

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК
ФАКТОРУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН**

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

Здобувачка

Тетяна БЕРЕСТОВА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Ігор ПАЛЬЧИК

Дніпро – 2025

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обґрунтування теми кваліфікаційної роботи, визначення об'єкта та предмета дослідження, формування мети та календарного графіка виконання роботи	Листопад 2024	
2.	Збір і систематизація економічних, виробничих і кадрових даних С(Ф)Г «Еврика»	Листопад 2024- Грудень 2024	
3.	Аналіз і узагальнення наукових та нормативних джерел з управління персоналом.	Грудень 2024 квітень 2025	
4.	Аналіз організаційно-економічної діяльності та системи управління персоналом С(Ф)Г «Еврика» та підготовка аналітичного розділу	Травень-Серпень 2025	
5.	Розробка заходів з удосконалення управління персоналом і виконання економічних розрахунків, підготовка третього розділу	Вересень-Жовтень 2025	
6.	Формування висновків і практичних рекомендацій за результатами дослідження	Листопад 2025	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Грудень 2025	

Здобувачка

(підпис)

Тетяна БЕРЕСТОВА

прізвище та ініціали

Керівник роботи

(підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК

прізвище та ініціали

РЕФЕРАТ

Тема: **«Удосконалення управління персоналом як фактору забезпечення ефективності підприємства в умовах економічних змін»**

Кваліфікаційна робота містить: 90 с., 22 рис., 20 табл., 2 додатки, 62 літературні джерела.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є система управління персоналом селянського (фермерського) господарства «Єврика» Синельниківського району Дніпропетровської області.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних процесів і управлінських механізмів у сфері кадрового менеджменту.

Мета роботи - дослідити сучасний стан управління персоналом у С(Ф)Г «Єврика» та розробити практичні рекомендації щодо його удосконалення як фактору забезпечення ефективності підприємства в умовах економічних змін

Методи дослідження: абстрактно-логічний і монографічний, економіко-статистичні та порівняльні методи, методи групування та структурного аналізу, аналітичні та графічні методи.

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні положення управління персоналом як чинника забезпечення ефективності діяльності підприємства в умовах економічних змін. Проведено аналіз організаційно-економічних засад управління персоналом селянського (фермерського) господарства «Єврика» Синельниківського району Дніпропетровської області за 2020–2024 роки, зокрема оцінено кадровий потенціал, рівень продуктивності праці, систему мотивації та особливості організації трудових процесів.

У роботі обґрунтовано напрями вдосконалення управління персоналом, що включають формування кадрової політики стратегічного спрямування, удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації, запровадження системи адаптації та професійного розвитку працівників, а також використання простих інструментів оцінювання результативності праці. Запропоновано практичні рекомендації, адаптовані до умов функціонування фермерського господарства та його фінансових можливостей.

Отримані результати мають практичне значення та можуть бути використані в діяльності С(Ф)Г «Єврика» з метою підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення сталого розвитку господарства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління персоналом, кадрова політика, мотивація праці, розвиток персоналу, адаптація працівників, продуктивність праці, ефективність підприємства, фермерське господарство.

KEYWORDS

Personnel management, HR policy, labor motivation, personnel development, employee adaptation, labor productivity, enterprise efficiency, farm enterprise.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОРУ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН	9
1.1 Роль управління персоналом у забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності підприємства.	9
1.2. Теоретико-методичні підходи до формування системи управління персоналом в умовах економічної нестабільності	20
1.3. Мотиваційний механізм і результативність праці: сучасні моделі, інструменти та показники.....	33
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ С(Ф)Г «ЕВРИКА»	43
2.1. Загальна характеристика С(Ф)Г «Еврика» та організаційні основи управління	43
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та результативності використання персоналу.....	55
2.3. Організація та мотивація праці персоналу в С(Ф)Г «Еврика»	61
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ С(Ф)Г «ЕВРИКА» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН.....	69
3.1. Формування кадрової політики та елементів стратегічного HR-управління в господарстві	69
3.2. Удосконалення мотивації та розвитку персоналу	74
3.3. Прогнозування та оцінка результатів запропонованих заходів: економічний ефект і ризики	80
Висновки до розділу 3	85
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.	96

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне підприємницьке середовище характеризується прискоренням економічних змін, зростанням витрат на ресурси, коливанням цін на сільськогосподарську продукцію, дефіцитом кваліфікованих кадрів та посиленням конкуренції за трудові ресурси. За таких умов саме персонал стає визначальним чинником стійкості й результативності діяльності підприємства, оскільки від професійності працівників, дисципліни виконання робіт, здатності адаптуватися до нових технологій і організаційних вимог залежить рівень продуктивності праці, собівартість, якість технологічних операцій і фінансовий результат.

Для аграрних підприємств, зокрема фермерських господарств середнього розміру, управління персоналом має особливе значення через сезонність виробництва, обмеженість трудових ресурсів у сільській місцевості, потребу швидкого формування робочих бригад у пікові періоди (посів, догляд, збирання), а також високу вартість помилок у технологічних процесах. Недостатня узгодженість робіт, слабка мотивація працівників, неефективна система оплати праці та відсутність планування розвитку компетенцій здатні призводити до простоїв техніки, втрат урожайності, перевитрат пального й матеріалів, а отже - до зниження загальної ефективності господарства.

С(Ф)Г «Еврика» Синельниківського району Дніпропетровської області належить до середніх господарств району. Основний вид діяльності - вирощування зернових культур, додатково господарство здійснює допоміжну діяльність у рослинництві, оптову торгівлю зерном і насінням та кормами, а також окремі види роздрібної торгівлі. Поєднання виробничої та торговельної складових підсилює вимоги до організації праці, відповідальності персоналу, внутрішньої координації та системи мотивації.

Отже, удосконалення управління персоналом як фактору забезпечення ефективності підприємства в умовах економічних змін є актуальним напрямом, що має як теоретичне, так і практичне значення, оскільки дозволяє підвищити

результативність праці, оптимізувати витрати, зменшити кадрові ризики та забезпечити стабільний розвиток господарства.

