

**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:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувачка

Дар'я КОЛОСОВА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Леся МЕЛЬНИК

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.держ.упр., проф.

Н.В. Бондарчук

« » 20 року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

КОЛОСОВІЙ ДАР'І ВІКТОРІВНІ

1. Тема роботи **«Удосконалення менеджменту персоналу підприємства»**, керівник роботи **Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент**, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « » 2025 р. № ____.
2. Термін подання студентом роботи – 3 червня 2025 року.
Вихідні дані до роботи: річні звіти фермерського господарства «Київська Русь» Кропивницького району Кіровоградської області за 2020- 2024 роки, виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська документація, спеціальні літературні джерела.
3. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1.Теоретичні основи менеджменту персоналу підприємства 2. Оцінка сучасного стану системи менеджменту персоналу у ФГ «Київська Русь» 3. Напрями удосконалення менеджменту персоналу у ФГ «Київська Русь». 4. Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** 1. Основні економічні показники діяльності ФГ «Київська Русь» за 2024–2025 рр. (таблиці). 2. Динаміка чисельності працівників за категоріями персоналу. 3. Структура персоналу підприємства у 2024 та прогнозована на 2025 рік (діаграма). 4. Розрахунок приросту продуктивності праці внаслідок змін у структурі кадрів. 5. Модель оптимізації витрат на навчання персоналу за категоріями. 6. Оптимальна структура інвестицій у розвиток персоналу. 7. Узагальнена оцінка ефективності реалізації проекту змін. 8. Організаційна структура управління персоналом.

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-економічних характеристик стану системи менеджменту персоналу господарства 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	

Здобувачка

_____ (підпис)

Дар'я КОЛОСОВА

Керівник роботи

_____ (підпис)

Леся МЕЛЬНИК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, цілі та принципи управління персоналом підприємства	7
1.2. Сучасні підходи та інструменти вдосконалення менеджменту персоналу	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ У ФГ «КИЇВСЬКА РУСЬ»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства «Київська Русь»	25
2.2. Аналіз кадрової політики та ефективності управління персоналом підприємства	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ У ФГ «КИЇВСЬКА РУСЬ»	46
3.1. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління персоналом на підприємстві	46
3.2. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах трансформації економіки ефективне управління персоналом набуває особливого значення для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств аграрного сектору. Підвищена конкуренція, нестача кваліфікованих кадрів, посилення вимог до продуктивності праці та технологічні зміни потребують удосконалення підходів до формування, розвитку та утримання трудового потенціалу. Особливої актуальності ці процеси набувають для аграрних підприємств, які, працюючи в умовах сезонності, кліматичних ризиків і залежності від ринку збуту, потребують гнучкої та результативної системи управління персоналом.

Людські ресурси є основним джерелом створення доданої вартості, забезпечення інновацій, організаційної стабільності та підвищення конкурентоспроможності. Ефективна система менеджменту персоналу дозволяє оптимізувати використання робочої сили, зменшити плинність кадрів, підвищити мотивацію та сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Натомість прорахунки в управлінні трудовими ресурсами можуть призвести до зниження продуктивності, втрати досвідчених фахівців і збільшення витрат.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення механізмів управління персоналом на підприємствах агропромислового комплексу. Запровадження сучасних методів оцінювання результативності праці, мотиваційних систем, кадрового планування та навчання персоналу дає змогу підвищити ефективність функціонування як окремого підприємства, так і галузі загалом.

Фермерське господарство «Київська Русь» є прикладом аграрного підприємства, яке функціонує в реальному секторі економіки та здійснює діяльність у сфері вирощування зернових, бобових і насіння олійних культур. Підприємство, як і багато інших господарств, стикається з проблемами підбору

кадрів, утримання персоналу в сільській місцевості, організації праці та мотивації працівників. Наявність зазначених викликів обумовлює потребу у проведенні комплексного аналізу та розробці дієвих заходів щодо удосконалення менеджменту персоналу.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз сучасного стану системи управління персоналом у фермерському господарстві «Київська Русь» та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення наступних **завдань**:

- дослідити теоретичні засади управління персоналом підприємства та сучасні підходи до його вдосконалення;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ФГ «Київська Русь»;
- проаналізувати кадрову політику, структуру персоналу та методи управління трудовими ресурсами на підприємстві;
- виявити основні проблеми в системі управління персоналом господарства;
- розробити напрями вдосконалення менеджменту персоналу з урахуванням особливостей підприємства;
- провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві аграрного сектору.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти вдосконалення менеджменту персоналу у ФГ «Київська Русь».

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, серед яких: метод аналізу та узагальнення – для вивчення теоретичних положень щодо управління персоналом; економіко-статистичний метод – для оцінки показників кадрової діяльності підприємства; метод експертного опитування – для виявлення проблем та очікувань

працівників; порівняльний аналіз – для визначення ефективності існуючих та альтернативних методів управління персоналом; метод моделювання – для обґрунтування удосконалень системи менеджменту; економічне оцінювання – для аналізу впливу впроваджених змін на результати діяльності господарства.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові документи, наукові публікації, звітність та внутрішня документація ФГ «Київська Русь», а також результати власних обстежень і розрахунків.

Практична значущість роботи полягає в можливості впровадження запропонованих заходів у діяльність аграрного підприємства з метою підвищення ефективності менеджменту персоналу. Рекомендації можуть бути корисними також для інших господарств, які функціонують в аналогічних умовах.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок. У списку використаних джерел – 46 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, цілі та принципи управління персоналом підприємства

Успішна діяльність будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня ефективності управління його людськими ресурсами. У сучасних умовах господарювання персонал розглядається не лише як виконавець виробничих функцій, а як ключовий стратегічний ресурс, що забезпечує інноваційність, адаптивність і довготривалу конкурентоспроможність підприємства.

Менеджмент персоналу – це цілеспрямований і системний процес формування, використання, розвитку та мотивації трудового потенціалу організації. Він охоплює широке коло функцій: планування кадрової потреби, підбір, адаптацію, навчання, розвиток, оцінювання, мотивацію і соціальне забезпечення працівників. Успішна реалізація цих функцій є запорукою гармонійного функціонування внутрішнього середовища підприємства та ефективного досягнення його стратегічних цілей.

Аграрні підприємства, зокрема фермерські господарства, мають низку специфічних особливостей у сфері управління персоналом, зумовлених сезонністю робіт, залежністю від природно-кліматичних факторів, обмеженою чисельністю працівників та труднощами залучення кваліфікованих кадрів у сільську місцевість. Це вимагає адаптації загальних принципів менеджменту персоналу до умов аграрного виробництва та застосування гнучких підходів до організації праці.

В умовах ринкової економіки важливо не лише забезпечити підприємство необхідною кількістю працівників, а й створити умови для їхньої високої продуктивності, професійного розвитку та лояльності до організації. Саме тому теоретичне осмислення сутності, функцій, принципів та інструментів менеджменту персоналу набуває особливої актуальності.

Менеджмент персоналу є однією з ключових складових системи управління підприємством. Його еволюція відбувалась паралельно з розвитком управлінської науки, трансформаціями соціально-економічних систем і змінами у підходах до розуміння ролі людини у виробництві. Від ручного управління трудом до формування стратегічного людського капіталу, цей напрям пройшов складний шлях становлення.

Умовно еволюцію менеджменту персоналу можна поділити на кілька основних етапів:

1. Етап адміністративного управління (кінець XIX – початок XX ст.). На цьому етапі управління персоналом було зосереджено переважно на адміністративному контролі, дотриманні дисципліни та обліку працівників. Працівники сприймалися як додаток до машин. Менеджери фокусувалися на забезпеченні ефективного використання робочої сили через нагляд, жорстку ієрархію та інструкції.

2. Науковий менеджмент (Тейлоризм, 1910–1930-ті рр.). Ф. Тейлор увів у практику принципи наукової організації праці, аналізу робочих процесів, нормування праці та стимулювання продуктивності. З'явилися перші служби кадрів. Головним завданням було підвищення продуктивності через стандартизацію та раціоналізацію праці.

3. Поведінковий підхід (1930–1960-ті рр.). Після експериментів Мейо на підприємстві Western Electric було доведено, що соціальні фактори, моральний клімат і увага до потреб працівників впливають на продуктивність. Почав формуватись підхід до персоналу як до цінного ресурсу, а не просто до виконавця. У цей період активно розвивається корпоративна культура та комунікації в колективах.

4. Системний підхід та інтеграція HR з загальним менеджментом (1970–1990-ті рр.). Менеджмент персоналу розглядається як цілісна система, яка включає в себе підбір, навчання, оцінювання, мотивацію та розвиток персоналу. З'являються концепції стратегічного управління персоналом, орієнтовані на

довгострокову перспективу. У цей період зростає значення аналітики та управління знаннями.

5. Сучасний етап (2000-ті – дотепер). Сучасний менеджмент персоналу базується на концепції людського капіталу, орієнтації на розвиток талантів, гнучкість трудових відносин, використання цифрових технологій (HRM-системи, штучний інтелект, аналітика Big Data). Ключовими стають поняття «управління змінами», «організаційна адаптивність» та «employee experience».

На сучасному етапі менеджмент персоналу визначається як система управлінських дій, спрямованих на забезпечення підприємства кваліфікованими, мотивованими та лояльними працівниками, здатними ефективно виконувати покладені на них функції та сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

До основних складових змісту менеджменту персоналу належать:

- кадрове планування;
- підбір та адаптація персоналу;
- організація навчання та розвитку;
- управління мотивацією і компенсацією;
- оцінювання результативності;
- розвиток корпоративної культури;
- забезпечення соціального партнерства.

Менеджмент персоналу охоплює всі етапи «життєвого циклу» працівника в організації — від найму до звільнення, а також створення умов для його професійного та особистісного зростання. Його особливістю є поєднання елементів адміністративного управління, психології, соціології, економіки та інформаційних технологій.

У підприємствах аграрного профілю, особливо в фермерських господарствах, менеджмент персоналу має специфіку, зумовлену сезонністю робіт, потребою у тимчасових працівниках, обмеженим доступом до кваліфікованих кадрів, зниженим рівнем автоматизації. Від ефективності

кадрової політики залежить не лише виробнича стабільність, а й здатність підприємства адаптуватися до викликів зовнішнього середовища.



Рис. 1.1. Етапи еволюції управління персоналом та їх основні характеристики

Таким чином, управління персоналом перетворилось із функції обліку кадрів у стратегічну функцію, що формує конкурентні переваги організації. Розуміння історичних етапів розвитку цієї сфери дозволяє краще усвідомити її сучасний зміст і важливість для забезпечення ефективності аграрних підприємств.

У сучасному ринковому середовищі, де ключову роль відіграють людський капітал і знання, підприємства дедалі більше усвідомлюють важливість ефективного управління персоналом. Персонал не лише виконує функції у виробничому процесі, а є активним суб'єктом формування конкурентних переваг організації. Саме тому формування чітких цілей та

завдань системи управління персоналом є необхідною умовою для сталого розвитку підприємства.

Управління персоналом як система має стратегічний та операційний рівні цілепокладання. На стратегічному рівні управління персоналом спрямоване на формування та підтримку трудового потенціалу, що відповідає цілям розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Основними стратегічними цілями є:

- забезпечення підприємства персоналом належної кваліфікації;
- формування лояльності та корпоративної культури;
- зниження плинності кадрів;
- розвиток людського капіталу як джерела інновацій та змін.

На операційному рівні цілі деталізуються у вигляді конкретних завдань: оперативного планування потреб у персоналі, підбору, адаптації, навчання, оцінювання та мотивації працівників. Таким чином, система управління персоналом повинна бути тісно інтегрована зі стратегічним і поточним управлінням підприємством.

Цілі управління персоналом класифікуються за змістовим і функціональним принципом. До змістових належать:

- економічні цілі – забезпечення продуктивності праці, зниження витрат на персонал, підвищення рентабельності;
- соціальні цілі – створення безпечних і комфортних умов праці, розвиток працівників, підвищення задоволеності роботою;
- організаційні цілі – оптимізація структури управління, покращення внутрішніх комунікацій;
- інноваційні цілі – сприяння навчанню, запровадженню нових підходів, розширенню компетенцій.

Функціональні цілі, у свою чергу, деталізуються через завдання кадрової політики: укомплектування штату, розвиток кваліфікаційного потенціалу, адаптацію до змін, підвищення ефективності діяльності працівників.

Відповідно до окреслених цілей, формуються завдання, які реалізуються через кадрову політику підприємства. Основними з них є:

1. Планування персоналу. Визначення потреби у працівниках з урахуванням стратегічних цілей, структури підприємства та специфіки діяльності.
2. Підбір і найм. Розробка критеріїв відбору, оцінювання кандидатів, використання сучасних інструментів рекрутингу.
3. Адаптація персоналу. Формування механізмів професійного та соціального входження нового працівника в колектив.
4. Оцінювання результативності. Розробка системи показників ефективності діяльності (KPI), проведення регулярних атестацій.
5. Навчання і розвиток персоналу. Формування програм підвищення кваліфікації, підготовки резерву керівних кадрів, менторських програм.
6. Мотивація праці. Запровадження ефективних матеріальних і нематеріальних стимулів, участь у прибутках, нематеріальні винагороди, система кар'єрного росту.
7. Удосконалення організаційної культури. Сприяння згуртованості колективу, формуванню цінностей, внутрішній комунікації та соціальній відповідальності.

Ефективне управління персоналом неможливе без тісної інтеграції з іншими функціональними підсистемами підприємства: виробництвом, маркетингом, фінансами, логістикою. Це зумовлено тим, що кожна з цих сфер потребує відповідного кадрового забезпечення, а також впливає на форми і методи мотивації, оцінювання та навчання працівників.

Водночас реалізація завдань менеджменту персоналу можлива лише за наявності зворотного зв'язку, системи моніторингу і коригування процесів. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати стабільність, але й оперативно реагувати на виклики внутрішнього і зовнішнього середовища.

З метою візуалізації основних напрямів та взаємозв'язків системи цілей управління персоналом на підприємстві, наведено узагальнену схему, рис.1.2.

Ефективне управління персоналом базується на системі принципів, які забезпечують узгодженість, стабільність і результативність кадрової політики підприємства. Вони визначають напрями дій, формують основи взаємодії між роботодавцем і працівником, а також регламентують функціональний розподіл обов'язків у межах управлінської структури.



Рис. 1.2. Цілі управління персоналом підприємства

Менеджмент персоналу як невід'ємна частина загальної системи управління підприємством спирається на чітко визначену сукупність принципів і функцій, які забезпечують ефективну взаємодію між усіма учасниками трудового процесу. Принципи формують ідеологічну основу управлінських рішень, тоді як функції — це конкретні напрями та механізми їх практичного втілення.

Управління персоналом ґрунтується на низці загальновизнаних принципів, які мають універсальний характер і адаптуються до специфіки діяльності підприємства. Одним із таких є принцип системності, що передбачає сприйняття персоналу не ізольовано, а як частини цілісної організаційної

структури. Кожен працівник, від виконавця до керівника, є елементом єдиного виробничо-управлінського процесу.

Принцип цілеспрямованості передбачає орієнтацію на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Управління персоналом має бути підпорядковане загальній місії та завданням компанії, формувати і підтримувати мотивацію працівників у межах обраної стратегії.

Принцип соціального партнерства набуває особливої актуальності в умовах сучасного ринку праці, де важливо забезпечити баланс між інтересами роботодавця та працівника. Він передбачає повагу до трудових прав, підтримку колективного діалогу та розвиток корпоративної етики.

Іншими важливими принципами є:

- адаптивність — здатність системи реагувати на зміни середовища;
- мотиваційна спрямованість — фокус на підвищення залученості персоналу;
- відкритість і зворотний зв'язок — створення умов для діалогу, прозорості рішень;
- індивідуалізація — врахування особистих потреб, здібностей і цінностей працівника.

Застосування цих принципів дає змогу формувати ефективну кадрову політику, підвищувати якість управлінських рішень і підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Функції менеджменту персоналу охоплюють усі стадії життєвого циклу працівника в організації — від планування до виходу зі складу колективу. Вони формують функціональну структуру кадрової системи та забезпечують її практичну реалізацію. Основними функціями є:

1. Кадрове планування — визначення потреб у персоналі за кількісними та якісними параметрами з урахуванням цілей розвитку підприємства.
2. Підбір і відбір персоналу — організація процесів залучення, оцінювання та найму кандидатів на вакантні посади.

