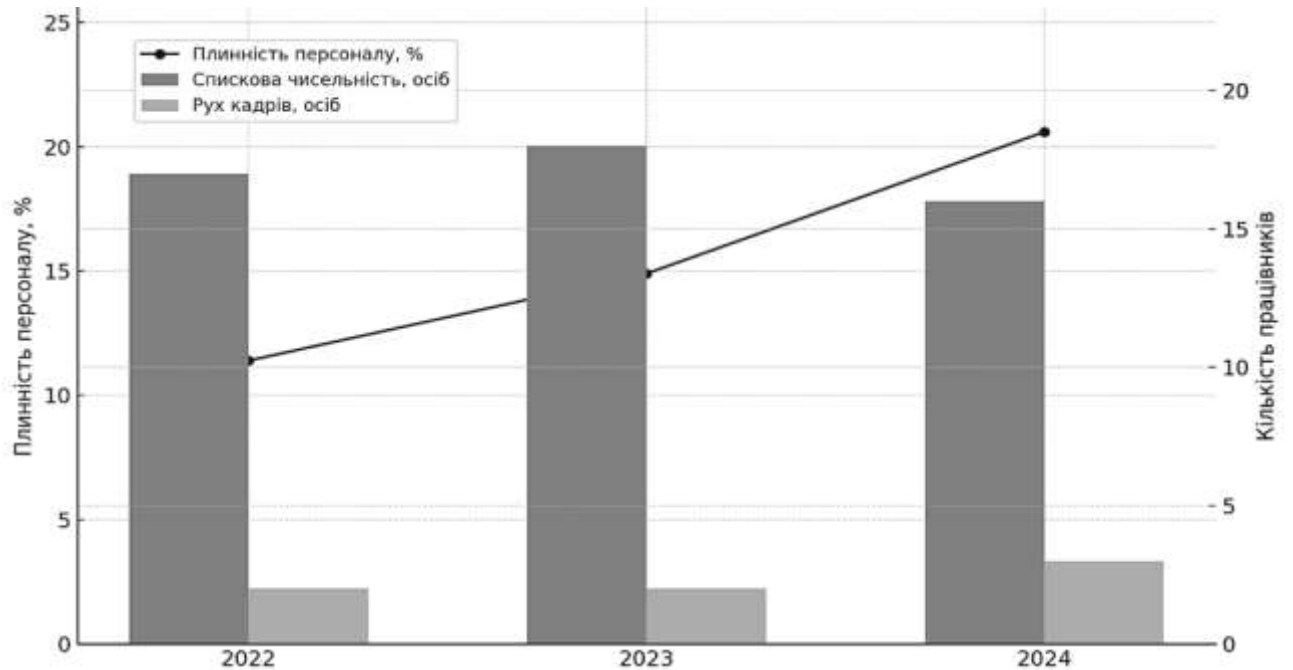


Рис. 2.3. Динаміка плинності кадрів і руху персоналу у ТОВ «Агродніпроцентр» (2022–2024 рр.)

Також відзначається зростання загального обсягу кадрового обороту, що особливо проявилось у 2024 році. Кількість звільнених і прийнятих працівників за рік зросла до 3 осіб, що на фоні скорочення штату призвело до суттєвого збільшення рівня плинності персоналу – з 11,4% у 2022 році до 20,6% у 2024 році.

Це свідчить про зниження кадрової стабільності на підприємстві та потенційні ризики втрати кваліфікованих працівників. Така динаміка потребує перегляду системи мотивації, умов праці, внутрішньої комунікації та підвищення лояльності персоналу до підприємства.

Таким чином, динаміка витрат на персонал та продуктивності праці в ТОВ «Агродніпроцентр» свідчить про прагнення підприємства підвищити ефективність використання трудового потенціалу. Проте ефективність не може розглядатись у відриві від якісного складу кадрів і стабільності трудового колективу.

У цьому контексті важливим є аналіз не лише загального рівня плинності, але й структури причин звільнень, яка відображає глибинні проблеми у системі кадрового управління. Відповідні дані подано на рис. 2.4.

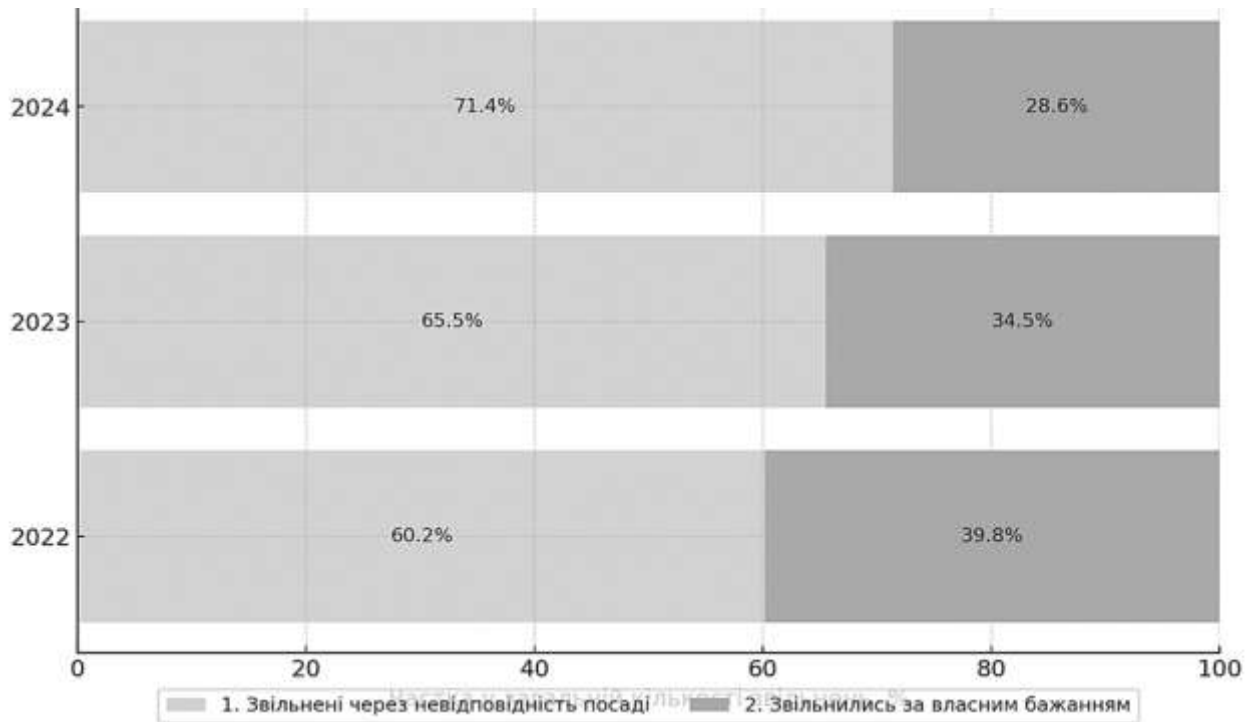


Рис. 2.4. Причинно-аналітична структура звільнень персоналу у ТОВ «АгроДніпроцентр», %

Як видно з рис. 2.4, у структурі причин звільнень протягом 2022–2024 років спостерігається зростання частки працівників, звільнених через невідповідність займаній посаді — з 60,2% у 2022 році до 71,4% у 2024 році. Це може свідчити про недосконалість підходів до підбору персоналу, низький рівень первинної адаптації або відсутність системи підвищення кваліфікації.