Мета роботи — дослідити сучасний стан управління персоналом у С(Ф)Г «Еврика» та розробити практичні рекомендації щодо його удосконалення як фактору забезпечення ефективності підприємства в умовах економічних змін.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи управління персоналом та визначити його роль у підвищенні ефективності підприємства;
- проаналізувати вплив економічних змін на кадрову політику та організацію праці в аграрному виробництві;
- оцінити забезпеченість господарства трудовими ресурсами, структуру персоналу та ефективність його використання (продуктивність праці, використання робочого часу тощо);
- дослідити особливості організації праці та управління персоналом у господарстві (оплата праці, мотивація, умови праці, комунікації);
- виявити основні проблеми в системі управління персоналом та визначити їх вплив на результати діяльності;
- розробити комплекс заходів з удосконалення управління персоналом (кадрова політика, мотивація, розвиток компетенцій, регламентація робіт);

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є система управління персоналом селянського (фермерського) господарства «Еврика» Синельниківського району Дніпропетровської області.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних процесів і управлінських механізмів у сфері кадрового менеджменту, зокрема планування потреби в персоналі, мотивація та стимулювання праці, організація трудових процесів, професійний розвиток і оцінювання результативності діяльності працівників, які формують передумови підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах економічних змін.

Методи дослідження. Для досягнення мети використано сукупність методів: абстрактно-логічний і монографічний (узагальнення теорії та

підходів), економіко-статистичні та порівняльні методи (аналіз показників використання трудових ресурсів у динаміці), методи групування та структурного аналізу (оцінка складу персоналу), аналітичні та графічні методи (візуалізація результатів), експертні оцінки (для визначення проблемних зон управління персоналом), елементи економічного обґрунтування управлінських рішень (оцінка витрат і результатів запропонованих заходів).

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні та адаптації комплексу інструментів удосконалення управління персоналом для фермерського господарства середнього розміру в умовах економічних змін, зокрема: підходів до поєднання матеріальної й нематеріальної мотивації, запровадження елементів управління результативністю праці (KPI), а також організації професійного розвитку й наставництва з урахуванням сезонності та ресурсних обмежень аграрного виробництва.

Практичне значення полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій у С(Ф)Г «Єврика» для підвищення продуктивності праці, зміцнення трудової дисципліни, скорочення втрат робочого часу, оптимізації витрат на персонал та поліпшення координації робіт у пікові періоди. Окремі підходи можуть бути використані й іншими фермерськими господарствами регіону з подібною спеціалізацією та масштабом діяльності.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретичні засади управління персоналом. У другому- проведено аналіз сучасного стану системи управління персоналом у С(Ф)Г «Єврика», визначено проблеми та тенденції. У третьому - запропоновано напрями удосконалення управління персоналом і здійснено прогнозування результатів упровадження заходів.

Робота орієнтовно містить 90 сторінок, включає 22 рисунки та 20 таблиць, а також 2 додатки і базується на опрацюванні фахових джерел з менеджменту персоналу та економіки підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОРУ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН

1.1. Роль управління персоналом у забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності підприємства

У сучасній економіці саме людський капітал дедалі частіше визначає межі зростання продуктивності, якості та конкурентоспроможності підприємства. На відміну від матеріально-технічних ресурсів, які можна швидко придбати чи замінити, компетентний персонал формується тривалий час і накопичує унікальний досвід виконання робіт, взаємодії в колективі та прийняття рішень у нестандартних ситуаціях. Для аграрних підприємств людський капітал набуває особливої цінності через сезонність виробництва, обмежені строки проведення технологічних операцій, залежність результатів від погодних умов, а також високу «ціну помилки» під час посіву, обробітку ґрунту, внесення добрив і засобів захисту, збирання врожаю та логістики [4].

Сутність людського капіталу доцільно розглядати як сукупність знань, професійних навичок, здібностей, стану здоров'я, мотивації, трудової культури й соціальних компетенцій працівників, що забезпечують створення доданої вартості та досягнення стратегічних цілей підприємства. Людський капітал у цьому розумінні включає не лише «кваліфікацію», а й здатність персоналу до навчання, інновацій, дисциплінованого виконання стандартів, командної взаємодії та відповідальної поведінки щодо техніки, ресурсів і безпеки праці.

У практиці діяльності С(Ф)Г «Еврика» (близько 390 га землі, КВЕД 01.11 та супутні напрямки) людський капітал проявляється насамперед через професіоналізм механізаторів і працівників рослинництва, якість планування робіт, правильність налаштувань техніки, дотримання технологічних карт, уміння працювати з сучасними агрегатами та цифровими елементами контролю

(навігація, облік витрат пального, контроль норм внесення), а також через узгодженість дій між виробничими та торговельними процесами (оптова реалізація зерна, організація транспортування, первинне документування). В умовах економічних змін — коливань цін, зростання витрат, невизначеності ринку праці — саме людський капітал забезпечує швидку адаптацію господарства: перерозподіл функцій, мобілізацію ресурсів у пікові періоди, зменшення простоїв і втрат.

Важливим є розуміння структури людського капіталу, тобто його складових елементів, які формують результативність праці. Для обґрунтування подальших напрямів удосконалення управління персоналом доцільно систематизувати ці складові та показати, як вони відображаються у виробничих процесах аграрного підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Складові людського капіталу та їх прояви в діяльності підприємства

Складова людського капіталу	Зміст	Прояви в агровиробництві	Орієнтовні індикатори оцінювання
Освітньо-професійна	освіта, кваліфікація, сертифікації	точність виконання технологічних операцій, правильні налаштування агрегатів	частка працівників із профпідготовкою; кількість допусків/посвідчень
Практичний досвід	стаж, напрацьовані навички, знання «поля»	менше помилок у сезон, швидше реагування на ризики	рівень браку; простої через людський фактор
Здоров'я і працездатність	фізичний стан, витривалість, безпека праці	стабільність виконання робіт у пікові періоди	дні непрацездатності; травматизм; дотримання інструктажів
Мотиваційно-ціннісна	мотивація, відповідальність, дисципліна, ініціативність	економія ресурсів, дбайливе ставлення до техніки, дотримання строків	запізнення/прогули; перевитрата пального; виконання плану
Соціально-комунікаційна	взаємодія, командність, лідерство	узгодженість бригад, координація «поле—склад—логістика»	конфліктність; якість комунікацій; стабільність складу
Інноваційно-адаптивна	здатність навчатися, приймати зміни	впровадження нових технологій, цифрових елементів обліку	кількість навчань; швидкість освоєння нових регламентів

Складові людського капіталу формують потенціал, але реальний результат залежить від того, як підприємство організовує механізм його формування та відтворення. Для аграрного підприємства механізм формування людського капіталу доцільно розглядати як безперервний цикл, що охоплює: визначення потреб у персоналі; залучення та відбір; адаптацію; організацію праці; мотивацію; оцінювання результативності; навчання й розвиток; утримання ключових працівників; передачу досвіду та створення кадрового резерву. Важливо, що цей цикл має працювати з урахуванням сезонності: у пікові періоди пріоритетом стає оперативність, чіткість регламентів і координація, тоді як у міжсезоння — навчання, профілактика техніки, удосконалення стандартів і підготовка до наступного циклу робіт [7].