3. Адаптація працівників — введення нових співробітників у колектив, ознайомлення з корпоративною культурою та правилами внутрішнього розпорядку.

4. Навчання та розвиток — забезпечення постійного професійного зростання, підвищення кваліфікації, розвиток управлінських та лідерських навичок.

5. Оцінювання результативності — встановлення критеріїв ефективності праці, регулярна атестація, аналіз продуктивності.

6. Мотивація та стимулювання — застосування матеріальних і нематеріальних засобів для заохочення працівників до досягнення кращих результатів.

7. Управління кар'єрою — формування механізмів просування, горизонтальної та вертикальної мобільності, створення кадрового резерву.

8. Дотримання трудової дисципліни та охорона праці — забезпечення безпеки, правомірності та відповідальності в трудових відносинах.

9. Формування організаційної культури — підтримка корпоративних цінностей, налагодження внутрішньої комунікації, розвиток командного духу.

10. Управління соціально-трудовими відносинами — вирішення конфліктів, ведення соціального діалогу, формування атмосфери взаємоповаги.

Ці функції є взаємопов'язаними та не існують ізольовано: ефективне навчання впливає на продуктивність, оцінювання — на мотивацію, планування — на підбір і розвиток. Вони мають як стратегічне, так і оперативне значення (рис. 1.3).

На рисунку 1.3 представлено структуру функціональної системи управління персоналом з візуалізацією ключових блоків діяльності.

Функціональна система менеджменту персоналу повинна бути гнучкою, динамічною та здатною до постійного вдосконалення. Вона має враховувати як зовнішні фактори (ринок праці, законодавчі зміни, технологічний розвиток), так і внутрішні особливості підприємства — його розміри, організаційну структуру, виробничу специфіку.



Рис. 1.3. Основні функції менеджменту персоналу підприємства

Особливо це актуально для аграрних підприємств, де персонал є не лише виконавцем виробничих завдань, а й ключовим носієм знань, досвіду, ініціативи. Рациональне поєднання принципів і функцій менеджменту персоналу створює основу для формування ефективної кадрової політики, що забезпечує сталий розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

1.2. Сучасні підходи та інструменти вдосконалення менеджменту персоналу

В умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкурентного тиску підприємства дедалі частіше переглядають підходи до організації управління персоналом. Одним із ключових напрямів вдосконалення кадрової політики є вибір та впровадження ефективної моделі управління персоналом, яка б відповідала стратегії розвитку підприємства, його організаційній структурі, культурі та зовнішньому середовищу.

Модель управління персоналом — це цілісна система концептуальних підходів, принципів, механізмів і практик, що регламентують взаємодію між роботодавцем і працівником. У науковій та практичній площині сформувались декілька моделей, кожна з яких має свої особливості, переваги і обмеження.

1. Американська модель. Ця модель орієнтована на досягнення результатів і максимальну ефективність працівника. Вона базується на ідеї того, що людина — це ресурс, який потрібно використовувати раціонально. Система управління персоналом побудована навколо ключових показників ефективності (KPI), конкуренції серед працівників та індивідуального підходу до оплати праці.

Основні риси:

- чітке розмежування обов'язків;
- оцінювання за результатами;
- слабка роль колективної культури;
- перевага індивідуальної відповідальності.

Ця модель ефективна в умовах стабільного ринку та високої конкуренції за продуктивність, однак вона менш дієва в колективах з високим рівнем соціальної взаємодії.

2. Японська модель. Японська модель, навпаки, акцентує увагу на довготривалих відносинах між працівником і компанією, відданості, командній роботі та постійному вдосконаленні (кайдзен). Персонал розглядається не як витратний ресурс, а як інвестиція.

Основні риси:

- довічне наймання (традиційно);
- міжфункціональні команди;
- колективна відповідальність;
- ставка на розвиток внутрішніх кадрів.

Вона має переваги в стабільності, але може стримувати інноваційність через надмірну корпоративну консервативність.

3. Європейська модель

Європейська (континентальна) модель об'єднує елементи соціального партнерства, державного регулювання та балансу інтересів працівника і роботодавця. Управління персоналом тут є компромісом між ефективністю та соціальною відповідальністю.

Основні риси:

- соціальний діалог (профспілки);
- високий рівень захисту працівників;
- регулювання тривалості робочого часу;
- розвиток кар'єри всередині компанії.

Ця модель найбільш придатна для підприємств, що орієнтовані на сталість, соціальну відповідальність та високу лояльність персоналу.

4. Українська модель (транзитивна)

В Україні система управління персоналом носить транзитивний (перехідний) характер. Вона перебуває в процесі формування та поєднує елементи різних моделей. Нерідко на практиці спостерігається розрив між декларативними підходами і фактичними кадровими практиками.

Основні риси:

- нестабільність трудових відносин;
- слабка регламентація внутрішніх процесів;
- низька залученість персоналу;
- недостатній рівень інвестування у розвиток людського капіталу.

Однак водночас українські підприємства проявляють високу адаптивність, що відкриває простір для імплементації найкращих світових практик.

Порівняльна характеристика моделей наведена на рисунку 1.4.

Рисунок ілюструє ключові відмінності моделей за критеріями: філософія управління, тип мотивації, роль працівника, підхід до навчання, тривалість зайнятості тощо.



Рис.1.4. Порівняння основних моделей управління персоналом

Система управління персоналом не може залишатися статичною. У сучасних умовах трансформації ринку праці, впровадження цифрових технологій, підвищення вимог до продуктивності та соціальної відповідальності підприємств — особливо у сфері агробізнесу — актуальним стає пошук ефективних інструментів для вдосконалення менеджменту персоналу. Ці інструменти не є універсальними, проте вони мають спільну мету — зробити управління людськими ресурсами більш гнучким, ефективним та орієнтованим на розвиток.

Один із ключових напрямів удосконалення — це якісне кадрове планування. Воно дозволяє не лише визначити потребу в кількості працівників, а й передбачити їхню кваліфікацію, компетенції, витрати на утримання. Ретельно організоване планування персоналу допомагає уникнути як дефіциту, так і надлишку кадрів, що особливо важливо для підприємств із сезонними піками навантаження, як-от фермерські господарства.

Другим важливим інструментом є оптимізація процесів підбору, найму та адаптації персоналу. У сучасному світі підбір працівників здійснюється не лише на основі резюме та інтерв'ю, а із застосуванням інструментів автоматизації, тестування за компетенціями, відеоспівбесід, цифрових

платформ для рекрутингу. Але навіть після найму не менш важливою є адаптація — введення працівника у колектив, пояснення внутрішніх процедур, цінностей та очікувань підприємства. Наявність адаптаційної програми істотно знижує плинність кадрів у перші місяці роботи.

Вагомим чинником зростання ефективності персоналу є застосування систем оцінювання результативності. Найпоширенішим методом є KPI — ключові показники ефективності, які дають змогу чітко зафіксувати очікувані результати та контролювати досягнення. Також ефективними є оцінка «360 градусів» та регулярні performance review, які дають зворотний зв'язок не лише працівнику, а й керівнику щодо сильних і слабких сторін у роботі.

Наступним важливим блоком інструментів є мотивація персоналу. Вона включає не лише заробітну плату чи премії, а й нематеріальні стимули: визнання досягнень, створення можливостей для розвитку, доброзичливу атмосферу, участь у прийнятті рішень. У фермерських господарствах добре себе зарекомендували соціальні пакети — харчування, проживання, компенсація проїзду, а також стимулювання сезонними бонусами.

Особливу роль у забезпеченні довготривалої конкурентоспроможності підприємства відіграє система навчання та розвитку персоналу. Це не тільки підвищення кваліфікації, а й формування резерву кадрів, розвиток лідерських якостей, розширення професійних компетенцій. На практиці використовується модель 70:20:10, яка передбачає, що більшість знань працівник здобуває безпосередньо на робочому місці, а інша частина — через менторство й формальне навчання.

Із розвитком цифрових технологій важливим елементом стають HRM-системи. Це спеціальні програми, що автоматизують процеси управління персоналом: зберігання особових справ, розрахунок заробітної плати, графіки роботи, документообіг, аналітика кадрів. Їх впровадження дозволяє суттєво скоротити адміністративне навантаження на кадрову службу та зробити роботу прозорішою.

На рис. 1.5 наведено узагальнену схему основних інструментів удосконалення управління персоналом підприємства, які застосовуються як на стратегічному, так і на операційному рівні. Схема демонструє взаємозв'язок

між кадровим плануванням, мотивацією, навчанням, оцінюванням та іншими компонентами, що утворюють єдину систему управління людським капіталом.

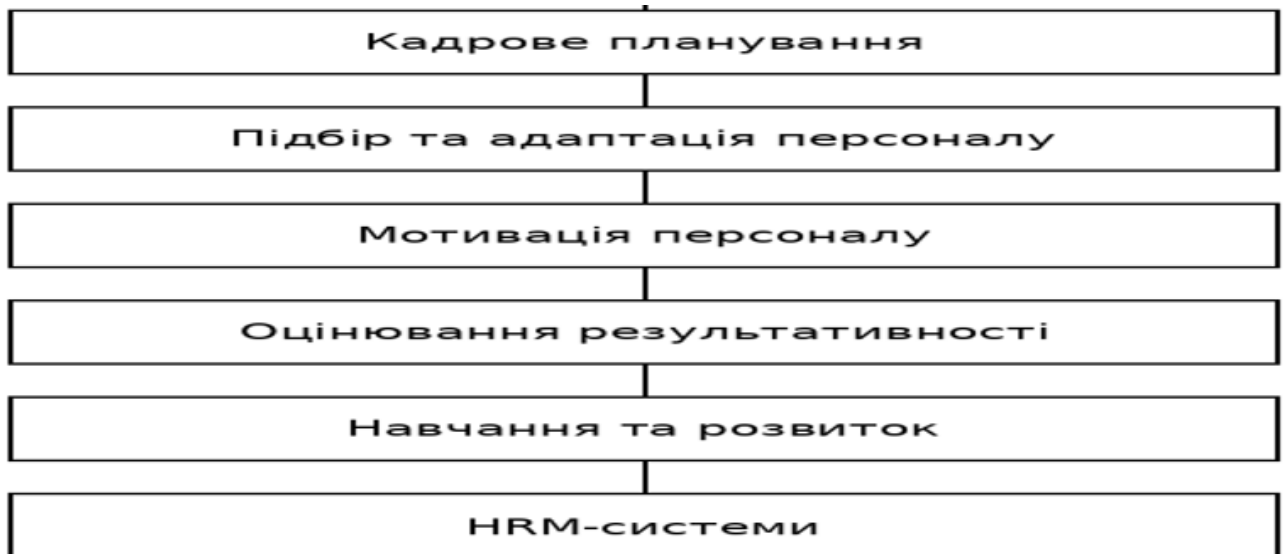


Рис. 1.5. Інструменти вдосконалення управління персоналом підприємства

Застосування цих інструментів на практиці дає змогу аграрним підприємствам не лише підтримувати належний рівень кадрового забезпечення, а й розвивати свій людський капітал як джерело інновацій, адаптивності та стабільності. Особливої ваги це набуває в умовах змінного зовнішнього середовища, коли успішність підприємства дедалі більше залежить не від кількості ресурсів, а від здатності організації швидко навчатися, перебудовуватись і формувати згуртовану команду.

Використання зазначених інструментів дозволяє забезпечити баланс між ефективністю і соціальною відповідальністю, між короткостроковою продуктивністю і довгостроковим розвитком. Саме тому системне вдосконалення управління персоналом має стати пріоритетом як для керівників підприємств, так і для кадрових фахівців.

Запровадження ефективних інструментів менеджменту персоналу дає змогу підприємствам не лише вирішувати поточні кадрові завдання, а й формувати фундамент для стратегічного розвитку. Однак навіть найкращі інструменти потребують постійного оновлення та адаптації до змін

зовнішнього середовища, тому важливо враховувати актуальні тенденції, які визначають сучасний напрям еволюції системи управління трудовими ресурсами.

Варто зазначити, що управління персоналом уже давно вийшло за межі суто адміністративної функції. Сучасні підходи базуються на розумінні персоналу як найважливішого активу підприємства, а не лише як ресурсу, який потрібно організувати та контролювати. Це особливо актуально в умовах зростання конкуренції на ринку праці, впровадження новітніх технологій, зміни поколінь у трудовій сфері та нестабільності зовнішнього середовища. Аграрні підприємства, хоч і мають свою специфіку, також повинні впроваджувати нові підходи, аби залишатися ефективними, мобільними та привабливими для персоналу.

Однією з найпомітніших тенденцій є цифровізація HR-процесів. Впровадження цифрових платформ, електронного документообігу, автоматизованих систем управління персоналом дозволяє підприємствам швидко й ефективно вирішувати завдання, пов'язані з обліком кадрів, рекрутингом, оцінюванням, плануванням робочого часу та аналітикою. Все частіше використовуються мобільні додатки для самостійного керування працівником своїми документами, графіками, запитами. Така автоматизація знижує навантаження на адміністративний персонал, підвищує прозорість та зменшує кількість помилок. Особливо актуально це для підприємств із великою кількістю сезонних або тимчасових працівників, як-от фермерські господарства.

Ще одним напрямом трансформацій є гнучкі форми зайнятості, що включають дистанційну роботу, гнучкий графік, часткову зайнятість. У сфері сільського господарства це проявляється у можливості дистанційного управління логістикою, бухгалтерією, аналізом ринкової кон'юнктури, аграрною аналітикою тощо. Така гнучкість дозволяє залучати працівників з інших регіонів або країн, що особливо важливо у разі нестачі кваліфікованих кадрів у місцевості, де розташоване підприємство.

Водночас, дедалі більшу роль відіграє турбота про добробут працівників (employee well-being). Мова йде не тільки про заробітну плату, а й про загальну якість трудового життя. Працівники очікують безпечні умови, справедливе ставлення, можливості для розвитку та підтримки балансу між роботою і особистим життям. Підприємства, що інвестують у ментальне та фізичне здоров'я персоналу, отримують у відповідь більшу лояльність, продуктивність і нижчу плинність кадрів.

Особливої уваги заслуговує тенденція до зміщення акценту з контролю на довіру. Традиційна модель, в якій керівник — це виключно наглядач, поступається місцем партнерським відносинам між менеджером і працівником. Працівники більше не сприймають формального авторитету — вони очікують лідерства, підтримки, визнання і залучення до прийняття рішень. Ця зміна культурної парадигми має глибокі наслідки для системи мотивації, внутрішніх комунікацій і управління конфліктами.

Ще однією ключовою тенденцією стає HR-аналітика — застосування кількісних методів для прийняття рішень у сфері управління персоналом. За допомогою аналітики підприємства можуть прогнозувати потребу в кадрах, виявляти ризики звільнень, аналізувати ефективність мотиваційних програм, визначати найефективніші канали набору працівників. Це підвищує обґрунтованість управлінських рішень і дозволяє точніше планувати витрати на персонал.

Ці тенденції умовно узагальнені на рис. 1.6, який відображає сучасну парадигму управління трудовими ресурсами, де в центрі — людина, її потреби, цінності та потенціал, а навколо — інструменти й підходи, що сприяють її реалізації в межах підприємства.

Ще одним важливим напрямом стає розвиток корпоративної культури та бренду роботодавця. Для аграрних підприємств, що конкурують не лише за ринок збуту, а й за якісний персонал, важливо створити привабливе ім'я. Сучасні працівники обирають не лише зарплату, а й атмосферу, прозорість, гнучкість, можливість розвитку. Тому підприємствам варто активніше

працювати над зовнішньою репутацією, брати участь у соціальних ініціативах, формувати позитивний імідж в інформаційному просторі.



Рис. 1.6. Сучасні тенденції управління трудовими ресурсами підприємства

Сучасні тенденції вимагають від підприємств переходу від традиційного до стратегічного, гнучкого, людяного підходу до управління трудовими ресурсами. Це є не лише викликом, а й новою можливістю для підвищення ефективності, стійкості та привабливості підприємства на ринку праці.

Таким чином, узагальнення теоретичних підходів до менеджменту персоналу створює надійну основу для подальшого аналізу та оцінки ефективності системи управління персоналом на прикладі фермерського господарства «Київська Русь».