Водночас частка добровільних звільнень зменшується, що може пояснюватися як зростанням економічної залежності працівників від місця роботи, так і посиленням внутрішнього контролю. Загалом, подібна структура вказує на необхідність перегляду кадрової політики з акцентом на профорієнтацію, адаптаційні програми та внутрішню оцінку персоналу.

Основними причинами звільнення працівників у ТОВ «АгроДніпроцентр», як зазначено в рисунку є їх невідповідність посадовим вимогам та бажання залишити підприємство з власної ініціативи. Така динаміка

свідчить про наявність проблем у процесі підбору персоналу та відсутність чітких механізмів його адаптації.

Для глибшого розуміння організаційних аспектів кадрової роботи, доцільно проаналізувати розподіл обов'язків між директором підприємства та керівниками підрозділів під час підбору кадрів, що відображено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Функції керівника підприємства в організації процесу найму кадрів

<i>Етапи підбору персоналу</i>	<i>Роль керівника підрозділу</i>	<i>Функції директора підприємства</i>
Формування вимог до вакансії та визначення завдань пошуку	Формулювання вимог і консультація з директором	Спостереження за станом ринку праці та підтвердження потреби
Обґрунтування критеріїв відбору кандидатів	Розробка критеріїв відбору та узгодження з керівництвом	Прийняття рішення щодо статусу претендента на підприємстві
Вибір каналів та інструментів пошуку працівників	Обговорення та узгодження варіантів джерел пошуку	Затвердження методів та каналів рекрутингу
Оцінка результативності процесу найму	Проведення оцінки витрат і доцільності залучення кандидатів	Аналіз економічної ефективності процесу підбору персоналу

Аналіз табл. 2.8 засвідчує, що процес підбору персоналу в ТОВ «Агродніпроцентр» має розподілений характер: керівники підрозділів виконують переважно функції ініціації, технічного узгодження та оцінки ефективності набору, тоді як директор підприємства зосереджує увагу на стратегічних рішеннях — підтвердженні потреби в кадрах, затвердженні методів підбору та контролі економічної ефективності цього процесу. Така модель є функціонально доцільною, однак потребує чіткішої регламентації процедур та зворотного зв'язку для підвищення результативності найму.

Процес підбору персоналу в ТОВ «Агродніпроцентр» є спільною відповідальністю як керівника підрозділу, так і директора підприємства, що дозволяє збалансовано приймати кадрові рішення. Проте ефективність

персоналу визначається не лише правильним добором, а й відповідним матеріальним стимулюванням працівників.

З метою оцінки фінансового підходу до мотивації персоналу проаналізуємо структуру фонду оплати праці підприємства, представлену у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Структура та динаміка річного фонду оплати праці ТОВ
«Агродніпроцентр»

Статті фонду оплати праці	2023р., сума, тис грн	2023 р., питома вага, %	2024 р., сума, тис грн	2024 р., питома вага, %
Тарифна (основна) частина заробітної плати	1334,7	67,4	1246,0	55,9
Стимулююча (преміальна) частина оплати праці	678,6	32,6	1027,8	44,1
Усього фонд оплати праці	2013,3	100,0	2273,8	100,0

Дані таблиці 2.9 свідчать про збалансовану політику оплати праці в ТОВ «Агродніпроцентр». У 2023 році основна (тарифна) частина заробітної плати становила 65,2% від загального фонду, однак у 2024 році її частка зменшилась до 53,7%. Натомість значно зросла стимулююча (преміальна) складова, що свідчить про посилення ролі матеріального заохочення працівників за результатами праці.

Такий підхід створює умови для підвищення трудової активності, формування гнучкої системи мотивації та прив’язки оплати до ефективності, що є важливим елементом сучасного управління персоналом.

Структура фонду оплати праці ТОВ «Агродніпроцентр» демонструє зростання ролі преміальної частини у загальному обсязі нарахувань. Для кращого розуміння динаміки змін між 2023 і 2024 роками подамо ці дані у вигляді графічного зображення на рисунку 2.5.

На рис. 2.5 наочно показано, що у 2024 році обсяг преміальної частини фонду оплати праці значно зріс у порівнянні з 2023 роком — з 678,6 до 1027,8

тис. грн, тоді як тарифна частина дещо скоротилась. Така динаміка свідчить про перехід до більш гнучкої системи мотивації, де більша частка заробітної плати формується за результатами праці. Це дозволяє не лише стимулювати ефективність персоналу, а й гнучко реагувати на зміни в умовах господарювання.

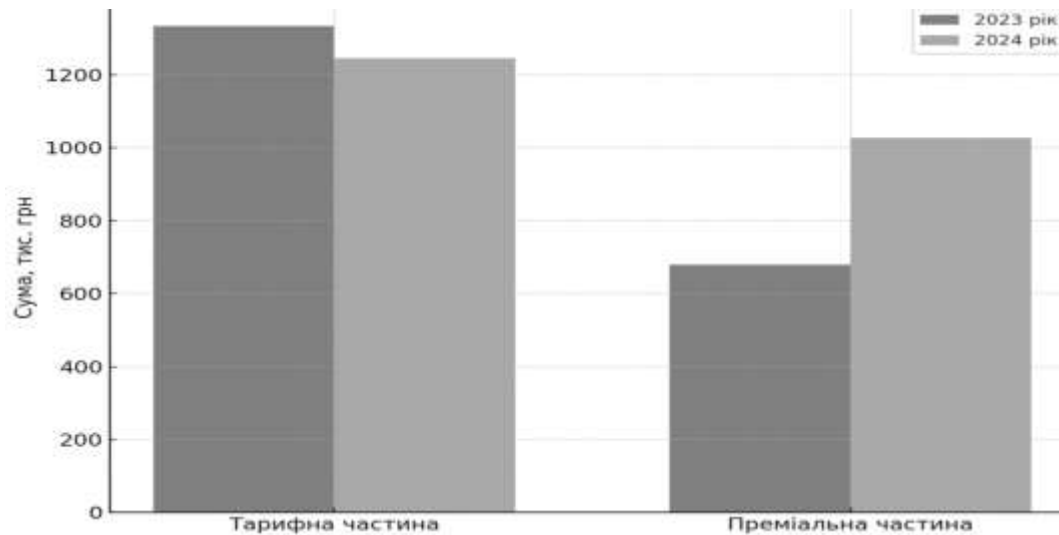


Рис. 2.5. Структура фонду оплати праці ТОВ «Агродніпроцентр» у 2023–2024 рр., тис. грн.

Для розуміння реального розподілу коштів важливо розглянути фактичний напрям використання фонду оплати праці за статтями витрат.

З цією метою в рис. 2.6 відображено деталізовану структуру використання фонду оплати праці ТОВ «Агродніпроцентр» за основними складовими.