Суттєвою особливістю людського капіталу є те, що він не «належить» підприємству як річ: працівник може змінити місце роботи, а носієм знань і досвіду є людина. Тому управління людським капіталом повинно поєднувати економічну доцільність (оптимізація витрат на персонал) із соціальною результативністю (справедливість оплати, безпечні умови праці, повага, залученість), адже саме це визначає лояльність, стабільність кадрів і рівень дисципліни. Для господарства середнього розміру особливо важливо мінімізувати кадрові ризики: залежність від «унікальних» працівників, дефіцит механізаторів, плинність у сезон, конфлікти в колективі. Усе це прямо відображається на ефективності через втрати часу, підвищення витрат і зниження якості виконання робіт [11].

Людський капітал виступає системоутворюючим ресурсом підприємства: він визначає, наскільки ефективно будуть використані земля, техніка, матеріали та фінанси. В умовах економічних змін пріоритетними стають інструменти, які забезпечують стабільність персоналу, результативність і здатність до адаптації: прозорі правила оплати та преміювання, зрозумілі регламенти робіт, наставництво і короткі практико-орієнтовані навчання, контроль ключових показників праці, а також формування кадрового резерву на критичні функції.

Для наочності механізм формування людського капіталу підприємства можна подати як логічний ланцюг управлінських впливів і результатів (рис. 1.1).

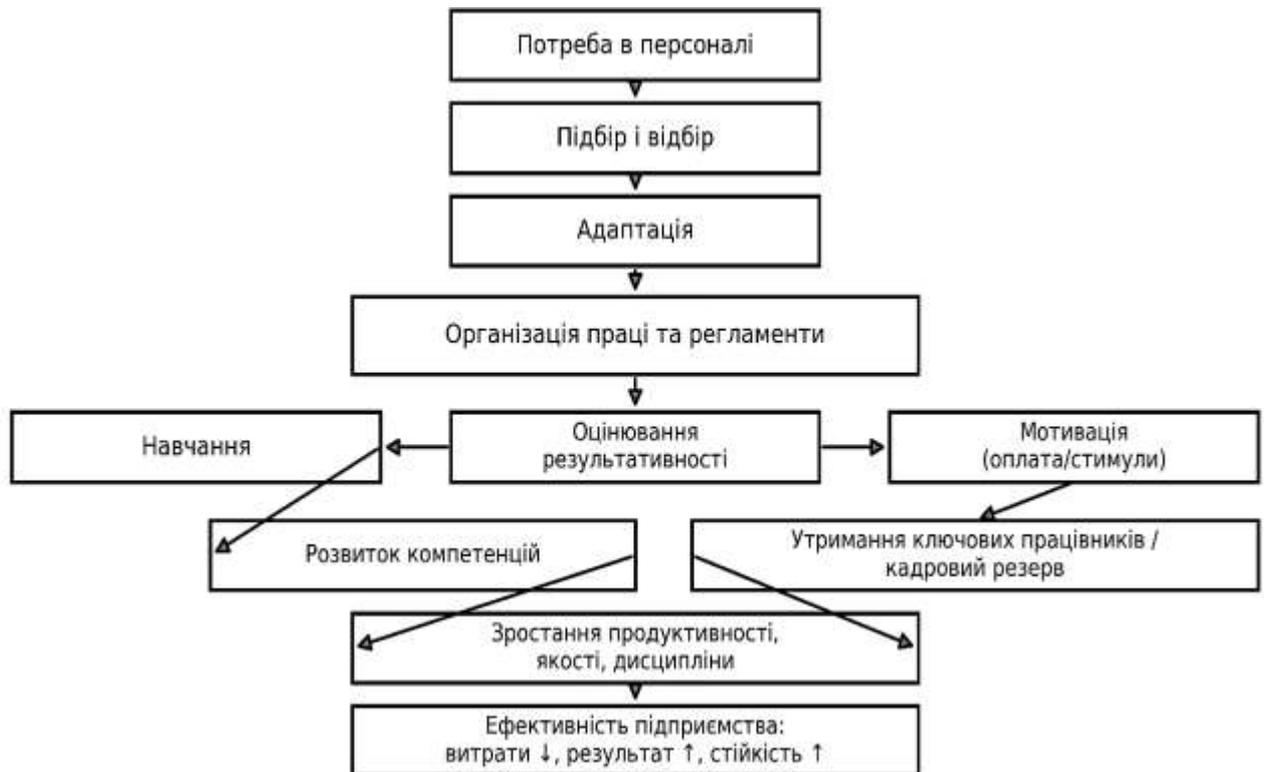


Рис. 1.1 - Механізм формування людського капіталу та перетворення його в результати діяльності підприємства

Розуміння людського капіталу як багатокомпонентного ресурсу та усвідомлення циклічного механізму його формування створює основу для подальшого аналізу системи управління персоналом і обґрунтування напрямів її удосконалення.

Управління персоналом у сучасному розумінні виходить за межі кадрового діловодства і виконує роль економічного важеля, що безпосередньо впливає на результати підприємства. Для аграрного бізнесу цей вплив є особливо відчутним, оскільки значна частина виробничих операцій пов'язана з людським фактором: прийняттям оперативних рішень у полі, дотриманням технологічної дисципліни, коректним налаштуванням техніки, організацією логістики та контролем використання матеріальних ресурсів. Умови економічних змін (коливання цін, зростання собівартості, дефіцит кадрів,

підвищення вимог до якості) роблять HR-управління одним із ключових джерел підвищення ефективності без значних капіталовкладень.