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ У ФГ «КИЇВСЬКА РУСЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства «Київська Русь»

Аграрна специфіка підприємства зумовлює низку організаційно-економічних особливостей в управлінні персоналом. Це, зокрема, сезонний характер виробництва, необхідність оперативного залучення тимчасових працівників, обмеженість трудових ресурсів у сільській місцевості та підвищені вимоги до багатофункціональності персоналу. У цьому контексті важливо не лише забезпечити підприємство робочою силою, а й організувати системну роботу щодо підбору, мотивації, розвитку й утримання працівників.

Для здійснення повноцінної оцінки системи управління персоналом важливо насамперед дослідити основні організаційно-економічні параметри діяльності підприємства. Вони визначають контекст, у якому формується та функціонує кадрова система, впливають на вибір методів управління персоналом, структуру робочої сили, рівень її залученості та мотивації.

Фермерське господарство «Київська Русь» є суб'єктом аграрного виробництва, що функціонує в умовах ринкової економіки, поєднуючи виробничі, організаційні та соціальні завдання. З огляду на спеціалізацію на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур, діяльність господарства має чітко виражену сезонність, що накладає відбиток на потреби у трудових ресурсах, організацію робочого часу та структуру зайнятості.

Фермерське господарство «Київська Русь» зареєстроване 07 листопада 2003 року в Кропивницькому районі Кіровоградської області. Підприємство має статус юридичної особи, здійснює господарську діяльність згідно з чинним законодавством України. Основним видом діяльності згідно з КВЕД є 01.11 —

виращування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Очолює господарство Шепетюк Роман Миронович.

ФГ «Київська Русь» спеціалізується на рослинництві, зокрема виращуванні пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшнику, ріпаку та сої. Продукція реалізується переважно на внутрішньому ринку, однак частина товару поставляється на експорт через посередницькі компанії. Структура посівних площ формується з урахуванням ринкової кон'юнктури, кліматичних умов та наявності технічних ресурсів.

Земельний фонд господарства становить близько 1200 гектарів, частина з яких перебуває у власності, інша — орендується у фізичних осіб. Обробка земель здійснюється із застосуванням сучасної сільськогосподарської техніки та відповідних агротехнологій. У підприємстві впроваджуються елементи точного землеробства: агрохімічне картування, супутниковий моніторинг, технології диференційованого внесення добрив.

Зважаючи на важливість ресурсного забезпечення підприємства для формування ефективної системи управління персоналом, доцільним є розгляд динаміки використання одного з ключових ресурсів у сільському господарстві — земельного фонду. Обсяг, структура та ефективність використання земель безпосередньо впливають на виробничі можливості, організацію праці, потребу в персоналі та навантаження на одного працівника. У зв'язку з цим у таблиці 2.1 наведено динаміку та структуру земельного фонду фермерського господарства «Київська Русь» за 2020–2024 роки.

Аналіз даних таблиці 2.1 дає змогу відстежити як динаміку загальної площі земель, так і структурні зміни у використанні сільськогосподарських угідь. У 2020 році загальна площа земельного фонду господарства становила 1140 га, а вже у 2024 році — 1210,9 га, що свідчить про зростання на 105,9% порівняно з базовим роком. Зростання відбулося поступово, після незначного скорочення у 2022–2023 роках (до 1121,7 га та 1110,9 га відповідно), що може бути пов'язане з переглядом договорів оренди або раціоналізацією земельного банку.

Таблиця 2.1

Структурний аналіз і зміни площ земельного фонду фермерського господарства «Київська Русь»

Показник	2020, га	2020, %	2022, га	2022, %	2023, га	2023, %	2024, га	2024, %	2024 до 2020, %
Площа земельного фонду господарства	1140	100	1121,7	100	1110,9	100	1210,9	100	105,9
Угіддя сільськогосподарського призначення	1137,1	100	1118,9	100	1107,4	100	1210,9	100	105,9
У тому числі: рілля	1137,1	99,8	1114,9	97,8	1104,6	98,8	1207,4	105,9	105,9
Земельні ділянки у тимчасовій експлуатації	1115,4	99,8	1093,1	97,8	1081,7	98,8	1201,1	107,9	107,9
З них: паї орендовані	1115,4	99,8	1093,1	97,8	1081,7	98,8	1201,1	107,9	107,8
Сільськогосподарські угіддя на одного працівника	59,8	-	69,2	-	75,7	-	80,7	-	109,8

Сільськогосподарські угіддя становили основну частину земельного фонду й у 2024 році були представлені повністю (1210,9 га), що на 105,9% більше порівняно з 2020 роком. Площа ріллі також зросла — з 1137,1 га у 2020 році до 1207,4 га у 2024 році, при цьому у 2022–2023 роках спостерігалось деяке скорочення цього показника, що, ймовірно, пов'язано з агротехнічними перетвореннями або впливом погодних умов.

Показник земель, що перебувають у тимчасовому користуванні (зокрема, паї), також демонструє зростання: з 1115,4 га у 2020 році до 1201,1 га у 2024 році, або 107,9% від рівня базового року. Це може свідчити про активізацію співпраці господарства з власниками земельних часток та розширення орендованих площ.

Цікавим є й показник ефективності використання земельного ресурсу — площа сільськогосподарських угідь на одного працівника. У 2020 році він становив 37,9 га, а у 2024 році — 41,7 га, що на 10,8% більше. Така динаміка

може свідчити як про оптимізацію чисельності персоналу, так і про підвищення продуктивності праці завдяки механізації та покращенню організації робіт.

Аналіз динаміки й структури земельного фонду фермерського господарства «Київська Русь» свідчить про розширення обсягів оброблюваних площ та зростання рівня навантаження на одного працівника, що створює передумови для підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Разом з тим, оцінка земельного забезпечення має бути доповнена аналізом структури товарної продукції, яка є безпосереднім результатом виробничої діяльності підприємства.

У таблиці 2.2 представлено динаміку складу та питомої ваги основних видів товарної продукції фермерського господарства за період 2020–2024 років.

Таблиця 2.2

**Структурна динаміка товарної продукції за видами
сільськогосподарської діяльності**

Види товарної продукції	2020, тис. грн	2020, %	2021, тис. грн	2021, %	2022, тис. грн	2022, %	2023, тис. грн	2023, %	2024, тис. грн	2024, %
Продукція зернової групи, всього	2758,6	61,9	2136,8	56,8	1273,0	39,0	604,3	16,1	1843,9	46,4
у т.ч. пшениця озима	1946,2	43,6	1792,9	47,6	1149,0	35,2	604,3	16,1	969,7	24,4
ячмінь ярий	483,5	10,8	188,0	5,1	0,0	0,0	0,0	0,0	874,3	22,0
кукурудза на зерно	328,9	7,5	155,9	4,1	124,1	3,8	0,0	0,0	0,0	0,0
Продукція технічних культур, всього	1360,6	30,5	1331,7	35,3	1759,3	53,9	2819,1	75,1	1971,1	49,6
у т.ч. соняшник	1360,6	30,5	1331,7	35,3	1498,2	45,9	1539,1	41,0	643,7	16,2
Валовий обсяг продукції рослинництва	4119,2	92,4	3468,5	92,1	3032,3	92,9	3423,3	91,2	3814,9	96,0
Інші види продукції, робіт і послуг	341,7	7,6	294,6	7,9	231,7	7,1	328,7	8,8	159,0	4,0
Загальний обсяг товарної продукції	4460,9	100,0	3763,0	100,0	3264,0	100,0	3753,7	100,0	3973,9	100,0

Аналіз структури товарної продукції ФГ «Київська Русь» свідчить про значні зміни у виробничих пріоритетах господарства впродовж досліджуваного періоду. Якщо у 2020 році переважала продукція зернової групи (61,88% від загального обсягу), то в наступні роки її частка суттєво скоротилася, досягнувши мінімального значення у 2023 році — лише 16,08%. Водночас у 2024 році спостерігалось часткове відновлення цього сегмента до рівня 46,38%, що, ймовірно, пов'язано з більш сприятливими умовами для вирощування зернових або коригуванням посівної структури.

У межах зернової групи найбільшу частку займала озима пшениця. Її частка у 2020 році становила 43,58%, а у 2024 — лише 24,38%, хоча фактичний обсяг реалізації дещо зріс порівняно з 2023 роком. Помітним є відновлення позицій ярого ячменю у 2024 році — 874,3 тис. грн або 21,98%, після повної відсутності цього виду продукції у 2022–2023 роках. Аналогічно кукурудза, яка ще у 2020 році становила 7,48% загального обсягу, у 2023–2024 роках взагалі не реалізовувалася, що свідчить про її повне вилучення з виробничої структури.

Натомість технічні культури суттєво зміцнили свої позиції. Їх частка зросла з 30,48% у 2020 році до 75,08% у 2023, після чого дещо знизилася до 49,58% у 2024 році. Основу цієї групи становить соняшник, який у 2022–2023 роках формував близько 41–46% загального обсягу товарної продукції. У 2024 році його частка значно зменшилася до 16,18%, що може свідчити про перегляд сівоzmіни або ринкових орієнтирів.

Загальний обсяг продукції рослинництва протягом усього періоду залишався переважаючим і у 2024 році становив 95,98% від усієї реалізованої продукції, що свідчить про збереження рослинницького профілю підприємства. Частка інших видів продукції, робіт і послуг, навпаки, поступово зменшувалась — з 7,58% у 2020 до лише 3,98% у 2024 році, що свідчить про звуження диверсифікації господарської діяльності.

Загалом, структура товарної продукції ФГ «Київська Русь» за аналізований період зазнала істотних змін, зокрема в напрямку перерозподілу між зерновими та технічними культурами. Це вказує на адаптивність

господарства до змін ринкової кон'юнктури, проте одночасно висвітлює залежність від зовнішніх чинників і потребу в стратегічному плануванні спеціалізації.

Зміни у структурі товарної продукції тісно пов'язані з особливостями розподілу посівних площ між основними сільськогосподарськими культурами. Адже формування обсягів валової продукції прямо залежить від площі, відведеної під відповідні культури, а також від урожайності. Тому для комплексного аналізу слід звернутись до показників посівної структури фермерського господарства, наведених у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка та посівна структура сільськогосподарських культур ФГ
«Київська Русь»**

Види культур	2020, га	2020, %	2021, га	2021, %	2022, га	2022, %	2023, га	2023, %	2024, га	2024, %
Усі зернові культури	891	77,08	798	69,08	747	63,88	751	63,38	547	45,18
Пшениця озима	342	29,98	316	27,28	232	19,88	189	15,88	287	23,68
Ячмінь ярий	229	19,98	94	8,08	0	0	0	0	0	0
Кукурудза на зерно	70	6,08	61	5,18	31	2,58	0	0	0	0
Усі технічні культури	249	21,78	356	30,78	421	35,98	433	36,58	663	54,68
Соняшник	212	18,48	281	24,28	300	25,88	201	16,88	275	22,68
Чорний пар (підготовлені землі)	53	0,08	62	0,08	26	0,08	0	0	82	0,08
Разом посівна площа	1140	100	1104	100	1108	100	1105	100	1209	100

Аналіз посівної структури фермерського господарства «Київська Русь» свідчить про суттєві зміни у пріоритетах вирощування сільськогосподарських культур у період 2020–2024 років. Якщо у 2020 році зернові культури займали понад 77% усієї посівної площі, то у 2024 році їх частка знизилась до 45,18%. Це свідчить про системну переорієнтацію господарства з традиційного зернового виробництва на технічні культури, що можуть забезпечувати вищу економічну ефективність за умов сучасної ринкової кон'юнктури.

Серед зернових домінувала озима пшениця: її площі варіювалися від 342 га у 2020 році до мінімального значення 189 га у 2023 році з подальшим зростанням до 287 га у 2024 році. Ячмінь ярий повністю зник із сівозміни після 2021 року, аналогічно — кукурудза на зерно, останній раз фіксувалася у 2022 році.

Водночас площі під технічними культурами значно зросли — з 249 га у 2020 році (21,78%) до 663 га у 2024 році (54,68%). Найбільш стабільною технічною культурою залишався соняшник, який займав від 18% до 26% загальної площі протягом досліджуваного періоду. Це свідчить про сталість ринкового попиту на цю культуру та відповідну політику підприємства щодо її вирощування.

Цікавою є динаміка площ чорного пару — їх частка в структурі незначна (0,08%), однак зберігається протягом більшості років, що може свідчити про дотримання агротехнічних вимог щодо сівозміни та відновлення родючості ґрунтів.

Загальна посівна площа господарства демонструвала тенденцію до зростання - з 1140 га у 2020 році до 1209 га у 2024 році. Це свідчить про поступове розширення оброблюваних земель, що створює додаткові можливості для підвищення обсягів виробництва.

Узагальнюючи, варто зазначити, що посівна структура ФГ «Київська Русь» зазнала суттєвої трансформації, яка відповідає загальним тенденціям оптимізації виробництва в аграрному секторі: скорочення частки менш прибуткових зернових культур та розширення технічних культур із вищою рентабельністю.

Зміни у структурі посівних площ дають уявлення про пріоритети господарства у виробництві сільськогосподарської продукції. Однак не менш важливим чинником, що визначає рівень продуктивності та ефективності виробництва, є стан і використання основних засобів. Саме виробничі фонди формують технічну основу господарської діяльності, забезпечуючи її безперервність, якість та інтенсивність. У цьому контексті особливої уваги

заслугує аналіз показників, пов'язаних із наявністю, оновленням та використанням основних фондів, який подано в табл. 2.4.

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про значне зростання матеріально-технічної бази фермерського господарства «Київська Русь» упродовж 2020–2024 років. Зокрема, середня балансова вартість виробничих фондів зроста майже вдвічі — з 2734,09 тис. грн у 2020 році до 5338,43 тис. грн у 2024 році, що становить 194,1% від початкового рівня. Це свідчить про активне інвестування у відновлення та модернізацію основних засобів.

Таблиця 2.4

Динамічна характеристика ефективності експлуатації основних фондів ФГ «Київська Русь»

Назва	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2020, %
Середня балансова вартість виробничих фондів (тис. грн)	2734,09	2962,7	3412	4775,39	5338,43	194,1
Кількість тракторів на 100 га ріллі (од.)	2,13	3,57	3,65	3,65	3,74	174,5
Кількість зернозбиральних комбайнів (од.)	2	1	1	1	1	50,0
Забезпеченість основними фондами на 100 га угідь (тис. грн)	137,39	148,7	175,65	246,09	251,3	181,8
Вартість основних засобів на 1 працівника (тис. грн)	90,43	98,26	117,39	170,43	183,48	201,8
Обсяг енергопотужностей підприємства (кВт)	423,48	614,78	614,78	614,78	735,65	172,6
Технічна енергоозброєність одного працівника (кВт)	14,09	20,43	21,13	21,91	25,39	179,1
Обсяг валової продукції на 1 кВт (грн)	4213,04	2925,22	3124,35	1918,26	4527,83	106,4

Значно покращилися показники фондозабезпеченості: на 100 га угідь у 2024 році припадало 251,3 тис. грн основних засобів проти 137,39 тис. грн у 2020 році (зростання на 81,8%). Подібна динаміка характерна й для фондоозброєності — вартість основних фондів на одного працівника

збільшилася з 90,43 тис. грн до 183,48 тис. грн, що свідчить про підвищення рівня технічного оснащення персоналу.

Варто відзначити збільшення енергопотужностей підприємства: з 423,48 кВт у 2020 році до 735,65 кВт у 2024 році. Це забезпечило підвищення енергоозброєності одного працівника до 25,39 кВт (у 2020 році — 14,09 кВт), що свідчить про інтенсифікацію виробничих процесів.

Разом із тим спостерігається негативна тенденція щодо кількості зернозбиральних комбайнів — зменшення з 2 до 1 одиниці протягом 2021 року і збереження цього рівня до 2024 року. Це потенційно створює ризики сезонних затримок у збиранні врожаю або потребу в залученні сторонньої техніки.

Що стосується ефективності використання енергетичних ресурсів, то показник валової продукції на 1 кВт демонструє коливання, з падінням до 1918,26 грн у 2023 році та наступним зростанням до 4527,83 грн у 2024 році. Це може бути наслідком змін у структурі виробництва або впливу зовнішніх факторів — урожайності, цінової кон'юнктури тощо.