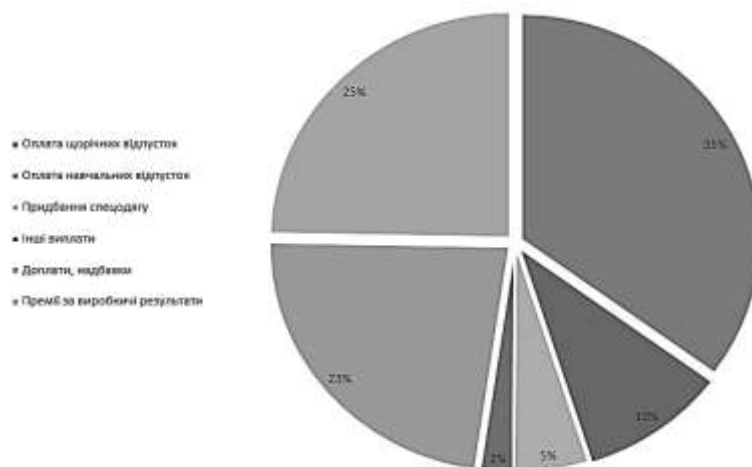


Рис. 2.6. Структура використання фонду оплати праці ТОВ «Агродніпроцентр», %

Як видно з рисунка 2.6, найбільшу частку у фонді оплати праці підприємства становить оплата щорічних відпусток — 35,1%, що є свідченням дотримання трудових гарантій та соціальних зобов'язань. Високими залишаються також витрати на премії за виробничі результати (24,7%) і доплати та надбавки (23,0%), що підтверджує прагнення підприємства стимулювати працівників до підвищення ефективності. Меншу частку займають виплати на спецодяг, навчальні відпустки та інші статті. У 2024 році структура фонду оплати праці ТОВ «Агродніпроцентр» зазнала змін у бік збільшення частки преміальних нарахувань, що свідчить про акцент на стимулюванні працівників до ефективної праці. Проте для оцінки реальної результативності використання трудового потенціалу важливо проаналізувати, наскільки рівень заробітної плати відповідає рівню продуктивності праці.

Цей взаємозв'язок відображено в таблиці 2.10, де порівнюються темпи зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати.

Таблиця 2.10

**Порівняння рівня продуктивності праці та середньої зарплати
працівників підприємства**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023/2022, %	2024/2023, %	2024/2022, %
Обсяг продукції на одного працівника, тис. грн	558,0	616,5	709,5	9,4	14,0	26,1
Середньомісячна заробітна плата, грн	9057,8	9321,0	9868,5	1,8	4,8	7,9

Як свідчать дані таблиці 2.10, у ТОВ «Агродніпроцентр» упродовж 2022–2024 років темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи підвищення середньої заробітної плати. Зокрема, продуктивність на одного працівника зросла на 26,1%, тоді як середньомісячна оплата праці – лише на 7,9%. Така динаміка свідчить про зростаючу ефективність праці персоналу та потенціал для подальшого удосконалення системи матеріального стимулювання, що дозволить ще більше мотивувати працівників до високих виробничих результатів.

У ході проведеного аналізу діяльності ТОВ «Агродніпроцентр» було встановлено, що підприємство демонструє стабільну динаміку зростання основних економічних показників, зокрема обсягів виробництва, продуктивності праці та прибутковості. Це стало можливим завдяки ефективному використанню ресурсів, поступовій модернізації матеріально-технічної бази та прагненню до оптимізації бізнес-процесів.

Разом із цим дослідження виявило низку актуальних проблем у сфері управління персоналом. Зокрема, спостерігається скорочення загальної чисельності працівників, зростання рівня плинності кадрів, збільшення частки звільнень через невідповідність посаді, що свідчить про недосконалість системи підбору, адаптації та мотивації персоналу. Аналіз розподілу функціональних обов'язків під час найму показав фрагментарний підхід до формування кадрового складу, а структура використання фонду оплати праці – значний акцент на соціальні виплати та преміювання за результатами, що потребує систематизації.

Водночас позитивним є той факт, що темпи зростання продуктивності праці перевищують динаміку заробітної плати, що створює економічні передумови для подальшого вдосконалення мотиваційного механізму. Сукупність виявлених факторів вказує на необхідність розробки цілісної системи управління персоналом, спрямованої на підвищення ефективності кадрової політики, збереження трудового потенціалу та забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Напрями удосконалення кадрової політики та системи мотивації персоналу

Проаналізувавши ключові показники діяльності ТОВ «Агродніпроцентр» у сфері управління персоналом, виявлено структурні недоліки, зокрема зростання рівня плинності кадрів, дисбаланс у кадровій структурі, фрагментарність у процесі найму та обмежену ефективність стимулюючих механізмів. Ці проблеми негативно впливають на якість трудового потенціалу підприємства та потребують системного перегляду підходів до управління персоналом.

Для вирішення виявлених проблем у сфері управління персоналом ТОВ «Агродніпроцентр» доцільно впровадити комплексну модель удосконалення кадрової політики та системи мотивації працівників. Запропонований підхід базується на послідовності управлінських дій, які охоплюють як стратегічні, так і оперативні аспекти кадрової роботи.

На рисунку 3.1 представлено логічну схему запропонованої моделі. Її впровадження дозволить забезпечити підвищення стабільності кадрового складу, підвищення ефективності праці та формування високого рівня трудової мотивації на підприємстві.

У першому етапі відбувається визначення кадрової стратегії, що повинна відповідати загальній стратегії розвитку підприємства. Наступним кроком є формування кадрового резерву для забезпечення своєчасного заповнення ключових посад та забезпечення наступності. Далі реалізується етап відбору та адаптації персоналу, що дозволяє мінімізувати ризики звільнень через невідповідність.



Рис. 3.1. Схема удосконалення кадрової політики та системи мотивації ТОВ «Агродніпроцентр»

Особлива увага приділяється професійному навчанню та розвитку персоналу, як основі підвищення його конкурентоспроможності. Ключовим компонентом є ефективна система мотивації та стимулювання, яка має поєднувати матеріальні та нематеріальні складові. Після реалізації стимулюючих заходів важливо забезпечити оцінку результатів праці, що дає змогу коригувати підходи. Завершальним етапом є перегляд кадрової політики, відповідно до результатів та нових викликів.

Такий системний підхід дозволить підприємству гнучко реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі, зберігати трудовий потенціал і стимулювати його розвиток.

Оцінюючи можливі результати впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління персоналом, доцільно здійснити прогноз очікуваної ефективності. Враховуючи середню чисельність працівників підприємства, рівень підвищення кваліфікації, а також тренд зростання продуктивності праці, можна визначити орієнтовний економічний ефект для підприємства у наступному періоді.

У таблиці 3.1 наведено розрахунок прогнозованих показників, які дозволяють оцінити очікуваний результат удосконалення кадрової політики на 2025 рік.

Таблиця 3.1

Прогноз ефективності управління персоналом на 2026 рік

Показник	Прогнозоване значення (2026 рік)
Середня кількість працівників, осіб	17,00
Очікувана частка підвищення кваліфікації, %	25,00
Середня продуктивність праці до впровадження, тис. грн.	709,50
Прогнозований приріст продуктивності, %	12,78
Очікуваний економічний ефект, тис грн	385,50

Прогноз ефективності управління персоналом на 2026 рік, представлений у табл. 3.1, базується на динаміці продуктивності праці за останні три роки та враховує очікуване підвищення кваліфікації частини працівників. За умови, що 25% персоналу підвищить свій професійний рівень, а темп приросту продуктивності збережеться на рівні 12,78%, підприємство може отримати орієнтовний економічний ефект у розмірі понад 385 тис. грн.