Економічний ефект HR-управління проявляється через ланцюг причинно-наслідкових зв'язків:

кадрові рішення → поведінка і результативність працівників → параметри процесів (час, витрати, якість) → фінансовий результат (дохід, прибуток, рентабельність).

Щоб цей зв'язок був керованим, необхідно розуміти, якими саме каналами HR-функції впливають на продуктивність, якість, витрати та прибутковість:

1) Вплив на продуктивність праці та використання робочого часу. Продуктивність праці в аграрному підприємстві визначається не лише кількістю працівників, а й тим, як організована робота: планування змін, розподіл завдань, забезпечення технікою й матеріалами, чіткість регламентів, узгодженість між підрозділами (поле–склад–транспорт). Ефективні HR-практики (відбір за компетенціями, навчання, адаптація, наставництво, контроль дисципліни) підвищують продуктивність за рахунок:

- зменшення простоїв через неготовність техніки/персоналу та помилки в координації;
- скорочення часу на виконання операцій через стандартизацію та навчання;
- кращого використання пікових періодів сезону завдяки гнучкому плануванню та залученню тимчасових працівників;
- підвищення трудової дисципліни (запізнення, прогули, невиходи на роботу).

2) Вплив на якість технологічних операцій і кінцевий результат. Якість у рослинництві проявляється через дотримання технологічних параметрів: глибина обробітку, норми висіву, точність внесення добрив і ЗЗР, строки виконання операцій, якість збирання й первинного зберігання. Низька

кваліфікація або слабкий контроль призводять до помилок, що трансформуються в:

- втрати врожайності;
- збільшення частки пошкодженого зерна або підвищення засміченості;
- перевитрати насіння, добрив, пального;
- підвищення ризиків виробничого травматизму й поломок техніки.

HR-управління впливає на якість через розробку і впровадження стандартів виконання робіт, систему навчання та допусків, наставництво, оцінку результативності, а також мотивацію за якісні показники (не лише за обсяг).

3) Вплив на витрати: прямі, непрямі та приховані. У структурі витрат аграрного підприємства значну частку становлять матеріальні ресурси (паливо, добрива, насіння, ЗЗР), однак управління персоналом визначає, наскільки раціонально вони використовуються. HR-вплив на витрати реалізується через:

- контроль норм і дисципліни (зменшення перевитрат пального, витрат матеріалів, необґрунтованих списань);
- зниження витрат на ремонт через дбайливе ставлення до техніки та дотримання правил експлуатації;
- скорочення витрат, пов'язаних з плинністю кадрів (пошук, навчання, адаптація новачків, помилки через недосвідченість);
- зменшення витрат від браку і переробок (повторні проходи техніки, повторні обробки);
- зниження ризиків штрафів і витрат через порушення норм охорони праці та регламентів.

Окремої уваги потребують приховані витрати, які не завжди фіксуються у звітності, але суттєво впливають на собівартість: простої в сезон, втрати часу через конфлікти, відсутність взаємозаміни, незадокументовані помилки, «тіньові» втрати пального чи матеріалів. Виявлення й управління такими витратами є одним із найбільших резервів ефективності.

4) Вплив на прибутковість і стійкість бізнесу. Прибутковість визначається різницею між доходами та витратами, а доходи в аграрному секторі значною мірою залежать від обсягів і якості продукції, виконання строків, збереження врожаю і ефективної реалізації. Через HR-управління підприємство може:

- стабілізувати виробничі результати (менше втрат урожаю, краща якість зерна);
- зменшити собівартість через контроль витрат і підвищення продуктивності;
- підвищити керованість процесів та знизити операційні ризики;
- утримати ключових працівників, що зменшує залежність від ринку праці та підвищує стійкість у кризових умовах.

HR-управління є фактором не лише поточної, а й довгострокової ефективності, оскільки визначає здатність підприємства розвиватися, упроваджувати нові технології та забезпечувати наступність компетенцій [22].

Для систематизації каналів впливу управління персоналом на економічні результати доцільно подати узагальнену схему-таблицю (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Канали впливу HR-управління на економічні результати підприємства

<i>HR-функція/інструмент</i>	<i>Проміжний результат</i>	<i>Економічний ефект (що покращується)</i>	<i>Приклади показників для контролю</i>
Планування потреби в персоналі, графіки робіт	укомплектованість у сезон, узгодженість змін	менше простоїв, більше виконаних робіт у строк	коефіцієнт змінності; години простоїв
Добір і відбір за компетенціями	вища якість виконання операцій	менше браку, менше втрат врожаю	кількість помилок/переробок; % виконання норм
Адаптація та наставництво	швидке входження у роботу	нижчі витрати на помилки новачків	строк адаптації; продуктивність нових працівників
Навчання та інструктаж	зростання кваліфікації, безпека праці	менше поломок, травматизму, штрафів	частота інцидентів; витрати на ремонт
Мотивація (оплата, премії, стимули)	дисципліна, відповідальність,	економія ресурсів,	запізнення/прогули; перевитрата

	залученість	продуктивність ↑	пального
Оцінювання результативності (KPI)	прозорість вимог, керованість	витрати ↓, результат ↑, контроль якості	виконання KPI; продуктивність; якість

Окрім таблиці, на практиці часто застосовують логіку “HR → процеси → фінанси”, що дозволяє обґрунтовувати заходи з удосконалення персоналу не загальними міркуваннями, а через конкретні показники, які можна вимірювати та контролювати.

Управління персоналом формує економічні результати через підвищення продуктивності, забезпечення якості технологічних операцій, скорочення прямих і прихованих витрат та зниження операційних ризиків. Для підприємств аграрної сфери, особливо середнього масштабу, HR-управління виступає одним із найбільш доступних джерел підвищення ефективності, оскільки значна частина резервів зосереджена в організації праці, мотивації, дисципліні, компетенціях і здатності персоналу працювати злагоджено в сезонних піках. У наступному підрозділі буде розглянуто кадрові ризики та інструменти кадрової стійкості як необхідну умову збереження ефективності підприємства в умовах економічних змін [24].

Умови економічних змін посилюють невизначеність для підприємств і підвищують значущість людського фактора в досягненні результатів. Якщо у стабільному середовищі організація може частково компенсувати недоліки в роботі персоналу запасом ресурсів або «підстраховкою» часу, то в період нестабільності такі резерви зникають: зростає вартість помилки, скорочуються строки виконання операцій, а дефіцит кадрів ускладнює швидку заміну працівників. У аграрному секторі ці виклики посилюються сезонністю, територіальною прив'язаністю виробництва, високою часткою польових робіт та залежністю від техніки. Тому для підприємства важливо не лише мати працівників, а й забезпечити кадрову стійкість - здатність зберігати функціональність, продуктивність і дисципліну персоналу за умов коливань зовнішнього середовища.