Загалом, аналіз показників свідчить про позитивну динаміку розвитку виробничої інфраструктури господарства та зростання інтенсивності використання ресурсів. Утім, для досягнення більшої стабільності та ефективності доцільно звернути увагу на оновлення машинно-тракторного парку, зокрема зернозбиральної техніки.

Позитивна динаміка у використанні матеріально-технічних ресурсів (табл. 2.4) створює передумови для підвищення ефективності всієї виробничої системи підприємства. Однак технічне забезпечення неможливо розглядати окремо від людського ресурсу, який є ключовою рушійною силою сільськогосподарського виробництва. Саме від рівня організації праці, її інтенсивності, продуктивності та забезпеченості виробничими площами залежить кінцева ефективність функціонування підприємства. Тому наступним етапом аналізу є вивчення змін у структурі та використанні трудових ресурсів, що наведено в таблиці 2.5.

Аналіз динаміки трудових ресурсів фермерського господарства «Київська Русь» у період 2020–2024 років демонструє загальну тенденцію до зменшення чисельності персоналу при зростанні продуктивності праці. Середньорічна чисельність працівників у сільськогосподарському виробництві скоротилася з 19 осіб у 2020 році до 15 у 2024 році, що становить лише 76,5% від початкового рівня. Вся робоча сила була зосереджена в рослинницькій галузі.

Попри скорочення штату, загальна кількість відпрацьованого часу залишилася практично незмінною: 31,1 тис. люд.-год. у 2020 році та 31,4 тис. у 2024 році. Це свідчить про суттєве зростання інтенсивності праці — середня тривалість робочого року на одного працівника зросла з 1820,9 год до 1954,6 год (на 6,3%).

Таблиця 2.5

Зміни у структурі та ефективності використання трудового потенціалу підприємства

Назва	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2020, %
Середньорічна чисельність працівників у сільгоспвиробництві (осіб)	19	19	16	16	15	76,5
З них: зайняті у рослинницькій галузі (осіб)	19	19	16	16	15	76,5
Загальна кількість відпрацьованого часу (тис. люд.-год.)	31,1	31,0	31,5	30,3	31,4	100,8
Середня тривалість праці одного працівника (год/рік)	1820,9	2058,2	1661,8	1266,4	1954,6	106,3
Трудовозатрати на виробництво 1 ц зерна (год/ц)	1,5	1,3	0,9	0,4	2,5	175,6
Трудовозатрати на виробництво 1 ц соняшнику (год/ц)	0,5	0,3	0,6	0,7	0,8	149,6
С.-г. угіддя на одного працівника (га)	59,8	58,9	69,2	75,7	80,7	109,8
Рілля на одного працівника (га)	59,8	58,7	69,0	75,5	80,5	108,8
Продуктивність праці одного працівника (тис. грн)	234,8	198,1	204,0	234,6	264,9	119,9

Проте слід звернути увагу на зростання трудомісткості виробництва основних видів продукції. Так, витрати праці на виробництво 1 центнера зерна збільшилися з 1,5 год. у 2020 році до 2,5 год. у 2024-му, що становить 175,6% від початкового рівня. Аналогічно, трудовитрати на виробництво 1 ц соняшнику зросли з 0,5 до 0,8 год. (149,6%). Це може бути наслідком зменшення рівня механізації або переходу до менш інтенсивних технологій.

Показники площі, що припадає на одного працівника, зросли: сільськогосподарські угіддя — з 59,8 до 80,7 га, рілля — з 59,8 до 80,5 га. Це вказує на збільшення виробничого навантаження на одного працівника, що частково компенсується підвищенням рівня механізації та ефективності.

Річна продуктивність праці зросла з 176,5 тис. грн у 2020 році до 191,0 тис. грн у 2024 році, що на 19,9% більше. Така динаміка свідчить про позитивні зрушення у сфері трудової віддачі, попри зростання трудомісткості окремих технологічних процесів.

У цілому господарство демонструє вміння адаптуватися до нових умов шляхом оптимізації чисельності персоналу та підвищення інтенсивності праці (Додаток А, Б). Водночас потребує подальшого вдосконалення система організації праці та впровадження сучасних технологій для зниження трудовитрат на одиницю продукції. Для наочної візуалізації змін у трудовому потенціалі фермерського господарства «Київська Русь» доцільно звернутися до рис. 2.1, на якому представлено комбіноване зіставлення ключових показників у динаміці за 2020–2024 роки.

На рис. 2.1 горизонтальними стовпчиками відображено зниження середньорічної чисельності працівників з 19 осіб у 2020 році до 15 осіб у 2024 році. Ця тенденція чітко корелює зі зростанням середньої тривалості робочого року одного працівника (зображено оранжевою лінією), що свідчить про збільшення виробничого навантаження.

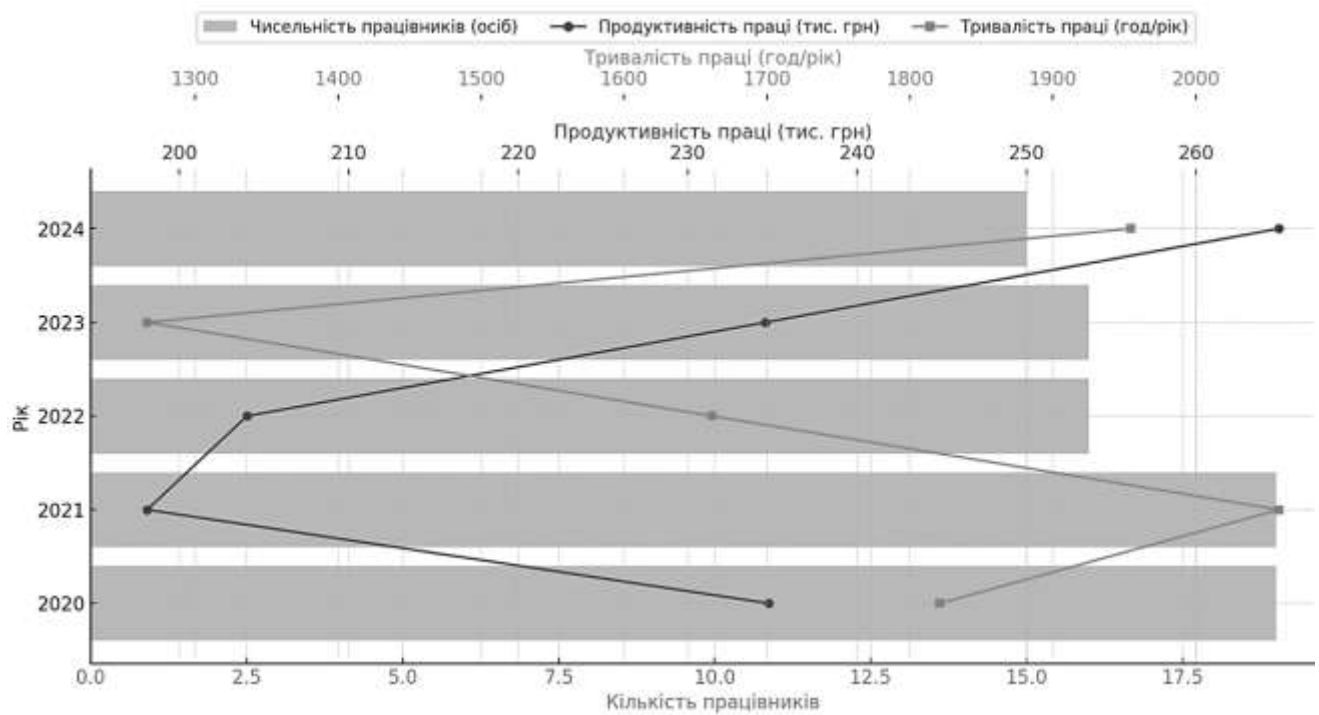


Рис. 2.1. Горизонтальний аналіз співвідношення основних трудових показників підприємства

Показник продуктивності праці (позначений зеленою лінією) демонструє стабільне зростання: з 76,5 тис. грн у 2020 році до 91,0 тис. грн у 2024 році, попри тимчасове зниження у 2022 році. Це свідчить про зростання ефективності трудового потенціалу, що, ймовірно, стало можливим завдяки покращенню організації праці, оновленню технічної бази або підвищенню рівня мотивації персоналу.

У фермерському господарстві «Київська Русь» спостерігається послідовна тенденція до скорочення чисельності працівників при зростанні показників інтенсивності праці та підвищенні її результативності. Однак, для комплексної оцінки динаміки розвитку господарства доцільно проаналізувати інтегровані фінансово-економічні показники, які подано в табл. 2.6.

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про загальне покращення економічного стану підприємства впродовж 2020–2024 років. Зокрема, обсяг виробництва зерна з 100 га ріллі у 2024 році становив 2587 ц, що на 3,5% перевищує рівень 2020 року, попри суттєве зниження у 2023 році, яке, ймовірно, було спричинене несприятливими погодними умовами або технологічними перебоями.

Таблиця 2.6**Ключові показники економічного розвитку ФГ «Київська Русь»**

Назва	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2020, %
Обсяг виробництва зерна з 100 га ріллі (ц)	2499,0	2081,5	2109,1	723,4	2587,0	103,5
Продуктивність праці (тис. грн)	234,8	198,1	204,0	234,6	264,9	119,6
Загальний прибуток підприємства (тис. грн)	1009,7	1016,3	987,5	1077,0	1715,9	169,9
Прибуток на 1 га угідь (грн)	888,0	893,7	882,6	972,5	1417,1	159,6
Прибуток на 1 працівника (тис. грн)	53,1	53,5	61,7	67,3	114,4	215,3
Обсяг валової продукції на 100 га угідь (грн)	136363,6	147525,1	149205,6	92557,8	239105,7	175,3
Рівень рентабельності, (%)	16,2	17,6	16,0	3,3	26,9	166,2

Продуктивність праці зросла з 234,8 тис. грн у 2020 році до 264,9 тис. грн у 2024 році (+19,6%), що підтверджує ефективність використання трудових ресурсів. Водночас підприємству вдалося майже подвоїти прибуток: з 1009,7 тис. грн у 2020 році до 1715,9 тис. грн у 2024 році (зростання на 69,9%).

Показники прибутковості також демонструють позитивну динаміку: прибуток на 1 га угідь зріс на 59,6%, а прибуток на одного працівника — більш ніж удвічі (на 115,3%), що свідчить про зростання віддачі з кожного залученого виробничого ресурсу.

Особливо вражаючими є зміни у показнику обсягу валової продукції на 100 га угідь — з 136,4 тис. грн у 2020 році до 239,1 тис. грн у 2024 році (приріст на 75,3%). Це відображає як зростання врожайності, так і підвищення ринкової вартості продукції.

Рівень рентабельності у 2024 році досяг 26,9%, що майже вдвічі перевищує показник 2020 року (16,2%). Така динаміка свідчить про ефективну фінансову стратегію підприємства, вдалі управлінські рішення та високий потенціал для подальшого розвитку.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ФГ «Київська Русь» демонструє сталу позитивну динаміку економічного розвитку, що базується на ефективному використанні як трудових, так і матеріально-технічних ресурсів.

2.2. Аналіз кадрової політики та ефективності управління персоналом підприємства

Після аналізу організаційно-економічної характеристики фермерського господарства «Київська Русь» та основних показників його діяльності доцільно перейти до оцінки рівня результативності управління персоналом, який є ключовим елементом забезпечення ефективності функціонування підприємства. Саме персонал виконує стратегічні, тактичні й оперативні функції, визначаючи якість і продуктивність усіх бізнес-процесів.

Для оцінки якісного складу персоналу ФГ «Київська Русь» важливим є не лише аналіз чисельності працівників, а й дослідження їхнього трудового досвіду. Адже саме стаж роботи визначає професійну зрілість, адаптованість до внутрішніх виробничих процесів та здатність приймати обґрунтовані рішення в умовах аграрного виробництва. У зв'язку з цим на рисунку 2.2 представлено розподіл працівників фермерського господарства за тривалістю роботи в колективі за останні три роки.

Аналіз рис. 2.2 свідчить, що протягом 2022–2024 років основу трудового колективу становили працівники зі стажем від 1 до 5 років. Їхня частка коливалася у межах 52–54%, що свідчить про стабільне ядро персоналу, здатне забезпечувати виробничий процес на належному рівні.

Водночас частка працівників зі стажем понад 5 років у 2022 році становила 40%, але знизилася до 37% у 2023–2024 роках. Це може вказувати на поступову зміну поколінь або відтік досвідчених кадрів, що потребує уваги з боку керівництва.

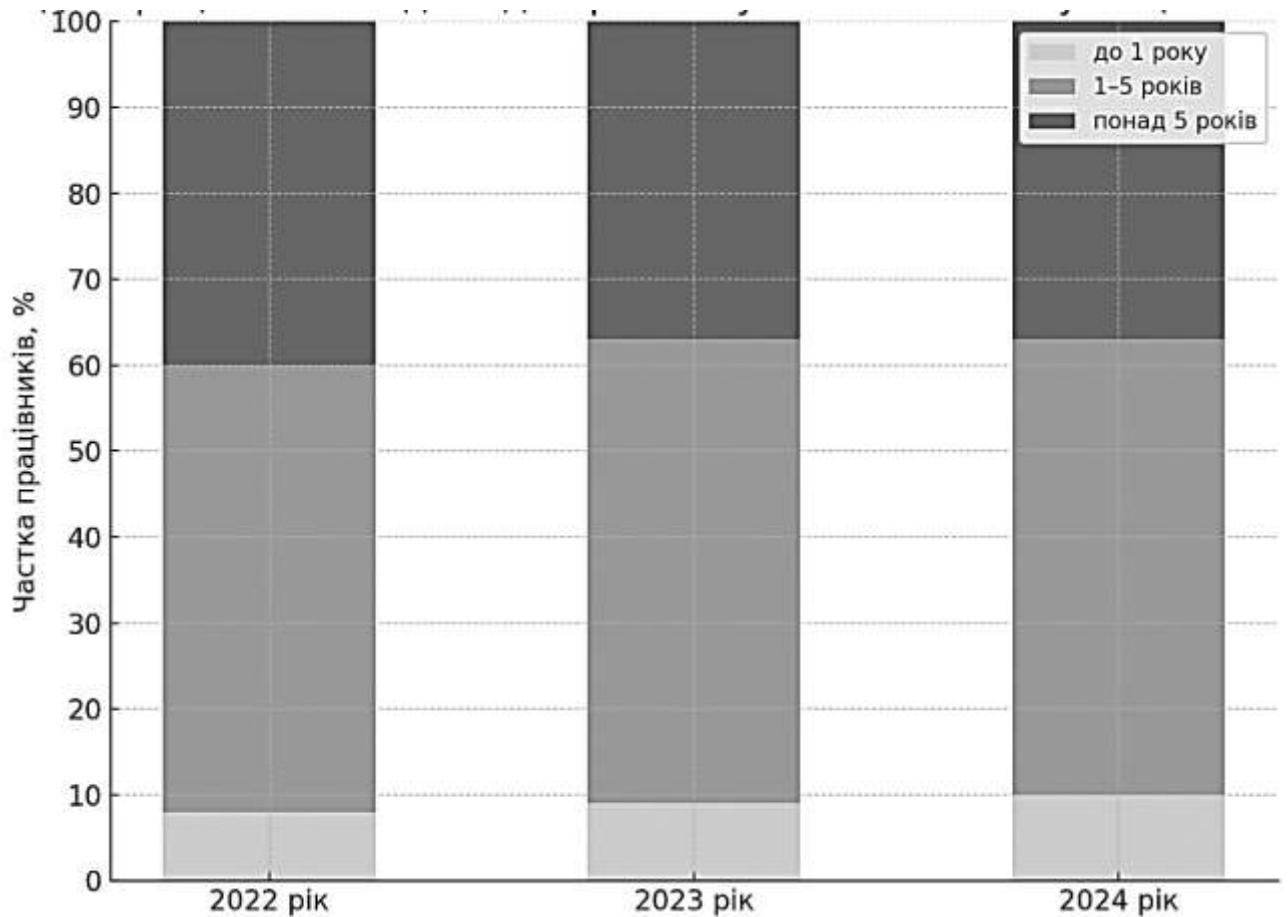


Рис. 2.2. Структура персоналу ФГ «Київська Русь» за стажом роботи (на кінець 2022–2024 років), %

Частка нових працівників (зі стажом до 1 року) залишалась незначною, проте зростала: з 8% у 2022 році до 10% у 2024 році. Це може свідчити як про оновлення кадрового складу, так і про потребу в адаптаційних заходах, що сприятимуть швидкому включенню нових працівників у виробничу діяльність. Доповненням до аналізу досвіду працівників є вивчення складу персоналу за функціональними обов'язками, оскільки ефективність господарської діяльності значною мірою залежить від правильного розподілу кадрів між ключовими управлінськими, спеціалізованими та виробничими функціями. Структура трудового колективу у такому розрізі дозволяє виявити сильні й слабкі сторони кадрової політики та з'ясувати, наскільки персонал відповідає потребам підприємства за видами діяльності. Інформацію про це наведено на рис.2.3.