Такі розрахунки є обґрунтованими з урахуванням виявленої позитивної тенденції до зростання продуктивності праці, що також підтверджено побудованим трендовим графіком на рис. 3.2.

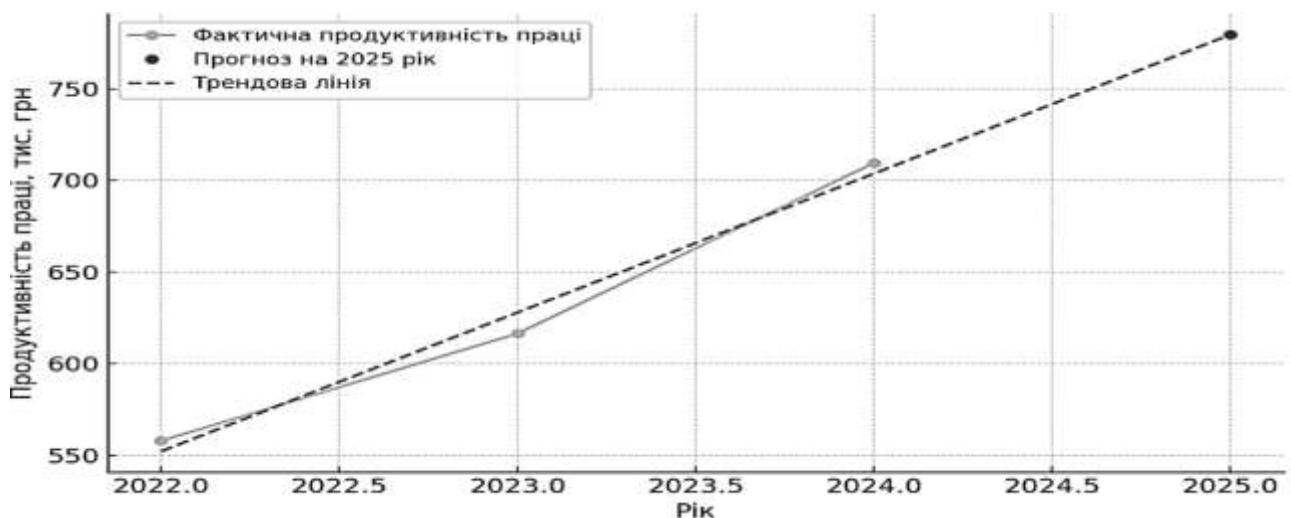


Рис. 3.2. Трендовий прогноз продуктивності праці на одного працівника

Як показано на рис. 3.2, протягом 2022–2024 років у ТОВ «Агродніпроцентр» простежується стійка позитивна динаміка зростання продуктивності праці на одного працівника. Побудована трендова лінія підтверджує наявність чіткого лінійного зростання, що дозволяє з високою ймовірністю спрогнозувати подальше підвищення цього показника в 2025 році.

Згідно з прогноною моделлю, середня продуктивність праці на одного працівника може досягнути понад 790 тис. грн, що перевищує показник 2024 року на більш ніж 80 тис. грн. Це створює потужний резерв для зростання прибутковості підприємства, особливо в умовах удосконалення системи мотивації, навчання та кадрової політики загалом.

У ТОВ «Агродніпроцентр» спостерігається стійка позитивна тенденція до зростання продуктивності праці. Це дозволяє прогнозувати не лише економічний ефект від удосконалення системи мотивації, але й реалістично планувати потребу в персоналі, виходячи з запланованих обсягів виробництва та розрахункових нормативів.

З метою забезпечення ефективного функціонування підприємства у 2025 році, було здійснено попередній розрахунок чисельності персоналу за основними категоріями, який наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Планування кадрового забезпечення ТОВ «Агродніпроцентр» на перспективний період

Категорія працівників	Обсяг реалізації у 2024 році, тис грн	Середньооблікова чисельність 2024, осіб	Середня продуктивність 2024, тис грн/особу	Очікуване зростання продуктивності, %	Запланований обсяг реалізації на 2025 рік, тис грн	Розрахункова продуктивність на 2025 рік, тис грн/особу	Прогнозована чисельність у 2025 році, осіб
1. Виробничий персонал	4200	7	600.0	10	4620	660.0	7
2. Фахівці та управлінський склад	1800	4	450.0	8	2000	486.0	4
3. Персонал технічної підтримки	900	3	300.0	5	950	315.0	3
4. Адміністративне керівництво	600	2	300.0	5	650	315.0	2
Усього	7500	16	468.8	8	8220	506.3	16

Аналіз прогнозованих даних показує, що при збереженні загальної чисельності працівників на рівні 16 осіб, підприємство має всі підстави для збільшення обсягів реалізації до 8220 тис. грн. Найвищий приріст продуктивності заплановано серед виробничого персоналу — 10%, що є логічним, з огляду на впровадження інструментів матеріального стимулювання та технічного удосконалення процесів.

Підвищення продуктивності у всіх категоріях працівників дозволяє досягти планових показників без збільшення чисельності персоналу, що свідчить про оптимізацію кадрового потенціалу підприємства. Такий підхід забезпечує баланс між економічною ефективністю та кадровою стабільністю, що є важливою умовою сталого розвитку ТОВ «Агродніпроцентр».

Прогнозування чисельності працівників на 2025 рік здійснено з урахуванням очікуваного зростання продуктивності праці в межах кожної категорії персоналу. При цьому загальна чисельність працівників залишається сталою, що вказує на курс підприємства на підвищення ефективності без залучення додаткових трудових ресурсів.

З метою кращої уяви розрахункових результатів доцільно проаналізувати динаміку змін продуктивності праці у розрізі професійних груп у вигляді графічної ілюстрації, поданої на рисунку 3.3.

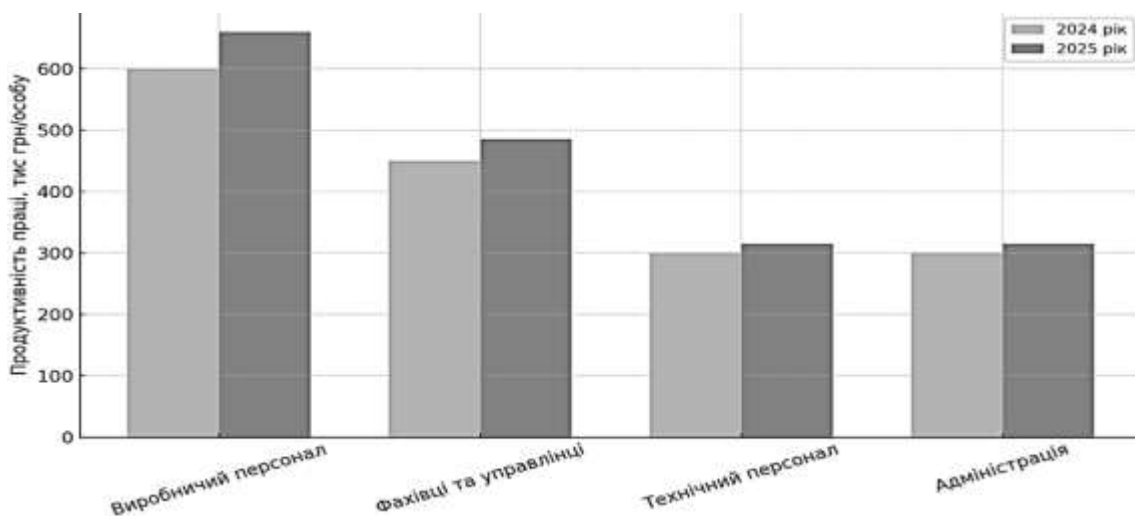


Рис. 3.3. Порівняльна діаграма продуктивності праці за категоріями персоналу ТОВ «Агродніпроцентр» у 2024 та прогнозованому 2025 роках.