Кадрові ризики доцільно визначати як ймовірність виникнення подій або станів у сфері персоналу, що можуть призвести до втрат ресурсів, зниження якості виконання робіт, зриву строків, зростання витрат або погіршення фінансового результату. На практиці вони проявляються у вигляді нестачі працівників у пікові періоди, зниження дисципліни, зростання травматизму, втрат через помилки, конфлікти, «вузькі місця» в компетенціях, залежність від одного-двох ключових спеціалістів.

Кадрова стійкість — це спроможність підприємства підтримувати необхідний рівень забезпеченості персоналом, результативності праці та керованості трудових процесів, швидко адаптуючись до змін і мінімізуючи втрати від кадрових ризиків. Її ознаками є стабільність ключових працівників, наявність взаємозаміни, зрозумілі правила й стандарти праці, ефективна мотивація, належні умови праці, а також дієва система контролю й комунікацій.

Якщо у великих компаніях ризики інколи розподіляються між підрозділами й резервами, то у фермерських господарствах навіть тимчасова відсутність одного механізатора або водія може спричинити суттєві простої і втрати [28].

Найпоширенішими кадровими ризиками для підприємств є: плинність кадрів, дефіцит кваліфікованих працівників, порушення дисципліни праці, ризики компетенцій, конфлікти та низька залученість, ризики охорони праці, а також ризики залежності від “незамінних” працівників.

Узагальнену класифікацію кадрових ризиків, їх наслідків і можливих інструментів мінімізації зручно подати у вигляді таблиці (табл. 1.3).

Кадрова стійкість не є разовим результатом — вона формується через систему управлінських заходів і організаційних правил. До ключових елементів кадрової стійкості в сучасних умовах доцільно віднести:

1. Планування персоналу з урахуванням сезонності: визначення потреби в робочій силі на різні етапи виробничого циклу, формування резерву тимчасових працівників, створення графіків і змін, узгодження навантаження.

2. Компетентнісний підхід: визначення критичних компетенцій для основних операцій (механізовані роботи, логістика, складський облік, первинна доробка зерна), підбір і навчання з фокусом на ці компетенції.

3. Система мотивації і справедливості: прозорі правила оплати та преміювання, поєднання стимулів за обсяг (виробіток) і якість (дотримання норм, економія ресурсів), елементи нематеріальної мотивації (визнання, стабільність, підтримка).

4. Утримання ключових працівників: індивідуальні стимули для критичних посад, розвиток, наставництво, підвищення рівня безпеки та умов праці.

5. Стандартизація і регламентація: технологічні карти, чек-листи, стандарти виконання робіт, правила відповідальності за техніку, паливо, матеріали.

6. Взаємозаміна та кадровий резерв: дублювання критичних функцій, підготовка «другого номеру», передача знань, ротація в міжсезоння.

Таблиця 1.3

Основні кадрові ризики підприємства: наслідки та інструменти мінімізації

<i>Кадровий ризик</i>	<i>Типові прояви</i>	<i>Можливі наслідки для ефективності</i>	<i>Інструменти зниження ризику</i>
Плинність кадрів	звільнення, часта заміна	витрати на підбір, помилки, простої, падіння якості	адаптація, наставництво, справедлива оплата, соціальні стимули
Дефіцит кваліфікованих працівників	нестача механізаторів/в одіїв	перевантаження, зрив строків, зростання аварійності	кадровий резерв, навчання, співпраця з ПТУ/коледжами, сезонні договори
Порушення дисципліни	прогули, запізнення, недотримання регламентів	перевитрати ресурсів, поломки, втрати часу	правила і стандарти, контроль, преміювання за результат, відповідальність
Ризики компетенцій	помилки в налаштуваннях, слабка кваліфікація	втрати врожайності, повторні операції, підвищення витрат	інструктажі, навчання, допуски, технологічні карти
Ризики охорони праці	травми, порушення безпеки	простої, штрафи, репутаційні ризики	системні інструктажі, контроль, забезпечення ЗІЗ, культура безпеки

Залежність від ключових осіб	“незамінний” працівник	зупинка процесу при відсутності	взаємозаміна, дублювання функцій, регламентація знань, резерв
------------------------------	------------------------	---------------------------------	---

Однак навіть найкращі політики не працюють без контролю, тому окреме місце у формуванні кадрової стійкості посідає HR-контроль.

HR-контроль — це система спостереження, оцінювання та регулювання ключових параметрів роботи персоналу, що дозволяє вчасно виявляти відхилення і коригувати управлінські рішення. Його завдання — забезпечити відповідність фактичної поведінки й результатів праці встановленим стандартам, планам і політикам підприємства.

На практиці HR-контроль включає:

- контроль чисельності і забезпеченості (чи є працівники на зміні, чи вистачає людей у сезон);
- контроль дисципліни і використання робочого часу (запізнення, прогули, простої з вини персоналу);
- контроль якості та дотримання регламентів (правильність операцій, дотримання технологічних карт);
- контроль безпеки праці (інструктажі, використання ЗІЗ, дотримання правил);
- контроль ефективності мотивації (чи стимулює система оплати потрібну поведінку);
- контроль компетенцій (хто потребує навчання, хто може бути наставником).

Для того щоб контроль не перетворювався на формальність, він має спиратися на простий набір вимірюваних показників та регулярність їх перегляду. Для фермерського господарства середнього розміру оптимальним є принцип “мінімум показників — максимум керованості”: обрати 8–12 ключових індикаторів (наприклад, години простоїв, перевитрата пального, виконання плану робіт, дисципліна, частота поломок з вини персоналу,

травматизм/інциденти, плинність кадрів, швидкість адаптації новачків) і закріпити відповідальність за їх ведення та аналіз [38].

Схематично логіку забезпечення кадрової стійкості через HR-контроль можна подати як послідовність “ризик → індикатор → управлінська дія → результат” (рис. 1.2).