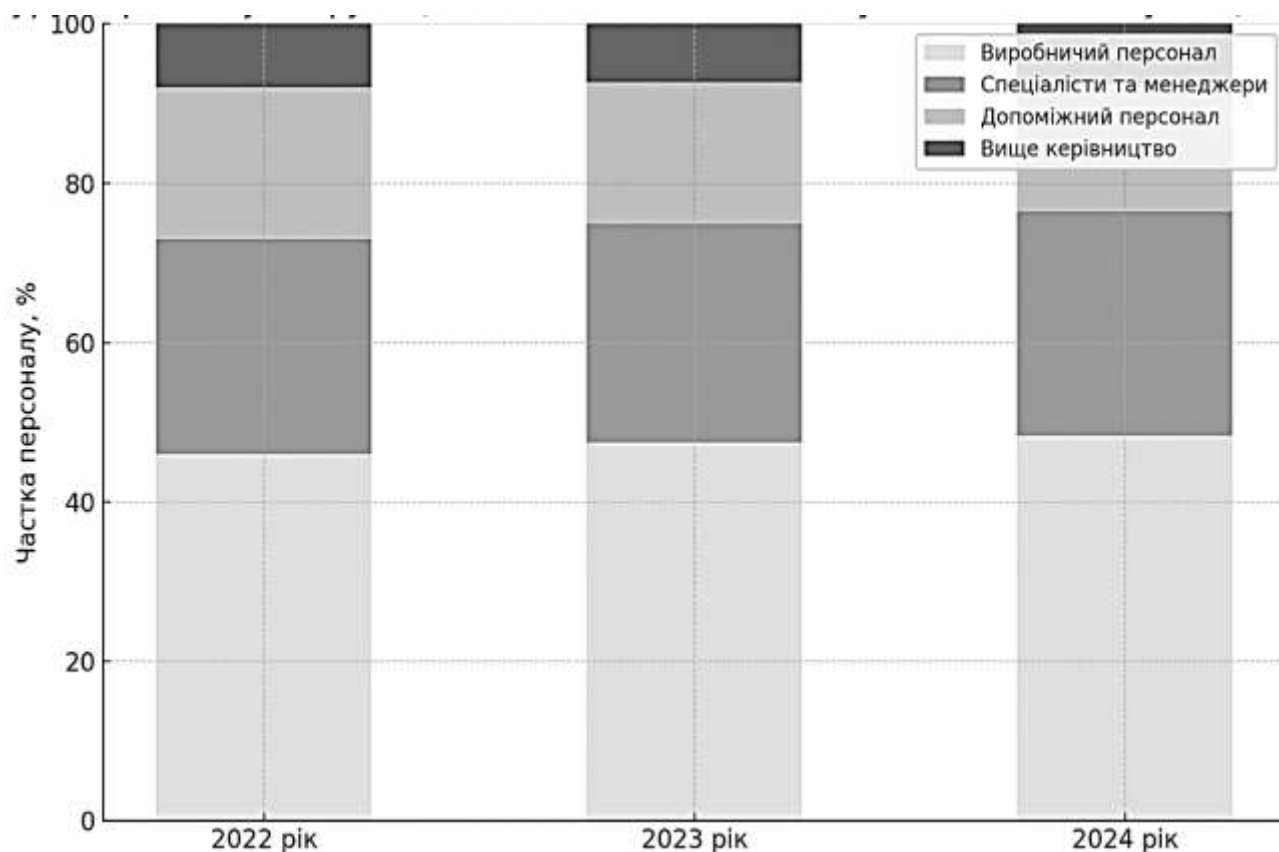


Рис. 2.3. Професійно-функціональна структура кадрів ФГ «Київська Русь» (2022–2024 рр.), %

Як показано на рис. 2.3, основу персоналу фермерського господарства «Київська Русь» упродовж 2022–2024 років становив виробничий персонал, частка якого зростає з 46,0% у 2022 році до 48,3% у 2024 році. Така динаміка є позитивною з точки зору забезпечення стабільності операційної діяльності.

Частка спеціалістів і менеджерів зберігала тенденцію до зростання: з 27,0% у 2022 році до 28,1% у 2024 році. Це свідчить про посилення ролі управлінської та професійної компетенції в діяльності підприємства, що відповідає сучасним вимогам до організації сільськогосподарського виробництва.

У той же час спостерігається поступове скорочення допоміжного персоналу — з 19,0% у 2022 році до 16,0% у 2024 році. Зменшення цієї категорії, ймовірно, пов'язане з автоматизацією частини допоміжних функцій або оптимізацією структурних підрозділів.

Загалом зміни у функціональній структурі персоналу свідчать про прагнення підприємства до оптимального кадрового балансу: збільшення частки ключових виконавців та фахівців при одночасному стриманому зростанні управлінської складової.

Після аналізу змін у структурі персоналу за функціональним призначенням, логічним кроком є вивчення динаміки стабільності трудового колективу. Адже ефективність управління персоналом залежить не лише від його якісного складу, але й від рівня стабільності зайнятості, зокрема плинності кадрів. Цю інформацію докладно відображає таблиця 2.7.

Таблиця 2.7

Показники плинності та стабільності кадрового складу ФГ

«Київська Русь» у 2022–2024 роках

Найменування індикатора	2022 рік	2023 рік	2024 рік	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу (осіб)	16	16	15	-1	95,8
Кадровий обіг (прийом + звільнення, осіб)	1	1	2	1	100,0
Рівень плинності персоналу (%)	6,3	6,3	13,0	7	-

Згідно з даними табл. 2.7, середньооблікова чисельність працівників підприємства у 2022–2024 роках зменшилася з 16 до 15 осіб, що свідчить про незначне скорочення кадрового потенціалу. За цей же період показник кадрового обігу (сума прийнятих і звільнених працівників за рік) зріс з 1 до 2 осіб, тобто вдвічі, що демонструє збільшення динаміки змін у складі персоналу.

Особливо показовим є зростання рівня плинності персоналу: з 6,3% у 2022–2023 роках до 13,0% у 2024 році. Це може свідчити про певні проблеми з адаптацією, мотивацією чи організаційною культурою на підприємстві. Враховуючи ці зміни, керівництву доцільно переглянути підходи до збереження ключових працівників та зміцнення кадрової стабільності.

У контексті аналізу трудового потенціалу господарства доцільним є дослідити динаміку фонду оплати праці. Адже рівень заробітної плати виступає

важливим фактором як утримання працівників, так і підвищення їх продуктивності та мотивації. У таблиці 2.8 представлено склад та структуру фонду оплати праці у ФГ «Київська Русь» за 2023–2024 роки.

Таблиця 2.8

**Розподіл та динаміка структури річного фонду оплати праці
працівників ФГ «Київська Русь» у 2022–2024 роках**

Категорії фонду оплати праці	2023 рік, сума (тис. грн)	2023 рік, питома вага (%)	2024 рік, сума (тис. грн)	2024 рік, питома вага (%)
Основна частка заробітної плати	1296,4	68,2	1207,6	56,9
Преміальна частка заробітної плати	603,2	31,8	913,6	43,1
Загальний обсяг фонду оплати праці	1899,6	100,0	2121,2	100,0

Аналізуючи дані табл. 2.8, варто відзначити загальне зростання фонду оплати праці на 221,6 тис. грн або на 11,7% у 2024 році порівняно з попереднім роком. Зміни також простежуються у структурі фонду: частка основної заробітної плати зменшилась із 68,2% до 56,9%, тоді як питома вага преміальної частини зросла з 31,8% до 43,1%. Це свідчить про зміщення акцентів у політиці винагороди підприємства – в бік посилення мотиваційної складової шляхом преміювання. Такий підхід може мати позитивний вплив на результативність праці персоналу за умови чіткого обґрунтування критеріїв преміювання.

Після аналізу загального складу фонду оплати праці доцільним є більш детально розглянути структуру додаткової (преміальної) частини заробітної плати, яка виконує важливу роль у стимулюванні працівників до ефективної роботи. Саме додаткові виплати, такі як премії, надбавки, оплата відпусток, є показником гнучкості кадрової політики та рівня соціальної відповідальності підприємства. Візуалізацію цих елементів представлено на рисунку 2.4.

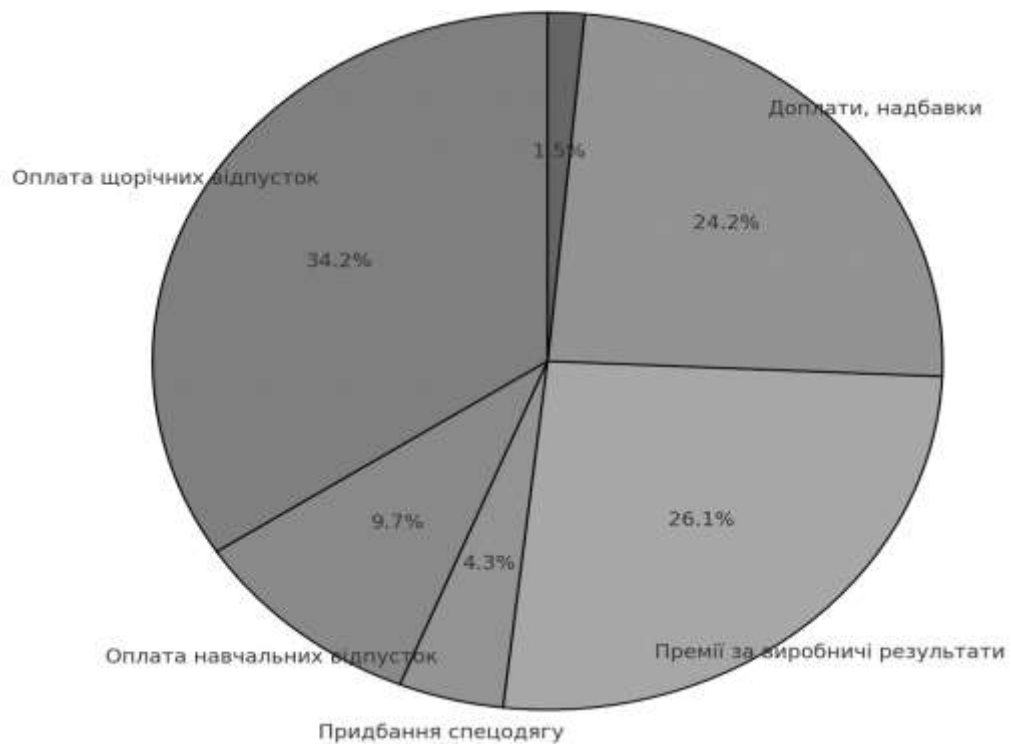


Рис. 2.4. Структура додаткової (преміальної) оплати праці у ФГ «Київська Русь»

Як свідчать дані рис. 2.4, найбільшу частку в структурі додаткової оплати праці займає оплата щорічних відпусток – 34,2%, що підкреслює соціальну орієнтованість підприємства. Значну частину також становлять премії за виробничі результати (26,1%) та доплати й надбавки (24,2%), які відіграють ключову роль у мотивації персоналу до досягнення кращих результатів.

Порівняно незначну частку займають такі елементи, як оплата навчальних відпусток (9,7%), придбання спецодягу (4,3%) та інші виплати (1,5%), однак вони все ж свідчать про розмаїття системи заохочення.

Отже, ФГ «Київська Русь» використовує досить збалансовану модель додаткової оплати праці, де поєднуються як обов'язкові соціальні гарантії, так і ефективні інструменти стимулювання. Це формує позитивне середовище для збереження персоналу та підвищення його результативності.

Після такого аналізу доцільно перейти до розгляду взаємозв'язку між ефективністю праці персоналу та рівнем їхньої заробітної плати. Для цього в

таблиці 2.9 представлено показники обсягу виробітку продукції на одного працівника та середнього місячного рівня оплати праці у 2022–2024 роках.

Таблиця 2.9

Порівняльна оцінка продуктивності праці та середньої заробітної плати працівників ФГ «Київська Русь» у 2022–2024 роках

Назва індикатора	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп зміни 2023 до 2022, %	Темп зміни 2024 до 2023, %	Темп зміни 2024 до 2022, %
Обсяг виробітку продукції на одного працівника, тис. грн	204,0	234,6	264,9	15,0	12,9	29,9
Місячна середня оплата праці, грн	9604,3	9976,4	10839,6	3,9	8,7	12,9

Аналіз даних таблиці 2.9 дозволяє зробити кілька важливих висновків:

- упродовж аналізованого періоду спостерігається стабільне зростання продуктивності праці: у 2023 році її обсяг зріс на 15 % порівняно з 2022 роком, а в 2024 році — ще на 12,9% до рівня попереднього року. Загалом, за два роки приріст склав 29,9%.
- середньомісячна заробітна плата працівників також демонструє позитивну динаміку. З 9604,3 грн у 2022 році вона зросла до 9976,4 грн у 2023 році (на 3,87%) і до 10839,6 грн у 2024 році (ще на 8,65%). Загальний приріст за три роки становить 12,86%.

Таким чином, темпи зростання продуктивності праці переважають над темпами зростання заробітної плати, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів у господарстві.

Після аналізу співвідношення продуктивності праці та середнього рівня заробітної плати доцільно візуалізувати динаміку зміни продуктивності праці працівників підприємства у часовому розрізі. Це дозволить виявити характер змін та окреслити можливі тенденції у подальшому розвитку цього показника. Побудова графіка з елементами аналітичного вирівнювання дає змогу оцінити, наскільки стабільно зростає ефективність праці персоналу. Такий аналіз подано на рис. 2.5.

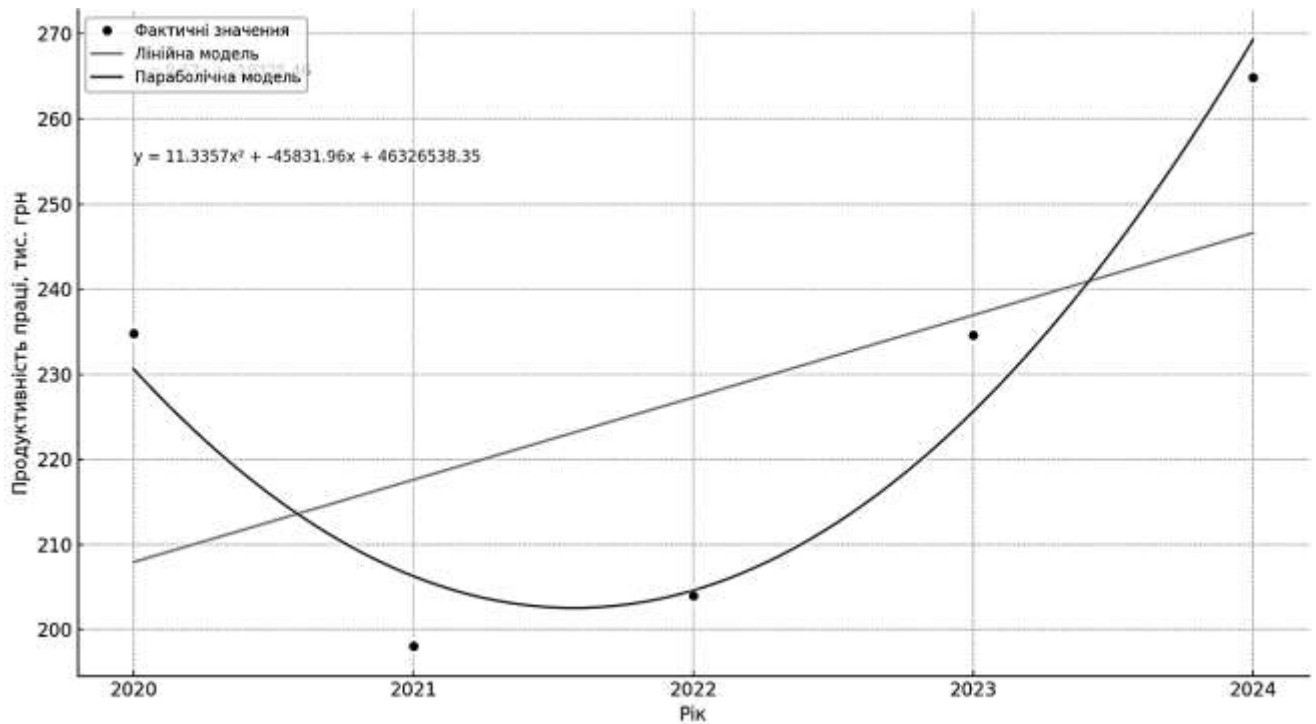


Рис. 2.5. Динаміка та аналітичне вирівнювання продуктивності праці у ФГ «Київська Русь» за 2022–2024 р.