Дані графіка ілюструють не лише загальне зростання продуктивності праці, а й диференційовану динаміку по окремих категоріях працівників. Найбільше зростання передбачається серед виробничого персоналу — з 600,0 до 660,0 тис. грн/особу, що обумовлено ключовим внеском цієї групи у формування обсягу реалізації продукції. Менш виражене, але також позитивне зростання продуктивності передбачено серед фахівців та управлінців, технічного персоналу та адміністративного апарату.

Це свідчить про послідовну модернізацію організаційної структури підприємства, раціоналізацію кадрових витрат і прагнення до підвищення ефективності в усіх ланках виробничо-управлінської системи. Однак для досягнення ще вищих результатів підприємству доцільно розглянути можливість інвестування у підвищення кваліфікації персоналу, що дозволить забезпечити не лише якісне зростання продуктивності, а й довгострокову конкурентоспроможність. З цією метою було розроблено економіко-математичну модель оптимізації витрат на навчання працівників, що дозволяє визначити доцільну кількість персоналу, якого варто залучити до навчання, з урахуванням очікуваного ефекту. Розрахункові результати представлено в табл. 3.3.

Результати моделі, представленої в таблиці 3.3, свідчать про те, що інвестування у підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Агродніпроцентр» є економічно доцільним і фінансово вигідним. При вартості навчання 3000 грн на одного працівника і очікуваному зростанні продуктивності праці на 12 тис. грн, підприємство отримує чистий ефект у розмірі 9 тис. грн на кожного навченого працівника.

Максимальна вигода досягається при залученні до навчання усіх 16 працівників, що забезпечує загальний чистий прибуток у розмірі 144 тис. грн. Водночас позитивний результат спостерігається вже при навчанні навіть меншої частини персоналу, що дає змогу гнучко адаптувати стратегію розвитку кадрів залежно від фінансових можливостей підприємства.

З метою кращого візуального розуміння впливу кількості навчених працівників на загальний економічний ефект, отриманий від зростання

продуктивності праці, результати моделі доцільно подати графічно. Такий підхід дозволяє швидко оцінити, при якому рівні залучення персоналу до навчання досягається оптимізація витрат і максимізація чистого ефекту.

Таблиця 3.3

Розрахунок чистого економічного ефекту від навчання персоналу

Кількість працівників, які пройшли навчання	Економічний ефект, тис. грн	Витрати на навчання, тис. грн	Чистий ефект (прибуток), тис. грн
1	12	3	9
2	24	6	18
3	36	9	27
4	48	12	36
5	60	15	45
6	72	18	54
7	84	21	63
8	96	24	72
9	108	27	81
10	120	30	90
11	132	33	99
12	144	36	108
13	156	39	117
14	168	42	126
15	180	45	135
16	192	48	144

Графічну інтерпретацію залежності чистого прибутку від кількості навчених працівників наведено на рисунку 3.4.

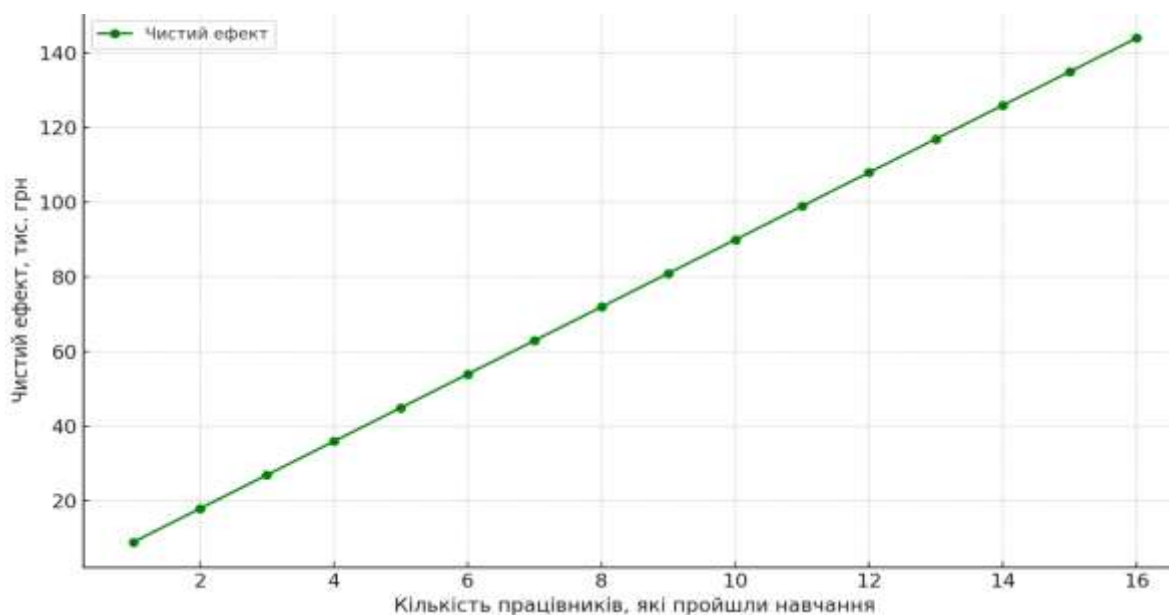


Рис. 3.4. Залежність чистого ефекту від кількості навчених працівників

Графік чітко демонструє, що зі збільшенням кількості працівників, охоплених програмами підвищення кваліфікації, зростає й загальний чистий економічний ефект. Це зумовлено тим, що очікуване зростання продуктивності праці (12 тис. грн на особу) суттєво перевищує витрати на навчання (3000 грн), що забезпечує прибуток у розмірі 9 тис. грн з кожного навченого працівника.

Максимального ефекту підприємство досягає за умови навчання всіх 16 працівників, що дає понад 144 тис. грн чистого прибутку. Водночас, навіть часткове охоплення навчанням (наприклад, 8–10 працівників) забезпечує суттєвий позитивний ефект, що свідчить про високу економічну доцільність інвестування у розвиток персоналу.

Аналіз наявного стану кадрового забезпечення та прогнозна оцінка потреби у працівниках дозволили визначити оптимальну чисельність персоналу на 2025 рік без збільшення загальної кількості штатних одиниць. Основний акцент при цьому зроблено на підвищення продуктивності праці шляхом навчання та розвитку персоналу.

Важливою складовою обґрунтування стала побудова економіко-математичної моделі, яка підтвердила, що інвестиції у навчання працівників мають високу економічну ефективність. При вартості навчання, що не перевищує 3000 грн на одного працівника, очікуване зростання продуктивності забезпечує стабільний чистий прибуток. Такий підхід дозволяє не лише раціонально використовувати наявні ресурси, а й сформувати адаптивну, конкурентоспроможну систему управління персоналом, орієнтовану на довгостроковий розвиток.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству оптимізувати кадрову структуру, підвищити мотивацію та продуктивність праці, а також посилити соціально-економічну стійкість у сучасних умовах господарювання.