Рис. 1.2. - Логіка HR-контролю в забезпеченні кадрової стійкості підприємства

Кадрові ризики є одним із найбільш суттєвих джерел втрат ефективності в умовах економічних змін. Для аграрних підприємств вони посилюються сезонністю та дефіцитом кваліфікованих працівників. Формування кадрової стійкості потребує системного підходу: планування персоналу, компетентнісної моделі, мотивації, взаємозаміни, стандартизації та розвитку кадрового резерву. Ключовим інструментом, який забезпечує практичну дієвість цих заходів, виступає HR-контроль, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення, управляти поведінкою персоналу та забезпечувати стабільні економічні результати підприємства.

1.2. Теоретико-методичні підходи до формування системи управління персоналом в умовах економічної нестабільності

Система управління персоналом на підприємстві є цілісним комплексом взаємопов'язаних елементів, методів і процедур, спрямованих на формування, використання та розвиток трудового потенціалу для досягнення стратегічних і поточних цілей бізнесу. У сучасних умовах економічної нестабільності (коливання цін, дефіцит ресурсів, загострення конкуренції на ринку праці, невизначеність попиту) роль такої системи суттєво зростає: персонал стає не лише виконавцем операцій, а й фактором адаптивності та стійкості підприємства.

Принципи — це базові правила й орієнтири, які забезпечують узгодженість кадрових рішень і стабільність управлінської практики. У контексті сучасних викликів до ключових принципів управління персоналом доцільно віднести:

1. Стратегічну спрямованість — кадрові рішення мають підтримувати цілі підприємства (зростання ефективності, підвищення продуктивності, зниження витрат, забезпечення якості). Наприклад, якщо стратегічним пріоритетом господарства є стабільне виконання робіт у стислі агротехнічні строки, то система персоналу повинна формувати резерв виконавців, забезпечувати взаємозаміну та навчання.

2. Системність і комплексність — усі елементи HR-системи (планування, добір, мотивація, оцінювання, розвиток) мають працювати узгоджено. Неefективно підвищувати зарплату без контролю результативності або проводити навчання без подальшої оцінки, чи змінилась якість і продуктивність.

3. Наукова обґрунтованість і нормативність — використання перевірених методів (компетентнісний підхід, KPI, профілі посад, технологічні карти, стандарти виконання робіт), дотримання трудового законодавства, правил охорони праці.

4. Гнучкість і адаптивність — здатність швидко змінювати підходи до організації праці й мотивації залежно від сезонності, фінансових можливостей і змін зовнішнього середовища. Для агропідприємства це, наприклад, використання сезонних договорів, гнучких графіків, преміювання за виконання робіт у критичні строки.

5. Економічна доцільність — витрати на персонал мають давати відчутний результат (продуктивність, якість, зниження втрат). Управління персоналом повинно оцінюватись як інвестиція з очікуваною віддачею, а не лише як витратна стаття.

6. Справедливість і прозорість — зрозумілі правила оплати праці, преміювання, відповідальності та кар'єрного розвитку. Прозорість підвищує довіру та дисципліну, а отже — стабілізує персонал.

7. Безпека та соціальна відповідальність — пріоритет охорони праці, дотримання норм безпеки, формування культури відповідальності за життя і здоров'я працівників, що особливо важливо у роботі з технікою та під час польових робіт.

Функції HR-управління відображають ключові напрями роботи з персоналом і формують управлінський цикл. У сучасній практиці їх доцільно згрупувати в такі блоки:

1. Планування та прогнозування персоналу: визначення потреби в працівниках за кількістю, кваліфікацією і строками залучення; формування кадрового резерву; планування зайнятості за сезонами.

2. Залучення персоналу (підбір і відбір): пошук кандидатів, оцінка компетенцій, співбесіди, прийняття на роботу, оформлення трудових відносин.

3. Адаптація та введення в посаду: ознайомлення з правилами, інструктажі з охорони праці, передача робочих стандартів, наставництво, контроль у період випробування.

4. Організація праці та нормування: розподіл завдань, графіки робіт, забезпечення робочих місць, регламентація процесів, контроль дисципліни та використання робочого часу.

5. Мотивація і стимулювання: формування системи оплати праці, преміювання, нематеріальні стимули, управління залученістю, підтримання трудової дисципліни.

6. Оцінювання результативності (Performance management): визначення стандартів, KPI, атестація, оцінка якості робіт, зворотний зв'язок, корекція мотивації та навчання.

7. Навчання та розвиток: підвищення кваліфікації, інструктажі, освоєння нових технологій, розвиток управлінських і технічних компетенцій, формування кадрового резерву.

8. Утримання персоналу та соціальний розвиток: зниження плинності, формування сприятливого клімату, робота з конфліктами, покращення умов праці.

9. HR-контроль і аналітика: моніторинг показників (плинність, простоя, дисципліна, травматизм, продуктивність), аналіз причин відхилень і формування управлінських рішень.

Для аграрного підприємства важливо, щоб функції HR-управління були пов'язані з операційною реальністю: наприклад, оцінювання результатів має враховувати не лише виробіток, а й якість технологічних операцій, економію ресурсів і дотримання регламентів.

Система управління персоналом включає взаємодію трьох ключових компонентів:, та.

- суб'єкта управління (хто управляє): власник/керівник, менеджери, майстри/бригадири, відповідальні за охорону праці, бухгалтерія (у частині оплати), а також неформальні лідери. У фермерських господарствах зазвичай домінує централізована модель, де ключові HR-рішення приймає керівник, що потребує чіткої регламентації та простих інструментів контролю.

- об'єкта управління (ким управляють): персонал підприємства як сукупність працівників із різними функціями, кваліфікаціями, мотивацією, поведінковими установками й компетенціями.

- механізму управління (як управляють): правила, процедури, регламенти, інструменти мотивації та контролю, системи оцінювання, навчання, комунікації, соціальні програми.

У практичному вимірі основними елементами HR-системи є такі процеси: планування → добір → адаптація → оцінювання → розвиток, які формують логічний цикл управління персоналом.