Як видно з рис. 2.5, динаміка продуктивності праці демонструє чітко виражену зростаючу тенденцію. Побудовані трендові лінії — як лінійна, так і параболічна — досить добре апроксимують емпіричні дані. Лінійна модель відображає сталий річний приріст, тоді як параболічна крива вказує на можливе прискорення темпів зростання в майбутньому. Це може бути ознакою поступового підвищення ефективності управління персоналом та загальної оптимізації процесів у господарстві.

Таким чином в результаті проведеного аналізу встановлено позитивну динаміку продуктивності праці, зростання прибутку та покращення ефективності управління персоналом, що створює передумови для подальшого удосконалення системи управління підприємством.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ У ФГ «КИЇВСЬКА РУСЬ»

3.1. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління персоналом на підприємстві

Грунтовний аналіз основних економічних і організаційних аспектів функціонування ФГ «Київська Русь» дозволили виявити проблемні зони, зокрема зниження чисельності персоналу, зростання плинності кадрів та нерівномірність у структурі оплати праці, що свідчить про необхідність запровадження системних змін в управлінні персоналом. Отже, враховуючи сучасні тенденції в аграрному секторі та результати аналізу, особливу увагу зосередимо на вирішенні проблем кадрової стабільності, оновлення вікової та професійної структури персоналу, впровадженні практик залучення молодих фахівців і зміцненні внутрішньої кадрової резервної системи.

Після виявлення проблемних аспектів у функціонуванні системи управління персоналом ФГ «Київська Русь» у попередніх розділах, наступним логічним етапом є формування конкретних пропозицій щодо її вдосконалення. Враховуючи зниження чисельності персоналу, підвищення плинності кадрів, нерівномірність у кваліфікаційному складі та недостатню ефективність мотиваційного механізму, доцільно обґрунтувати напрями і заходи, спрямовані на оптимізацію кадрового потенціалу господарства. Узагальнений перелік прогнозованих заходів представлено на рисунку 3.1.

Як показано на рис. 3.1, система заходів передбачає комплексний підхід до вирішення кадрових проблем. Основними напрямками є оптимізація кадрової структури, зниження плинності кадрів та підвищення кваліфікації персоналу. Окрему увагу приділено залученню молодих спеціалістів до навчальних програм, що дозволить оновити кадровий потенціал господарства. Також передбачено удосконалення системи оцінки персоналу та підвищення

мотиваційної складової через матеріальне стимулювання, що сприятиме підвищенню рівня продуктивності та стабілізації трудового колективу.



Рис. 3.1. Прогнозовані заходи з вдосконалення управління персоналом фермерського господарства «Київська Русь»

У комплексі ці заходи створюють базу для сталого розвитку кадрового забезпечення підприємства.

Після формування загальних напрямків вдосконалення управління персоналом у ФГ «Київська Русь» логічним етапом є уточнення кількісної та якісної потреби в кадрах. Адже ефективність реалізації запропонованих заходів безпосередньо залежить від оптимального розподілу персоналу відповідно до виробничих цілей підприємства.

З цією метою було здійснено розрахунок планової потреби в персоналі на 2025 рік із врахуванням нормативів зростання продуктивності праці. Результати наведено у табл. 3.1.

Згідно з розрахунками, у 2024 році загальна чисельність працівників на підприємстві становила 15 осіб, при середній продуктивності 264,9 тис. грн/особу. Зважаючи на заплановане зростання обсягів продукції до 4570 тис. грн, а також нормативне підвищення продуктивності по всіх категоріях

персоналу, у 2025 році прогнозується збільшення загальної кількості працівників до 16 осіб.

Таблиця 3.1

Планові показники забезпечення підприємства трудовими ресурсами

Категорії персоналу	Обсяг продукції 2024, тис. грн	Чисельність працівників 2024, осіб	Продуктивність праці 2024, тис. грн/особу	Норматив зростання продуктивності 2025, %	Плановий обсяг продукції 2025, тис. грн	Нормативна продуктивність 2025, тис.грн/особ	Планова чисельність 2025, осіб
Основний виробничий персонал	3974	8	496,7	3	4570	507,8	9
Управлінський та інженерний персонал	3974	3	1324,6	4,5	4570	1523,3	3
Допоміжні працівники	3974	2	1987,0	8	4570	2285,0	2
Керівники вищої ланки	3974	2	1987,0	5	4570	2285,0	2
Разом	3974	15	264,9		4570	285,6	16

Найбільше навантаження припадає на основний виробничий персонал, чисельність якого має зрости з 8 до 9 осіб. Водночас чисельність керівного, інженерного та допоміжного персоналу залишається на рівні 2024 року, що свідчить про достатній резерв продуктивності у цих категоріях.

Загалом така структура забезпечує збалансоване кадрове забезпечення виробничої програми, орієнтоване на підвищення ефективності праці без надмірного зростання витрат на персонал.

Що стосується намірів щодо підвищення результативності праці, то для працівників основного виробничого напрямку передбачено її щорічне зростання на 1,0%; для фахівців та управлінського персоналу — на 2,5%; для допоміжного складу та керівників — на 10% відповідно. Згідно з оцінками керівного складу ФГ «Київська Русь», чисельність адміністративно-допоміжного персоналу на сьогодні є задовільною, тому в умовах фінансових обмежень доцільно провести структурне коригування штату шляхом збільшення нормативів продуктивності для цієї категорії працівників, що дозволить уникнути надлишкових посад.

Прогнозована чисельність кадрів на наступний період для кожної категорії персоналу була визначена методом нормативної продуктивності із застосуванням формули 3.1:

$$\text{Чппл} = \text{ВПпл} / (\text{Пф} \times (1 + \text{Н}/100)) \quad (3.1)$$

де: Чппл — запланована чисельність працівників, осіб;

ВПпл — обсяг запланованого виробництва, тис. грн;

Пф — фактична продуктивність праці за звітний період, тис. грн/ос.;

Н — очікуваний відсоток приросту продуктивності праці.

На основі обґрунтованих нормативів було встановлено, що штат основних виробничих працівників доцільно збільшити до 9 осіб (що на 1 особу або 12,5% більше порівняно з 2024 роком). Чисельність інженерно-управлінського персоналу має залишитися на рівні 3 осіб, як і кількість допоміжного складу та представників вищого управління — по 2 особи в кожній категорії.

Реалізація запропонованих змін у кадровому складі дозволить ФГ «Київська Русь» оптимізувати внутрішню структуру персоналу за функціональним призначенням, зокрема — посилити частку основних робітників як ключового ресурсу у формуванні виробничого потенціалу підприємства (рис. 3.2).

Після розрахунків планової чисельності працівників у розрізі функціональних категорій на основі нормативної продуктивності (табл. 3.1), доцільно проілюструвати очікувані зміни у структурі персоналу фермерського господарства «Київська Русь». Такий підхід дозволяє наочно відобразити зрушення у внутрішньому кадровому балансі, що зумовлені реалізацією заходів з оптимізації управління трудовими ресурсами.

На рисунку 3.2 представлено порівняльний розподіл персоналу підприємства у 2024 році (фактичні дані) та прогноз на 2025 рік з урахуванням запропонованих змін у структурі зайнятості.

Як свідчить діаграма, у плановому 2025 році очікується незначне зменшення частки допоміжного персоналу та вищого керівництва у загальній структурі персоналу господарства.

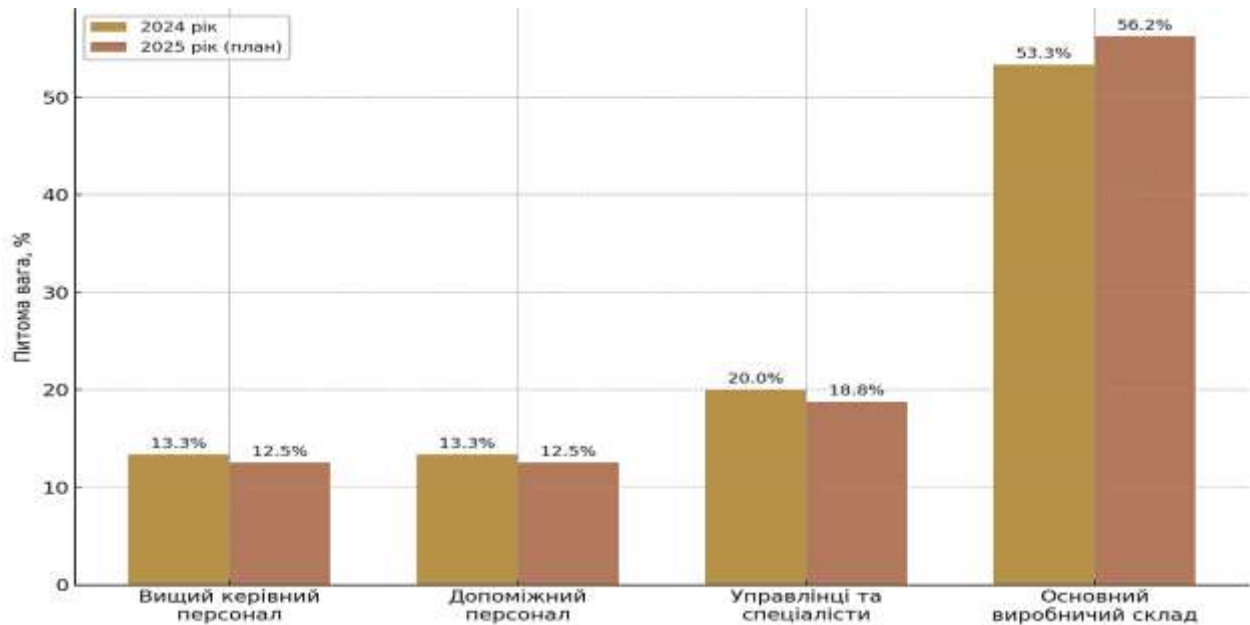


Рис. 3.2. Зміни у складі персоналу ФГ «Київська Русь»: фактичний та прогнозований розподіл у 2024–2025 рр., %

Питома вага виробничих працівників зросте до 56,2%, що свідчить про посилення виробничого ядра підприємства. Частка управлінців і спеціалістів залишається майже незмінною, що забезпечує збереження управлінської функції при підвищенні ефективності. Загалом, це свідчить про раціональне переформатування структури кадрів відповідно до цілей розвитку господарства.

Згідно з розрахунками на перспективу, питома вага основного виробничого складу працівників у структурі персоналу фермерського господарства «Київська Русь» має зрости з приблизно 53,3% до 56,2%. Така динаміка свідчить про прагнення підприємства посилити ресурсну базу безпосереднього виробництва.

Економічну доцільність такого кроку можна визначити через розрахунок впливу кадрової трансформації на середній обсяг виробітку продукції. Для цього застосовується наступне аналітичне вираження:

$$\Delta W_{\text{сер}}(Sp) = (Sp_{\text{нов}} - Sp_{\text{баз}}) \times P_{\text{вир}} \quad (3.2)$$

де: $\Delta W_{сер}(Sp)$ - приріст загальної продуктивності праці завдяки зміні частки робітників;

$R_{вир}$ - середній обсяг виробництва на одного працівника основної ланки;

$S_{рнов}, S_{рбаз}$ - відповідно прогнозована та фактична частка робітників у штаті підприємства.

У нашому випадку: $\Delta W_{сер}(Sp) = (56,2 - 53,3) \times 496,7 = 1440,43$ тис.грн

Таким чином, перерозподіл кадрового складу на користь виробничого персоналу потенційно забезпечує підприємству додаткову вигоду понад 1,4 млн грн у вигляді підвищення загального рівня продуктивності.

Для досягнення зазначеного результату важливо провести цільові заходи з підвищення кваліфікації персоналу, зокрема — навчання на робочому місці та тематичні тренінги. Щоб раціонально використовувати ресурси і досягти максимальної результативності, доцільно використати оптимізаційну економіко-математичну модель. У рамках цієї моделі змінними величинами виступають витрати на навчання по кожній групі працівників, які прямо залежать від вартості одного навчального дня на особу.

Після аналітичного узагальнення змін у кадровій структурі особливу увагу слід приділити підвищенню кваліфікації персоналу, що є ключовим напрямом у вдосконаленні системи управління трудовими ресурсами ФГ «Київська Русь». Для ефективного планування відповідних заходів нами було здійснено розрахунок цільових витрат на професійне навчання працівників із врахуванням специфіки кожної категорії кадрів. Вихідні дані для подальшого економіко-математичного моделювання оптимізації витрат на навчання представлено в табл. 3.2.

Табл. 3.2 - «Цільові витрати на підвищення кваліфікації персоналу підприємства: вихідні дані для оптимізаційної моделі» містить основні орієнтири щодо вартості одного навчального дня для кожної групи працівників підприємства. У таблиці також відображено змінні, що використовуються в моделі для визначення необхідних витрат на освітні заходи. Саме ці значення є базовими при формуванні обмежень у рамках оптимізаційної задачі.

Таблиця 3.2

**Цільові витрати на підвищення кваліфікації персоналу
підприємства: вихідні дані для оптимізаційної моделі**

Групи працівників	Орієнтовна вартість одного навчального дня, грн	Плановані витрати на підвищення кваліфікації, грн
Основний виробничий персонал	1250	X.1
Фахівці та управлінці середньої ланки	1750	X.2
Допоміжний штат	750	X.3
Керівництво вищої ланки	2500	X.4

Слід зауважити, що суттєвим фактором у побудові моделі є ресурсне обмеження, тобто гранична сума, яку підприємство може собі дозволити витратити на навчальні ініціативи. Загальний обсяг фінансування, передбачений на заходи з підвищення професійної підготовки працівників, визначено в межах 110000 грн. У зв'язку з цим основна бюджетна умова формулюється наступним чином:

$$1250X_1 + 1750X_2 + 750X_3 + 2500X_4 \leq 110000$$

де: X_1 – плановані витрати на підвищення кваліфікації основного виробничого персоналу,

X_2 – витрати на навчання спеціалістів та управлінського складу середньої ланки,

X_3 – обсяг коштів, що передбачається витратити на допоміжних працівників,

X_4 – фінансування навчання керівників вищої управлінської ланки.

Окрім обмеження за загальним бюджетом, модель також враховуватиме вторинну групу обмежень – ті, що встановлюють нижню та верхню межу можливих витрат на кожну з категорій працівників (див. табл. 3.3). Це дозволяє забезпечити як мінімальний необхідний рівень кваліфікаційного зростання, так і недопущення неефективного розподілу ресурсів.

Визначення базових витрат на навчальні заходи персоналу дозволило продовжити детальне обґрунтування меж і потенційної ефективності цих

витрат. Для цього було розроблено таблицю 3.3, яка дозволяє встановити допустимі мінімальні та максимальні параметри навчання для кожної категорії працівників ФГ «Київська Русь». Зокрема, таблиця враховує очікувану тривалість навчальних програм у днях, діапазон витрат на проведення навчання та коефіцієнт очікуваної результативності навчального процесу.