3.2. Прогнозування результативності впроваджених заходів та їх впливу на ефективність діяльності підприємства

Підвищення ефективності управління персоналом потребує не лише оптимізації кадрової політики, але й забезпечення стійкого соціально-психологічного клімату в колективі, який відіграє важливу роль у формуванні трудової мотивації, лояльності працівників та зниженні рівня плинності кадрів. Саме соціальні аспекти управління персоналом дедалі більше розглядаються як стратегічні чинники успішної діяльності підприємства.

На сучасному етапі розвитку ТОВ «Агродніпроцентр» особливої актуальності набуває розробка системи соціального стимулювання, яка базується не лише на матеріальних виплатах, але й на створенні сприятливих умов праці, підтримці ініціативності, корпоративної культури, можливостей для кар'єрного зростання та особистісного розвитку працівників.

Отже, зосередимось на визначенні напрямів удосконалення соціального пакета та нематеріальних форм мотивації, обґрунтуванні заходів щодо зміцнення внутрішньої згуртованості трудового колективу та підвищення рівня задоволеності персоналу своєю діяльністю. Це сприятиме формуванню стабільної, ефективної та відповідальної команди, здатної реалізовувати стратегічні завдання підприємства в довгостроковій перспективі.

У контексті реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства, окрім підвищення кваліфікації працівників та раціоналізації чисельності персоналу, вагоме значення має також формування ефективної системи соціального стимулювання. Саме соціальний пакет є одним із ключових інструментів нематеріального заохочення, який сприяє підвищенню мотивації, зміцненню трудової дисципліни та зниженню плинності кадрів.

Для ТОВ «Агродніпроцентр», враховуючи економічні можливості підприємства та очікування персоналу, доцільним є впровадження гнучкої, збалансованої системи соціального пакета, яка включає не лише матеріальні

стимули, але й елементи морального заохочення, корпоративної підтримки, сприятливого соціально-психологічного клімату.

На основі проведеного аналізу й практики функціонування подібних аграрних підприємств, було сформовано рекомендований перелік елементів соціального пакета, що подано в таблиці 3.4. Запропоновані заходи спрямовані на зміцнення корпоративної культури, підвищення лояльності працівників та створення позитивного внутрішнього середовища на підприємстві.

Таблиця 3.4

**Рекомендований склад соціального пакета для працівників ТОВ
«Агродніпроцентр»**

Елемент соціального пакета	Суть пропозиції	Очікуваний вплив
Медичне страхування	Часткове або повне покриття витрат на лікування	Підвищення лояльності та стабільності
Оплата додаткових днів відпустки	3 додаткові дні до щорічної оплачуваної відпустки	Зростання задоволеності працею
Підтримка професійного навчання	Часткове фінансування курсів і тренінгів	Зростання кваліфікації та компетенцій
Корпоративні заходи	Організація свят, тимблдінгів	Підвищення згуртованості колективу
Матеріальна допомога у складних життєвих обставинах	Одноразові виплати у випадках форс-мажору	Посилення соціальної відповідальності
Внутрішня система морального стимулювання	Відзнаки, грамоти, звання «Працівник місяця»	Зміцнення корпоративної культури

Аналіз запропонованого складу соціального пакета, наведеного у таблиці 3.4, свідчить про комплексний підхід до вдосконалення системи стимулювання персоналу ТОВ «Агродніпроцентр». Структура запропонованого пакета поєднує як матеріальні інструменти (медичне страхування, додаткові відпустки, матеріальна допомога), так і нематеріальні стимули (моральне заохочення, корпоративні заходи, підтримка професійного розвитку).

Впровадження такого соціального пакета дозволить досягти підвищення мотивації працівників, зміцнення лояльності до підприємства, зниження рівня плинності кадрів та формування позитивного іміджу підприємства на ринку праці. Важливою перевагою є також підтримка балансу між витратами підприємства та отриманими ефектами, оскільки запропоновані заходи орієнтовані на забезпечення максимальної віддачі від вкладених ресурсів у персонал.

Застосування запропонованих заходів дозволить не лише підвищити матеріальну та моральну мотивацію працівників, але й сприятиме формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Оскільки заходи соціального стимулювання, підвищення кваліфікації працівників та удосконалення кадрової політики взаємопов'язані між собою та забезпечують системний ефект, для більш наочного уявлення їх впливу на діяльність підприємства розроблено узагальнюючу схему вдосконалення управління персоналом, що представлена на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Узагальнююча схема вдосконалення управління персоналом в ТОВ «Агродніпроцентр»

Сучасна, гнучка система соціального стимулювання, має забезпечити не лише підвищення задоволеності працівників умовами праці, але й зробити вагомий внесок у зростання економічних показників діяльності підприємства. Соціальний пакет у поєднанні із заходами з підвищення кваліфікації персоналу здатен забезпечити комплексний позитивний ефект: підвищити продуктивність праці, скоротити рівень плинності кадрів, зміцнити внутрішню мотивацію працівників.

З метою оцінки очікуваного впливу цих заходів на основні показники розвитку підприємства було здійснено прогноз змін ключових індикаторів ефективності діяльності ТОВ «Агродніпроцентр». Результати такого прогнозу наведено в таблиці 3.5, що дозволяє чітко простежити залежність між заходами соціального стимулювання та покращенням економічних і соціальних параметрів функціонування підприємства.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від впровадження соціального пакета та навчання персоналу

Показник	Поточний рівень (2024 р.)	Очікуваний рівень після заходів (2025 р.)	Очікуване поліпшення
Середня продуктивність праці, тис. г.	709,5	790,2	+11,4%
Рівень плинності кадрів, %	21,7%	15,0%	-6,7 в.п.
Рівень задоволеності працівників, %	68%	85%	+17 п.п.
Частка працівників, які пройшли навчання, %	0%	25%	+25 п.п.
Індекс корпоративної культури (оцінка за вн. опитуванням, балів з 5)	3,2	4,3	+1,1 бала

Як свідчать результати прогнозування, представлені в таблиці 3.5, впровадження запропонованого соціального пакета та організація системного підвищення кваліфікації працівників матимуть суттєвий позитивний вплив на ефективність діяльності ТОВ «Агродніпроцентр». Зокрема, очікується зростання середньої продуктивності праці на 11,4%, зниження рівня плинності

кадрів на 6,7 в.п. та підвищення рівня задоволеності працівників на 17 процентних пунктів.

Крім того, прогнозується зростання частки працівників, що підвищили кваліфікацію, до 25%, що забезпечить стійке зростання професійного рівня кадрового складу. Покращення індексу корпоративної культури свідчить про очікуване зміцнення внутрішнього середовища підприємства, що, у свою чергу, сприятиме стабільності трудового колективу та підвищенню довіри до керівництва.

Таким чином, сукупний ефект від впровадження заходів матиме як економічний, так і соціально-психологічний позитивний вплив, забезпечуючи підприємству більш стійкі позиції у майбутньому розвитку.

У межах підрозділу обґрунтовано необхідність удосконалення системи соціального стимулювання та покращення внутрішнього трудового середовища ТОВ «АгроДніпроцентр» як одного із важливих чинників підвищення ефективності управління персоналом. Розроблений склад соціального пакета передбачає гармонійне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, спрямованих на зміцнення лояльності працівників, зниження плинності кадрів та підвищення мотивації до праці.