Для наочності структуру системи управління персоналом та взаємозв'язок її елементів можна узагальнити в таблиці (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Ключові елементи системи управління персоналом підприємства

Елемент системи	Зміст (що включає)	Очікуваний результат	Приклади документів/інструментів
<i>Планування персоналу</i>	визначення потреби, графіки, резерв	укомплектованість у сезон, менше простоїв	штатний розпис, графіки робіт, план залучення сезонних
<i>Добір і відбір</i>	пошук, оцінка, рішення про найм	зниження ризику помилкового найму	профіль посади, співбесіда, тест компетенцій
<i>Адаптація</i>	введення в посаду, наставництво	швидке входження у роботу, менше помилок	чек-лист адаптації, інструктажі, випробувальний термін
<i>Оцінювання</i>	стандарти, КРІ, зворотний зв'язок	керованість результатів, прозорість вимог	КРІ-карта, атестація, звіт виконання робіт
<i>Розвиток</i>	навчання, підвищення кваліфікації	зростання компетенцій, взаємозаміна	план навчання, наставництво, допуски до робіт

Планування персоналу передбачає першочергове визначення кількісної та якісної потреби в працівниках з урахуванням виробничої програми. Для аграрного підприємства планування має враховувати сезонні піки та необхідність резерву (на випадок хвороб, поломок, пікових навантажень). Показниками якості планування виступають рівень укомплектованості штатних позицій, кількість простоїв через нестачу персоналу, відсоток виконання плану робіт у критичні строки.

Добір і відбір мають бути орієнтовані на компетенції, а не лише на формальний стаж. Для технічних робіт критичні практичні навички, дисципліна, відповідальність за техніку і ресурси. Помилковий добір у сезон може коштувати підприємству значних втрат через технологічні помилки або зрив строків.

Адаптація є механізмом зниження ризиків від новачків. Вона включає первинні інструктажі, ознайомлення з правилами, передавання стандартів виконання робіт, наставництво та контроль у перші тижні. Для фермерських господарств адаптація важлива навіть щодо сезонних працівників: короткі чек-листи, чіткі правила безпеки, технологічні карти дозволяють мінімізувати помилки.

Оцінювання результативності забезпечує керованість персоналу. Воно включає встановлення стандартів робіт, KPI, вимоги до якості та дисципліни, регулярний зворотний зв'язок. В аграрному виробництві доцільно поєднувати показники виробітку (обсяг робіт) з показниками якості (дотримання норм, економія ресурсів, відсутність переробок).

Розвиток персоналу передбачає підвищення кваліфікації, наставництво, підготовку взаємозаміни та розвиток кадрового резерву. У міжсезоння доцільно проводити короткі практичні навчання: правила експлуатації техніки, підготовка агрегатів, технологічні карти, охорона праці, робота з елементарними інструментами обліку. Результатом розвитку є зростання продуктивності, зменшення поломок, підвищення якості й зниження залежності від окремих працівників.

Для візуалізації циклу HR-управління та його логіки в умовах нестабільності можна використати узагальнену схему (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Цикл управління персоналом у системі забезпечення ефективності підприємства

Система управління персоналом є комплексом принципів, функцій та взаємопов'язаних елементів, що забезпечують формування й ефективне використання людського капіталу. В умовах економічної нестабільності її роль зростає, оскільки саме через планування, добір, адаптацію, оцінювання та розвиток підприємство може підтримувати кадрову стійкість, мінімізувати втрати від кадрових ризиків і забезпечувати стабільні економічні результати.

В умовах економічної турбулентності управління персоналом набуває стратегічного змісту й виходить за межі суто адміністративних кадрових процедур. Коливання цін на ресурси та продукцію, зміни на ринку праці, ускладнення логістичних ланцюгів, регуляторні трансформації та технологічні оновлення формують середовище підвищених ризиків, у якому здатність підприємства зберігати результативність дедалі більше залежить від якості управлінських рішень щодо персоналу. У цьому контексті стратегічний підхід до HR-управління розглядається як механізм узгодження кадрової політики з довгостроковими цілями підприємства та вимогами зовнішнього середовища, що забезпечує адаптивність, керованість трудових процесів і стабільність економічних результатів [46].

Зміст стратегічного HR-управління полягає у формуванні такої системи кадрових рішень, яка забезпечує підприємству необхідні компетенції, чисельність і структуру персоналу, зменшує кадрові ризики та створює умови для зростання продуктивності й якості. Для аграрних підприємств, зокрема фермерських господарств середнього масштабу, стратегічний вимір кадрової політики посилюється сезонністю виробничих процесів та «жорсткістю» агротехнічних строків: запізнення чи технологічна помилка в пікові періоди трансформуються у прямі економічні втрати, зростання собівартості та зниження конкурентоспроможності. Отже, кадри стають не лише ресурсом виконання робіт, а й чинником операційної стійкості, що потребує системного планування та управління.

Узгодження кадрової політики зі стратегією підприємства передбачає, що HR-рішення формуються не автономно, а як складова загальної системи стратегічного управління. Таке узгодження можна описати як послідовний «каскад» впливів: зовнішнє середовище визначає обмеження та можливості, стратегія підприємства задає цілі й пріоритети, HR-стратегія переводить їх у вимоги до персоналу, після чого конкретні HR-процеси забезпечують досягнення вимірюваних результатів. Візуально ця логіка подана на рис. 1.4,



Рис. 1.4. - Узгодження стратегії підприємства та кадрової політики в умовах економічних змін

На рис. 1.4 показано, як зміни зовнішнього середовища транслуються в бізнес-цілі та кадрову політику, а далі - в управлінські інструменти й підсумкові економічні ефекти (продуктивність, якість, витрати, кадрова стійкість). На практиці це означає, що кадрова політика має «підтримувати» стратегічні пріоритети підприємства: якщо ключовою є мінімізація витрат, то акценти кадрового управління зміщуються на дисципліну використання ресурсів, відповідальність за техніку, стандартизацію виконання операцій та контроль показників перевитрат; якщо першочерговим є виконання робіт у строки, то вирішальними стають планування сезонної потреби в працівниках, механізми швидкої адаптації, наявність взаємозаміни та резерву виконавців; якщо критичною є якість і збереження продукції, то кадрова політика має концентруватися на компетентнісному відборі, допусках до операцій, навчанні та оцінюванні результативності з урахуванням якісних показників.