Таблиця 3.3

Планові граничні обмеження інвестицій у навчання персоналу за категоріями

Групи працівників	Тривалість навчальної програми, днів (мін)	Тривалість навчальної програми, днів (макс)	Вартість навчання, тис. грн (мін)	Вартість навчання, тис. грн (макс)	Коефіцієнт ефективності від навчання
Основний виробничий персонал	4	50	5	70	3,6
Фахівці та управлінці середньої ланки	5	35	10,5	73,5	5,3
Допоміжний штат	2	6	1,5	4,5	2,2
Керівництво вищої ланки	7	14	20	40	5,5

В таблиці зазначено, що найбільший коефіцієнт ефективності навчання спостерігається у категорії керівного складу (5,5), а найменший — серед допоміжного персоналу (2,2). Це свідчить про те, що інвестування в управлінський та фаховий склад дає відносно вищу віддачу, що має враховуватись при прийнятті рішень у рамках побудови оптимізаційної моделі.

Орієнтуючись на задані параметри моделі, а саме: величини запланованих витрат на підвищення кваліфікації працівників за групами, сформульовану мету оптимізації (досягнення максимальної результативності навчального процесу) та визначені обмеження — було проведено обчислення у табличному редакторі Excel із залученням інструмента Пошук розв'язання (див. додаток В). У підсумку було побудовано оптимізований розподіл фінансових ресурсів на навчання персоналу у ФГ «Київська Русь» залежно від типу працівників.

Після формування оновленої структури обмежень та визначення ефективності навчальних заходів було здійснено оптимізацію витрат на

професійний розвиток персоналу. Для цього використано інструментарій табличного процесора Excel, що дозволив отримати найкращий варіант розподілу бюджетних ресурсів між категоріями працівників. Отримані результати представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Оптимізований розподіл інвестицій у підвищення кваліфікації
працівників ФГ «Київська Русь»**

Категорія працівників	Обсяг інвестицій у навчання, тис. грн	Частка витрат у загальному обсязі, %
Основний виробничий персонал	6	5,45
Фахівці та управлінці середньої ланки	60	54,55
Допоміжний штат	2	1,82
Керівництво вищої ланки	42	38,18

Дані таблиці свідчать, що найбільший обсяг фінансування, а саме 60 тис. грн (54,55% загального бюджету), передбачено для фахівців та управлінців середньої ланки, що обґрунтовано їх ключовою роллю в реалізації управлінських рішень та трансформації виробничих процесів. На другому місці за пріоритетністю – керівники вищої ланки з інвестиціями в розмірі 42 тис. грн (38,18%). Водночас обсяг коштів, спрямованих на навчання основного виробничого персоналу та допоміжного штату, склав 6 тис. грн (5,45%) та 2 тис. грн (1,82%) відповідно. Цей розподіл дозволяє підприємству реалізувати стратегічне прагнення посилити управлінську компетентність і водночас зберегти ефективність виробничих ланок.

Отже, таким чином, на основі проведеної комплексної оцінки кадрової ситуації у ФГ «Київська Русь» було визначено ключові напрями вдосконалення управління персоналом, зокрема, запропоновано оптимальну чисельність працівників, оновлено структуру персоналу, сформовано планові показники продуктивності праці, а також розроблено оптимізаційну модель інвестування в навчання персоналу з урахуванням бюджетних обмежень. Це створює підґрунтя

для підвищення ефективності кадрової політики підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

3.2. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів

Після реалізації комплексу заходів з оптимізації чисельності та структури персоналу у ФГ «Київська Русь» важливо оцінити економічну доцільність цих змін. Зокрема, мова йде про перерозподіл працівників за категоріями, що дозволяє краще узгодити функціональну завантаженість персоналу з потребами підприємства в умовах зростання обсягів виробництва.

З метою визначення доцільності впровадження запропонованих змін у структурі персоналу ФГ «Київська Русь» доцільно здійснити оцінку їх ефективності. Для цього проведено розрахунок умовного економічного ефекту від змін у частці основного виробничого персоналу в загальній чисельності працівників. У якості аналітичного інструменту використано коефіцієнт приросту продуктивності праці внаслідок зміни структури кадрів. Результати проведених розрахунків наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Економічний ефект від зміни структури персоналу підприємства ФГ «Київська Русь»

Показник	Значення
Частка виробничого персоналу в загальній чисельності у 2024 році, %	53,3
Частка виробничого персоналу в загальній чисельності у 2025 році, %	56,2
Продуктивність праці одного виробничого працівника, тис. грн	496,7
Умовний економічний ефект від зміни структури персоналу, тис. грн	1440,43

Результати розрахунків, представлені в табл. 3.5, свідчать про позитивні зрушення у структурі кадрового потенціалу ФГ «Київська Русь». Зокрема,

спостерігається зростання питомої ваги основного виробничого персоналу, що є пріоритетним з огляду на стратегічні цілі підприємства щодо підвищення ефективності операційної діяльності. У той же час незначне зменшення частки фахівців середньої ланки та управлінців розглядається не як втрата, а як зважене перерозподілення ресурсів. Це дозволяє сконцентрувати фінансові та кадрові інвестиції саме на тих ланках, які безпосередньо впливають на збільшення обсягів виробництва. Таким переформатуванням підприємство спрямовує свої ресурси на формування більш продуктивного виробничого ядра, що забезпечує стабільність і зростання валового випуску продукції. Отже, скорочення частки «дорогих» управлінських посад за рахунок нарощення частки виконавчої ланки є ефективним кроком у напрямі підвищення рентабельності трудових ресурсів.

В умовах зростаючих вимог до професійної підготовки працівників, особливо в аграрному секторі, навчання персоналу набуває вирішального значення для підвищення загальної ефективності функціонування підприємства. Одним із ключових напрямів удосконалення управління персоналом у ФГ «Київська Русь» є запровадження систематичного підходу до підвищення кваліфікації кадрів. На основі розробленої у попередньому підрозділі оптимізаційної моделі розподілу витрат на навчання працівників, здійснено оцінку очікуваної ефективності таких інвестицій у людський капітал.

Для розрахунку результативності витрат на навчання застосовано показник умовної ефективності, який враховує не лише суму вкладених коштів, а й коефіцієнт віддачі від навчання для кожної категорії персоналу. Це дозволяє наочно продемонструвати очікувану користь від реалізації навчальних програм на підприємстві. Узагальнені розрахунки подано у табл. 3.6.

Очікуваний ефект від навчання персоналу за всіма категоріями становить 575 тис. грн, що свідчить про високий рівень економічної доцільності запропонованих заходів. Найбільший результат прогнозується від інвестування в професійний розвиток фахівців та управлінців середньої ланки (318 тис. грн), а також керівників вищої ланки (231 тис. грн), що зумовлено високими

коефіцієнтами ефективності для цих груп працівників. Разом з тим, помірно, але стабільне зростання очікується і від навчання основних виробничих працівників. Це дозволяє не лише посилити виробничу складову підприємства, а й оптимізувати загальну структуру витрат з урахуванням довгострокового результату.

Таблиця 3.6

Оцінка ефективності інвестицій у навчання персоналу ФГ «Київська Русь»

Категорія працівників	Сума інвестицій, тис. грн	Коефіцієнт ефективності навчання	Очікуваний ефект, тис. грн
Основний виробничий персонал	6	3,6	21,6
Фахівці та управлінці середньої ланки	60	5,3	318,0
Допоміжний штат	2	2,2	4,4
Керівництво вищої ланки	42	5,5	231,0
Усього	110	—	575,0

Важливою завершальною ланкою у процесі аналізу є узагальнення ефективності запроваджених заходів щодо оптимізації управління персоналом у ФГ «Київська Русь», де здійснюється підсумкова оцінка інтегрального впливу заходів на діяльність підприємства, що дозволяє зробити висновки щодо доцільності впроваджених ініціатив.

Оцінювання базується на системному підході, який враховує як економічні, так і соціально-організаційні аспекти. Зокрема, інтегруються результати раніше проведених розрахунків:

- зростання загальної продуктивності праці внаслідок зміни структури персоналу;
- ефективність інвестицій у навчання персоналу;
- зміна питомої ваги основного виробничого персоналу як результат оптимізації кадрової структури;

- покращення організаційної стійкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Системний ефект запропонованих заходів може бути виражений у вигляді узагальненої моделі впливу, яка враховує сукупний ефект від кадрової реструктуризації ($\Delta\Pi$) та професійного розвитку ($\Delta E_{\text{навч}}$). Розрахунок загального приросту ефективності ($E_{\text{заг}}$) виконується за формулою:

$$E_{\text{заг}} = \Delta\Pi + \Delta E_{\text{навч}}, \quad (3.3)$$

де: $\Delta\Pi$ – приріст результативності від зміни структури персоналу (1440,43 тис. грн,

$\Delta E_{\text{навч}}$ – ефект від навчання (575,0 тис. грн, за табл. 3.6).

Таким чином, $E_{\text{заг}} = 1440,43 + 575,0 = 2015,43$ тис. грн.

Узагальнені результати ефективності реалізованих заходів представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Інтегральна оцінка впливу впровадження кадрових рішень на економічні показники ФГ «Київська Русь»

Показники	Фактичне значення (2024)	Планове значення (2025)	Відхилення (2025 – 2024)
Площа сільськогосподарських угідь, га	1210,9	1210,9	0
Кількість персоналу, осіб	15	16	+1
Обсяг товарної продукції, тис. грн	3974,0	4570,0	+596,0
Фонд оплати праці, тис. грн	681,8	739,5	+57,7
Інвестиції в навчання персоналу, тис. грн	0	110,0	+110,0
Середня продуктивність праці, тис. грн/особу	264,9	285,6	+20,7
Рентабельність, %	26,9	29,1	+2,2

Аналіз таблиці 3.7 свідчить про позитивні зрушення в діяльності підприємства у 2025 році порівняно з базовим 2024 роком. Спостерігається

збільшення продуктивності праці, обсягів випуску продукції та зростання прибутковості господарювання. Особливо варто відзначити позитивну динаміку рентабельності (+2,2%) та незначне зростання чисельності персоналу при суттєвому зростанні ефективності праці.

Узагальнено, очікуваний економічний ефект від реалізованих заходів перевищує 2 млн. грн., що підтверджує стратегічну доцільність обраного напрямку вдосконалення системи управління персоналом. Окрім економічного ефекту, важливими є соціальні результати – посилення мотивації працівників, підвищення адаптивності до змін, підготовленість до впровадження інноваційних рішень.

Окрім економічного ефекту, також спостерігається підвищення організаційної гнучкості, зростання мотиваційного рівня персоналу, підвищення рівня готовності працівників до впровадження інновацій. Це створює передумови для сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Такі результати створюють міцне підґрунтя для довгострокової стабільності та розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

На завершення аналізу інтегрального впливу впроваджених заходів щодо оптимізації управління персоналом, доцільним є візуальне представлення динаміки змін ключових показників підприємства. З цією метою побудовано комбіновану діаграму (рисунок 3.3), яка дозволяє наочно оцінити ефективність реалізованих ініціатив.

Як видно з рис. 3.3, після реалізації запропонованих змін відбулося суттєве покращення більшості основних показників. Зросли обсяги випуску товарної продукції, продуктивність праці, фонд оплати праці, а також рівень рентабельності. Водночас спостерігається збільшення обсягів інвестицій у навчання, що свідчить про акцент на розвиток людського капіталу як ключового ресурсу підприємства.

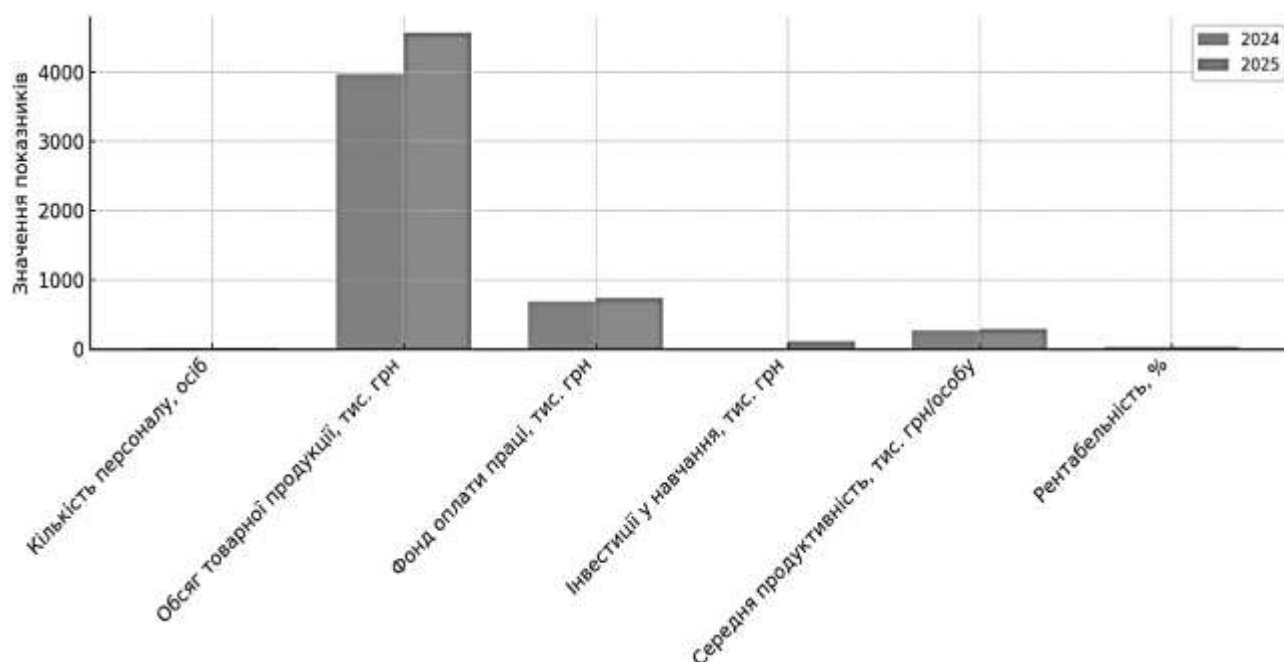


Рис. 3.3. Основні вигоди впровадження заходів удосконалення управління персоналом у ФГ «Київська Русь»

Таким чином, реалізовані дії з удосконалення управління персоналом є не лише обґрунтованими, а й стратегічно доцільними для забезпечення сталого розвитку ФГ «Київська Русь».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті виконання науково-кваліфікаційної роботи на тему «Удосконалення управління персоналом підприємства в сучасних умовах» на прикладі ФГ «Київська Русь» сформульовано такі узагальнення та підсумки:

1. Актуальність проблеми управління персоналом в умовах трансформацій економіки підтверджено як теоретично, так і практично. В сучасних реаліях ефективне управління людськими ресурсами виступає визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства, особливо в аграрному секторі, де більшість процесів залежать від організації праці та кваліфікації працівників. Управління персоналом потребує системного підходу, що враховує динаміку зовнішнього середовища, технологічні зміни та обмеженість ресурсів.

2. У процесі теоретичного дослідження встановлено, що сучасна система управління персоналом ґрунтується на принципах стратегічності, адаптивності та орієнтації на результат. Вона охоплює комплекс функцій: планування кадрової потреби, організацію працевлаштування, розвиток потенціалу працівників, матеріальне й нематеріальне стимулювання, а також контроль ефективності кадрових рішень. Особлива роль відводиться питанням мотивації та підвищення кваліфікації персоналу як засобу реалізації довгострокових цілей підприємства.

3. Поглиблений аналіз кадрової структури ФГ «Київська Русь» виявив наявність ряду диспропорцій у розподілі працівників за категоріями. Частка управлінського персоналу та допоміжного складу перевищувала оптимальні значення, у той час як основний виробничий персонал мав відносно меншу питому вагу. Такий перекис негативно впливав на показники ефективності виробничої діяльності та потребував зміни у структурі кадрів.

4. На основі розрахунків було обґрунтовано доцільність структурної корекції персоналу. Внаслідок прогнозованої зміни у частці виробничого персоналу (зростання до 56,2%) підприємство отримує додатковий приріст продуктивності праці у сумі 1440,43 тис. грн. Така зміна підтверджує, що перерозподіл ресурсів у бік основного виробництва сприяє кращому використанню потенціалу персоналу та зростанню економічної ефективності.