Проведене прогнозування продемонструвало, що реалізація запропонованих заходів дозволить істотно поліпшити основні показники ефективності персоналу, підвищити загальну продуктивність праці, зміцнити корпоративну культуру та покращити соціально-психологічний клімат у колективі. Комплексне впровадження цих заходів забезпечить ТОВ «АгроДніпроцентр» необхідні умови для сталого розвитку в умовах сучасного конкурентного середовища та дозволить більш ефективно реалізовувати стратегічні цілі підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених у кваліфікаційній роботі досліджень стосовно удосконалення управління персоналом на підприємстві ТОВ «Агродніпроцентр» можна зробити наступні висновки.

1. В умовах сучасної економіки питання підвищення ефективності управління персоналом набуло особливої актуальності. Управління людськими ресурсами перетворюється на окремий стратегічний напрям, який базується на формуванні кадрового потенціалу, розвитку професійних компетенцій працівників і забезпеченні стійкого соціально-психологічного клімату в колективі.

2. В результаті аналізу теоретичних джерел з управління персоналом встановлено, що ефективне кадрове управління передбачає комплексний підхід: одночасне використання матеріальних і нематеріальних методів мотивації, формування корпоративної культури, розвиток систем навчання та підвищення кваліфікації працівників, удосконалення внутрішньої комунікації.

3. Визначено, що система управління персоналом повинна бути динамічною та адаптивною, орієнтованою на зміну потреб підприємства та ринкового середовища. Особливого значення набувають підходи до прогнозування кадрової потреби, оцінки ефективності використання трудових ресурсів та планування заходів розвитку персоналу.

4. ТОВ «Агродніпроцентр» характеризується певними особливостями у структурі і динаміці кадрового складу. Протягом останніх років спостерігалось незначне скорочення чисельності персоналу: з 18 працівників у 2022 році до 16 у 2024 році. Разом з тим, у 2024 році обсяг реалізованої продукції підприємства склав 1812,3 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку розвитку господарської діяльності.

5. Аналіз показників діяльності показав, що середня продуктивність праці одного працівника на підприємстві зросла з 558,0 тис. грн у 2022 році до 709,5 тис. грн у 2024 році, що забезпечило ріст на 27,2%. Проте рівень

плинності кадрів залишався досить високим — 21,7% у 2024 році, що потребувало запровадження додаткових заходів зі стабілізації кадрового складу.

6. Проведене економіко-математичне моделювання показало, що інвестування у підвищення кваліфікації персоналу є економічно обґрунтованим: кожен працівник, який пройшов навчання, забезпечує підприємству чистий економічний ефект у розмірі близько 9 тис. грн. При навчанні 16 працівників сукупний ефект може скласти понад 144 тис. грн.

7. Розроблена система соціального стимулювання передбачає запровадження медичного страхування, додаткових днів відпустки, підтримки професійного розвитку, корпоративних заходів, морального заохочення, що сприятиме підвищенню задоволеності працівників та їх лояльності до підприємства.

8. На підставі прогнозних розрахунків встановлено, що в результаті реалізації запропонованих заходів очікується зростання середньої продуктивності праці на 11,4%, зниження рівня плинності кадрів на 6,7 відсоткових пунктів, підвищення рівня задоволеності персоналу з 68% до 85%, а також покращення показників корпоративної культури.

На підставі зроблених висновків пропонується:

1. Запровадити програми професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників з орієнтацією на стратегічні потреби підприємства;
2. Реалізувати гнучку систему соціального стимулювання працівників із застосуванням матеріальних і нематеріальних заходів підтримки;
3. Впровадити систематичний моніторинг задоволеності персоналу та внутрішнього клімату на підприємстві;
4. Вдосконалити внутрішню комунікацію між керівництвом і персоналом для забезпечення прозорості прийняття рішень та зростання довіри.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Агродніпроцентр» значно підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити сталий

розвиток підприємства та підвищити його конкурентоспроможність в умовах сучасного економічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко Н. В., Турова Л. Л., Литвишко Л. О., Пальчик І. М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 2. С. 72-79.
2. Беляєв А. О. Управління персоналом: теорія і практика / А. О. Беляєв. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 364 с.
3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини / О. А. Грішнова. Київ: КНЕУ, 2020. 376 с.
4. Данилюк, В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
5. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства. К: Центр навчальної літератури, 2007. 362 с.
6. Дячук В. Ю. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / В. Ю. Дячук. Київ: Ліра-К, 2023. 328 с.
7. Забеліна О. В. Управління персоналом: сучасні концепції / О. В. Забеліна. Харків: Фактор, 2021. 274 с.
8. Закон України «Про працю» (з останніми змінами та доповненнями) // Офіційний вісник України. 2024. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
9. Іванова Н. О. Мотивація персоналу: сучасні підходи та механізми / Н. О. Іванова. Київ: Академвидав, 2022. 256 с.
10. Козловський О. В. Управління людськими ресурсами в організації / О. В. Козловський. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 288 с.
11. Крейнин М. О. Планування персоналу на підприємстві / М. О. Крейнин. Одеса: Астропринт, 2022. 212 с.
12. Куриляк В. Європейський менеджмент персоналу. Вісник Тернопільської академії народного господарства. 2002. № 7, ч. 4. С. 35–41.

13. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 125–129. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21> (дата звернення: 03.06.2025).
14. Лукінов І. І., Базанова О. І. Соціальна політика і управління персоналом / І. І. Лукінов, О. І. Базанова. Київ: КНЕУ, 2021. 340 с.
15. Малюта Л. Я. Управління персоналом/Л.Я.Малюта. Київ: Ліра-К, 2022.296с.
16. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. Вісник Східноукраїнського Національного Університету імені Володимира Даля. 2020. № 6(262). С. 71–75. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-262-6-71-75> (дата звернення: 03.06.2025).
17. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. Вісник Східноукраїнського Національного Університету імені Володимира Даля. 2020. № 6(262). С. 71–75. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-262-6-71-75> (дата звернення: 03.06.2025).
18. Міщенко О. І. Організаційна поведінка та управління людськими ресурсами / О. І. Міщенко. Харків: Фоліо, 2021. 280 с.
19. Мурашко М. В. Управління соціальним розвитком колективу / М. В. Мурашко. Київ: Кондор, 2020. 230 с.
20. Огаркова Л. М. Основи кадрового менеджменту / Л. М. Огаркова. Дніпро: Пороги, 2023. 246 с.
21. Осадчук О. Менеджмент персоналу: переваги та недоліки застосування технологій рекрутингу та аудиту найму персоналу. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-77> (дата звернення: 03.06.2025).
22. Павленко М. П., Мельник А. О. Менеджмент персоналу в системі забезпечення ефективної діяльності підприємства : thesis. 2020. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15834> (дата звернення: 03.06.2025).

23. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – Т.7, №2. – С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
24. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності //Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>
25. Пашко П. В. Теоретико-методичні аспекти управління персоналом / П. В. Пашко. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 310 с.
26. Писаренко В.В., Колесник Т.В., Баган, Н.В. Пальчик І.М. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації. //Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285), С. 246-263. URL: https://economicscience.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf
27. Поршнєв А. Г. Управление персоналом: стратегии и практики / А. Г. Поршнєв. Москва: Дашков и К, 2022. 415 с.
28. Румянцева З. П. Управление человеческими ресурсами / З. П. Румянцева. Москва: Экономика, 2023. 372 с.
29. Савченко В. О. Мотивація праці персоналу / В. О. Савченко. Київ: Ліра-К, 2022. 268 с.
30. Саєнко В. Г. Стратегічне управління персоналом / В. Г. Саєнко. Київ: Наукова думка, 2021. 278 с.
31. Сірий Є. В. Організація управління персоналом / Є. В. Сірий. Львів: Новий світ – 2000, 2021. 295 с.
32. Соколова Л. В. Кадрова політика підприємства / Л. В. Соколова. Харків: Фактор, 2020. 248 с.
33. Соловійов С. В. Соціальне управління в організації / С. В. Соловійов. Київ: КНЕУ, 2022. 220 с.

34. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285). С. 246–263. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf (дата звернення: 03.06.2025).
35. Тарарухін О. С. Управління трудовими ресурсами / О. С. Тарарухін. Київ: Академвидав, 2020. 270 с.
36. Терещенко О. О. Управління людським капіталом / О. О. Терещенко. Київ: КНЕУ, 2022. 312 с.
37. Федулова Л. І. Управління персоналом в умовах змін / Л. І. Федулова. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 288 с.
38. Шевченко О. В. Управління соціальним розвитком колективу / О. В. Шевченко. Київ: Кондор, 2021. 254 с.
39. Шершньова З. Є. Стратегічне управління персоналом / З. Є. Шершньова. Київ: КНЕУ, 2022. 336 с.
40. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management / P. Boxall, J. Purcell. London: Palgrave Macmillan, 2021. 408 p.
41. Dessler G. Human Resource Management / G. Dessler. New Jersey: Pearson, 2023. 692 p.
42. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2024). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(3), 329-345. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.31>.
43. Mathis R. L., Jackson J. H. Human Resource Management / R. L. Mathis, J. H. Jackson. Stamford: Cengage Learning, 2021. 670 p.
44. Wright P. M., McMahan G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management / P. M. Wright, G. C. McMahan. *Journal of Management*. 2022. Vol.18, №. 2. P. 295–320.

ДОДАТКИ

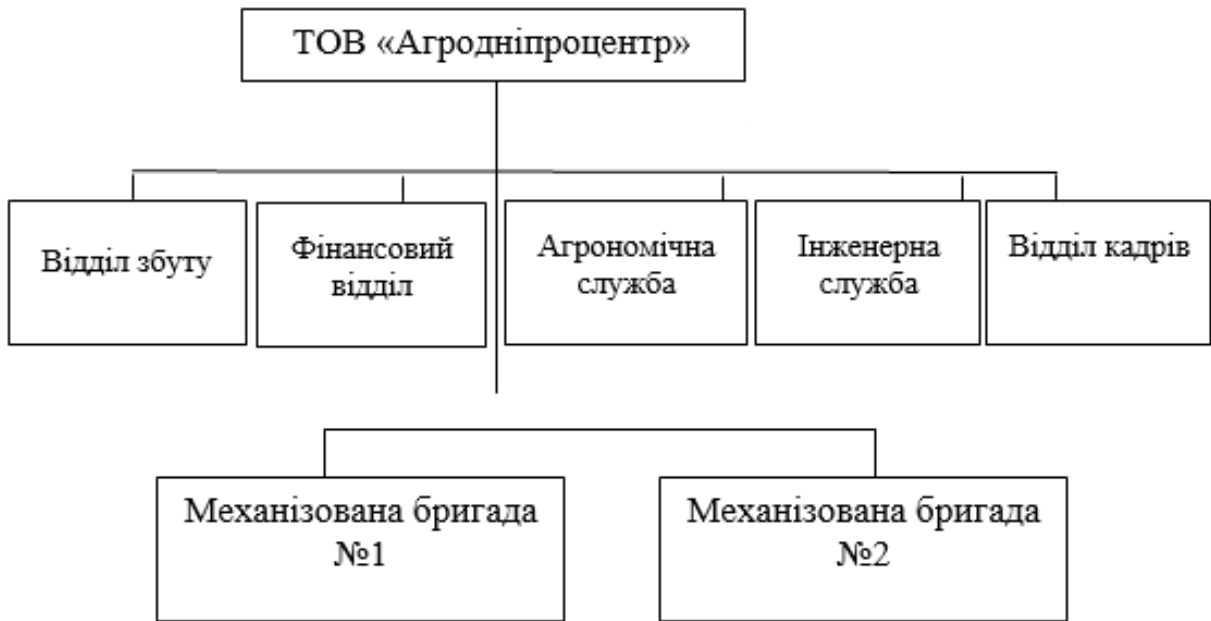


Схема організаційної структури ТОВ «Агродніпроцентр» за 2025 рік

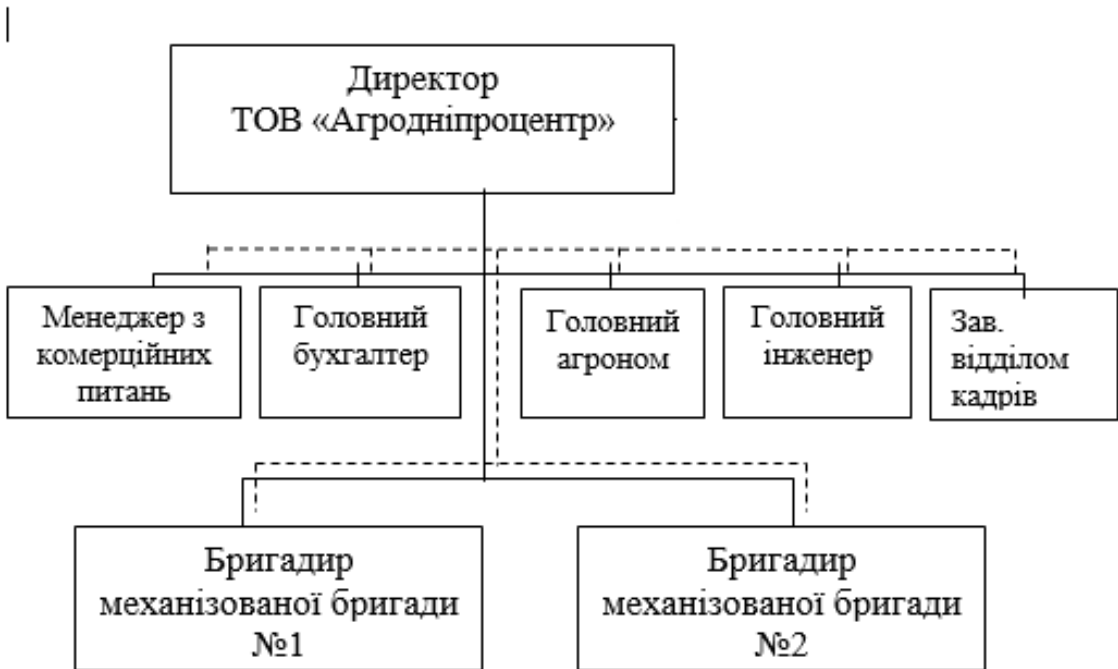


Схема структури управління ТОВ «Агродніпроцентр» за 2025 рік