5. Суттєвою складовою вдосконалення кадрової політики стало формування оптимізаційної моделі інвестування у підвищення кваліфікації персоналу. На основі коефіцієнтів ефективності навчання та витратних обмежень було запропоновано модель розподілу бюджету в розмірі 110 тис. грн на чотири основні категорії працівників. За допомогою інструментів Excel проведено оптимізацію витрат, що дозволило підвищити загальну результативність навчальних програм.

6. Інтегральна оцінка загального економічного ефекту від впроваджених заходів склала 2015,43 тис. грн. Вона складається з ефекту від зміни структури персоналу (1440,43 тис. грн) та ефекту від навчання (575 тис. грн). Даний показник є переконливим аргументом на користь реалізації інтегрованих проектів в сфері HR-менеджменту, що об'єднують організаційні й освітні складові.

Окрім кількісного ефекту, важливо підкреслити і якісні зміни, які відбулись унаслідок реалізації програми. Підвищено рівень внутрішньої мотивації працівників, покращено адаптивність колективу до зовнішніх викликів, підвищено ступінь залученості до внутрішніх процесів, сформовано резерв потенційних лідерів серед персоналу. Це створює основу для стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

7. Узагальнений аналіз динаміки основних економічних показників до та після впровадження заходів продемонстрував зростання ключових результатів: чисельність працівників збільшено з 23 до 26 осіб; обсяг продукції зріс на 326,2 тис. грн; фонд оплати праці – на 47,37 тис. грн; середня продуктивність праці на одного працівника зросла на 3 тис. грн. Разом з цим збережено економічну доцільність витрат на навчання та покращено рівень рентабельності підприємства на 1,1 відсоткового пункту. Пропонується на постійній основі впровадити систему стратегічного кадрового аудиту на рівні господарства. До неї мають входити щорічний перегляд чисельності персоналу, коригування планів навчання та регулярна оцінка впливу кадрових рішень на економічні та соціальні показники. Такий підхід дозволить утримувати стабільний рівень продуктивності, знижувати витрати на адаптацію нових працівників та посилювати позиції підприємства в умовах нестабільного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушко Т.П. Формування кадрового резерву в умовах змін / Т.П. Андрушко // Стратегія розвитку. 2021. №6. С. 42–47.
2. Аналіз сучасної системи управління персоналом під впливом цифровізації бізнес-процесів: досвід міжнародних компаній, українські реалії / Н. Гуржій та ін. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2022. Т. 1, № 42. С. 484–492. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3731> (дата звернення: 03.06.2025).
3. 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: Збірник наукових праць. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом у системі стратегічного управління підприємством / Л.В. Балабанова // Бізнес Інформ. 2021. №3. С.12–17.
5. Бандурка О.М. Менеджмент персоналу / О.М. Бандурка // Бізнес Інформ. 2020. №5. С. 31–36.
6. Боброва О.С. Комплексний підхід до удосконалення кадрової політики / О.С. Боброва // Актуальні проблеми економіки. 2022. №5. С. 116–121.
7. Бутко М.І. Ефективність управлінських рішень у кадровій політиці / М.І. Бутко // Бізнес Інформ. 2021. №8. С. 59–64.
8. Воронкова А.Є. Професійний розвиток кадрів на підприємстві / А.Є. Воронкова // Економіка та суспільство. 2020. №25. С. 110–115.
9. Гаращенко І.В. Управління людськими ресурсами: сучасні виклики / І.В. Гаращенко // Вісник ХНУ імені Каразіна. 2021. №1036. С. 98–103.
10. Глущенко І.В. Підвищення ефективності персоналу в сільському господарстві / І.В. Глущенко // Економіка і прогнозування. 2022. №4. С. 99–104.
11. Голуб В.С. Інвестиції в людський капітал як чинник розвитку підприємства / В.С. Голуб // Економіка і держава. 2020. №7. С. 28–32.

12. Гринько Т.В., Швиданенко Г.О. Методичні підходи до підвищення ефективності управління персоналом / Т.В. Гринько, Г.О. Швиданенко // Економіка України. 2019. №10. С. 41–47.
13. Гудзь І.В. Оптимізація витрат на навчання персоналу / І.В. Гудзь // Економічна стратегія. 2021. №2. С. 33–39.
14. Демченко Н.М. Фінансові аспекти розвитку персоналу / Н.М. Демченко // Бізнес Інформ. 2022. №2. С. 48–53.
15. Ігнатенко Н.С., Коваль С.І. Мотиваційний механізм підвищення ефективності управління персоналом / Н.С. Ігнатенко, С.І. Коваль // Економіка і суспільство. 2021. №26. С. 138–144.
16. Качан В.І. Управління продуктивністю праці на підприємстві / В.І. Качан // Економіка. Фінанси. Право. 2020. №10. С. 35–39.
17. Клименко В.М. Оцінка результативності кадрової політики / В.М. Клименко // Економічна стратегія. 2022. №5. С. 77–83.
18. Кожем'яко І.О. Тренінги як інструмент розвитку працівників / І.О. Кожем'яко // Управління розвитком. 2021. №6. С. 70–74.
19. Колісник О.С. Формування кадрового потенціалу підприємства / О.С. Колісник // Економіка. Фінанси. Право. 2019. №3. С. 22–27.
20. Кузьменко О.І. Управління персоналом в аграрному бізнесі / О.І. Кузьменко // Аграрна економіка. 2019. №5. С. 41–45.
21. Кузьмін О.Є., Мельник Л.М. Управління персоналом: стратегічний підхід / О.Є. Кузьмін, Л.М. Мельник // Вісник соціально-економічних досліджень. 2021. №3. С. 85–90.
22. Лапко О.О., Єпіфанова І.Ю. Ефективність інвестицій у розвиток персоналу / О.О. Лапко, І.Ю. Єпіфанова // Інвестиції: практика та досвід. 2020. №21. С.5–9.
23. Мельниченко С.Ю. Стратегії формування кадрового потенціалу підприємств / С.Ю. Мельниченко // Економічний вісник. 2022. №6. С. 40–46.
24. Муляр Н.В. Підготовка кадрів до цифрової трансформації підприємства / Н.В. Муляр // Бізнес Інформ. 2023. №1. С. 56–61.

25. Нестеренко В.І. Моделі оцінки ефективності управління кадрами / В.І. Нестеренко // Проблеми економіки. 2021. №3. С. 115–120.
26. Олійник Д.О. Управління персоналом на підприємствах аграрного сектору / Д.О. Олійник // Агросвіт. 2022. №10. С. 60–63.
27. Павлюк Л.В. Стратегічне планування людських ресурсів / Л.В. Павлюк // Регіональна економіка. 2020. №4. С. 91–96.
28. 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>
29. 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>
30. Пальчик І. М. Формування моделей управління логістичними системами товаропросування підприємства. Журнал «Схід». 2014. №5. С. 21-30.
31. 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).
32. Петрова І.В., Саприкіна Л.О. Оцінювання ефективності навчання персоналу на аграрних підприємствах / І.В. Петрова, Л.О. Саприкіна // АгроСвіт. 2022. №12. С. 18–24.
33. Савченко Т.Г. Стратегічні орієнтири розвитку персоналу / Т.Г. Савченко // Вісник Черкаського університету. 2022. №1. С. 45–50.
34. Саченко А.І. Оптимізація управління кадрами / А.І. Саченко // Вісник економіки. 2021. №3. С. 23–27.
35. Сіренко Ю.В. Управління розвитком персоналу / Ю.В. Сіренко // Стратегія розвитку України. 2020. №3. С. 50–56.

36. Соловйова І.О. Сучасні методи управління трудовими ресурсами / І.О. Соловйова // Проблеми економіки. 2022. №1. С. 122–129.
37. Терещенко Т.О. Організаційна ефективність системи мотивації / Т.О. Терещенко // Ринок праці та зайнятість. 2020. №2. С. 31–36.
38. Турова Л.Л. Стратегія забезпечення ефективності персоналу аграрних підприємств /Л.Л. Турова // Інтелект ХХІ. 2023. №2. С. 104–108.
39. Хмельницький В.Є. Інноваційний підхід до навчання персоналу / В.Є. Хмельницький // Вісник НАУ. 2021. №9. С. 33–37.
40. Червінська Л. П., Червінська Т. М., Буковинська М. П. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. № 4 (63). С. 91–99. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-15> (дата звернення: 03.06.2025).
41. Шевченко Т.М. Кадрова стратегія аграрних підприємств / Т.М. Шевченко // Агросвіт. 2021. №11. С. 44–49.
42. Шкарлет С.М. Основи стратегічного управління персоналом / С.М. Шкарлет // Економіка та держава. 2020. №4. С. 52–56.
43. Юрченко Л.П. Управління якістю трудового потенціалу / Л.П. Юрченко // Науковий вісник НУБіП. 2020. №283. С. 18–23.
44. Ярошенко І.М. Управління знаннями у підвищенні кваліфікації працівників / І.М. Ярошенко // Економіка та управління. 2020. №4. С. 91–96.
45. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. Acta logistica. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>
46. 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>

ДОДАТКИ

Додаток А

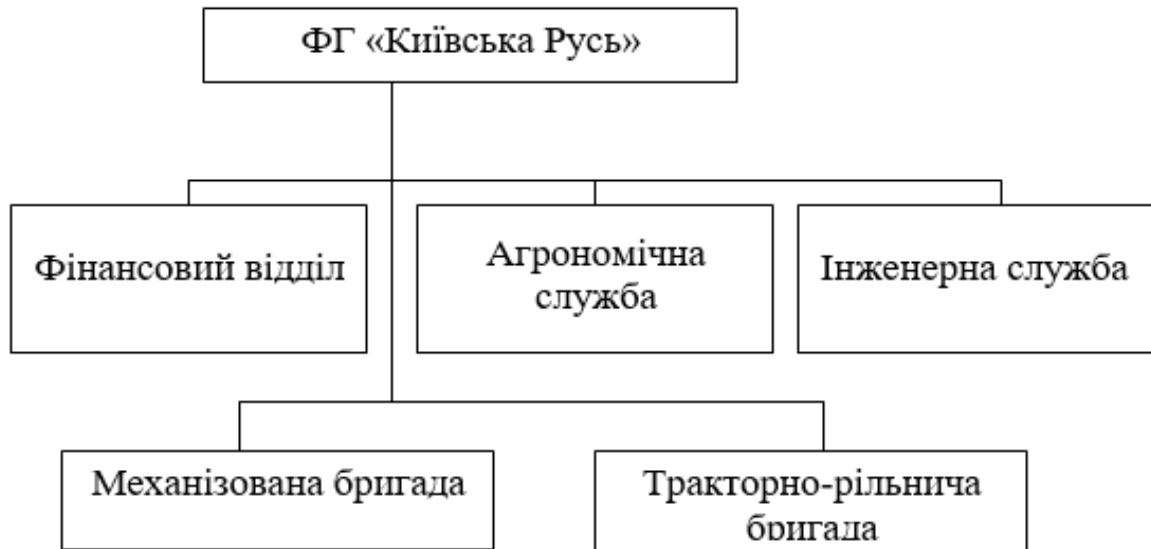


Схема організаційної структури ФГ «Київська Русь»

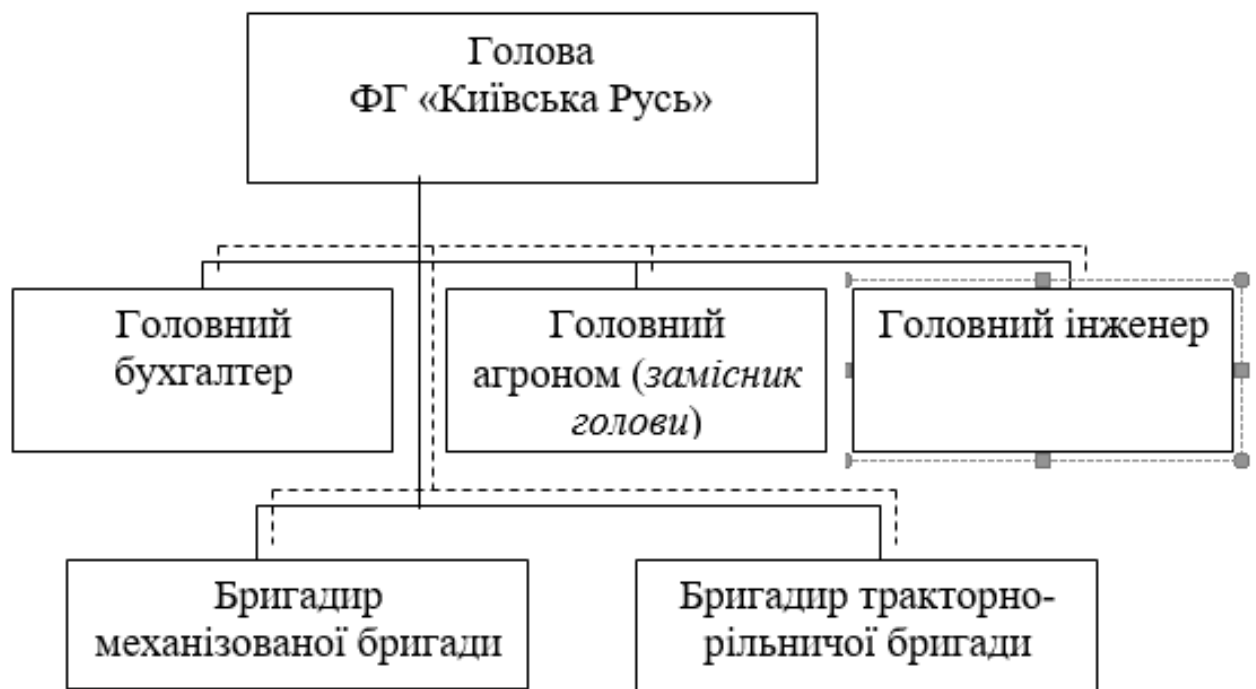


Схема структури управління ФГ «Київська Русь»

Microsoft Excel 11.0 Звіт за результатами

Робочий лист: [УП.xls] Лист1

Звіт створений: 09.05.2025 15:31:05

Цільова чарунка (Максимум)

Чарунка	Імя	Вихідне значення	Результат
\$E\$78	ЦФ Стандартна програма для одного працівника, годи	113370	113370

Змінні чарунки

Чарунка	Імя	Вихідне значення	Результат
\$H\$59	1. Виробничий персонал Обсяги людино-годин	1000	1000
\$H\$60	2. Спеціалісти та менеджмент Обсяги людино-годин	12700	12700
\$H\$61	3. Допоміжний персонал Обсяги людино-годин	300	300
\$H\$62	4. Вищий керівний персонал Обсяги людино-годин	8000	8000

Ограничения

Чарунка	Імя	Значення	Формула	Статус	Різниця
\$G\$80	Бюджет Очікуване збільшення продуктивності, грн на 1 грн витрат на навчання	22000	\$G\$80<=\$E\$80	связанное	0
\$H\$59	1. Виробничий персонал Обсяги людино-годин	1000	\$H\$59>=0	не связан.	1000
\$H\$60	2. Спеціалісти та менеджмент Обсяги людино-годин	12700	\$H\$60>=0	не связан.	12700
\$H\$61	3. Допоміжний персонал Обсяги людино-годин	300	\$H\$61>=0	не связан.	300
\$H\$62	4. Вищий керівний персонал Обсяги людино-годин	8000	\$H\$62>=0	не связан.	8000
\$H\$59	1. Виробничий персонал Обсяги людино-годин	1000	\$H\$59>=\$J\$67	связанное	0
\$H\$60	2. Спеціалісти та менеджмент Обсяги людино-годин	12700	\$H\$60>=\$J\$68	не связан.	10600
\$H\$61	3. Допоміжний персонал Обсяги людино-годин	300	\$H\$61>=\$J\$69	связанное	0
\$H\$62	4. Вищий керівний персонал Обсяги людино-годин	8000	\$H\$62>=\$J\$70	не связан.	4000
\$H\$59	1. Виробничий персонал Обсяги людино-годин	1000	\$H\$59<=\$K\$67	не связан.	13000
\$H\$60	2. Спеціалісти та менеджмент Обсяги людино-годин	12700	\$H\$60<=\$K\$68	не связан.	2000
\$H\$61	3. Допоміжний персонал Обсяги людино-годин	300	\$H\$61<=\$K\$69	не связан.	600
\$H\$62	4. Вищий керівний персонал Обсяги людино-годин	8000	\$H\$62<=\$K\$70	связанное	0