Водночас стратегічний підхід не зводиться лише до формального формулювання HR-цілей. Його ефективність визначається тим, наскільки HR-стратегія здатна перетворити загальні пріоритети бізнесу у конкретні управлінські параметри: перелік критичних компетенцій, вимоги до результативності праці, логіку мотивації та критерії оцінювання. У цьому сенсі HR-стратегія виступає інструментом «перекладу» цілей підприємства в організаційні правила: які посади є критичними для виконання виробничої програми; які знання та навички забезпечують технологічну дисципліну; які показники доцільно використовувати для контролю якості робіт і економії ресурсів; які стимули потрібні для утримання ключових працівників. Для середніх господарств особливо важливо, щоб ці правила були компактними, прозорими та практично застосовними, оскільки надмірно ускладнені HR-регламенти підвищують транзакційні витрати управління й часто залишаються декларативними.

Економічна нестабільність зумовлює потребу у динамічному характері стратегічного HR-управління. Це означає, що кадрова політика повинна регулярно переглядатися на підставі діагностики змін середовища та внутрішніх показників діяльності, а не фіксуватися як «сталий документ» без коригувань. Відповідно стратегічне HR-управління доцільно розглядати як циклічний процес, у межах якого проводиться діагностика, визначаються цілі та показники, плануються програми, здійснюється впровадження, а далі — моніторинг і коригування рішень. Такий цикл відображено на рис. 1.5.

Рисунок наглядно показує, що результативність кадрової політики залежить від безперервного зворотного зв'язку: контроль показників (наприклад, простої, дисципліна, перевитрати, плинність, рівень компетенцій) має не лише фіксувати відхилення, а й ініціювати управлінські дії - зміну мотиваційних правил, актуалізацію регламентів, коригування програм навчання, посилення наставництва або формування резерву. У результаті HR-управління перетворюється на інструмент підтримки стійкості підприємства, а не лише функцію забезпечення персоналом.



Рис. 1.5. - Цикл стратегічного HR – управління в умовах економічних змін

Стратегічний підхід до управління персоналом в умовах економічних змін є необхідною передумовою підвищення ефективності підприємства, оскільки забезпечує узгодженість кадрових рішень із бізнес-цілями, формує керованість трудових процесів та знижує кадрові ризики.

Ефективність системи управління персоналом у сучасних умовах економічної турбулентності значною мірою визначається не лише наявністю формальних процедур, а й якістю інструментів, за допомогою яких підприємство здатне діагностувати проблеми, виявляти «вузькі місця» у трудових процесах і переводити кадрові рішення у вимірювані результати. У цьому контексті особливої актуальності набуває інструментарій, який поєднує компетентнісний підхід, HR-аудит і HR-аналітику, оскільки саме їх комплексне застосування дозволяє забезпечити керованість людського фактора, знизити кадрові ризики та підтримати стратегічні пріоритети підприємства.

Сучасна логіка вдосконалення HR-системи передбачає опору на взаємодоповнювані інструменти, що «покривають» три рівні: (1) вимоги до персоналу (які компетенції потрібні для результату), (2) стан кадрових процесів (як працює система залучення, адаптації, мотивації, розвитку та контролю), (3) вимірювання результативності (які показники свідчать про ефект або проблеми), узагальнений набір таких інструментів подано на рис. 1.6,



Рис. 1.6. – Інструментарій діагностики та вдосконалення системи управління персоналом

Компетентнісний підхід є фундаментом для раціоналізації кадрових рішень, оскільки дозволяє формалізувати вимоги до працівника не через загальні ознаки (стаж, освіта), а через конкретні професійні, поведінкові та управлінські компетенції, необхідні для виконання робіт із заданою якістю та в потрібні строки. Для аграрного підприємства це має принципове значення: у пікові фази виробничого циклу результат залежить від точності технологічних операцій, дисципліни, здатності працівника діяти за регламентами й коректно працювати з технікою. Формалізація компетенцій реалізується через профілі посад, матриці компетенцій і стандарти робіт (SOP/чек-листи), що забезпечує єдині вимоги до відбору, адаптації, навчання та оцінювання. При цьому компетентнісний підхід знижує ризик «помилкового найму», скорочує час адаптації та створює основу для взаємозаміни і кадрового резерву.

HR-аудит, у свою чергу, виконує функцію системної «інвентаризації» кадрового управління. Його зміст полягає у перевірці відповідності кадрових процесів цілям підприємства, вимогам законодавства, нормам охорони праці та внутрішнім регламентам, а також у виявленні факторів, що породжують втрати: простої, помилки, конфлікти, невиправдані витрати на персонал або приховану плинність. Аудит охоплює як формальні компоненти (документи, процедури, графіки, інструктажі), так і фактичні практики (як реально відбувається добір, хто вводить новачків у роботу, як визначаються премії, чи існує зворотний зв'язок). На рівні управлінської логіки HR-аудит дозволяє перейти від інтуїтивних оцінок до обґрунтованого переліку проблем і пріоритетів удосконалення, що особливо важливо для підприємств, які функціонують в умовах обмежених ресурсів: неможливо покращувати «все і одразу», натомість потрібно визначити точки максимальної віддачі[48].

HR-аналітика доповнює компетентнісний підхід і HR-аудит, забезпечуючи кількісне вимірювання стану персоналу та результативності кадрових рішень. Вона трансформує первинні дані (табелі, наряди, облік пального, ремонти, інциденти, навчання) у метрики, а метрики — у систему

KPI або OKR, яка дозволяє керівництву оцінювати тенденції та приймати коригувальні управлінські рішення. Принципова відмінність HR-аналітики від «звітності» полягає у її управлінській спрямованості: метрики відбираються не за принципом доступності даних, а за принципом впливу на результат підприємства.

Логіка побудови HR-метрик і KPI в узагальненому вигляді відображена на рис. 1.7.

З практичної точки зору важливо, щоб KPI/OKR у системі управління персоналом не перетворювалися на формальність. Для цього необхідно дотримуватися низки методичних вимог: по-перше, показники мають бути обмеженими за кількістю та зрозумілими виконавцям; по-друге, вони мають бути пов'язаними з можливостями впливу працівника або керівника (інакше виникає демотивація); по-третє, система повинна враховувати сезонність (нормативи й цілі доцільно переглядати по фазах виробничого циклу); по-четверте, KPI слід пов'язувати з мотивацією та навчанням, тобто показники не лише «фіксують» відхилення, а стають підставою для коригування стимулів, програм розвитку, регламентів і відповідальності. Власне, ця управлінська роль KPI як «тригера» рішень відображена завершальним блоком на рис. 1.7.



Рис. 1.7 – Логіка формування РК-метрик і KPI для контролю результативності персоналу

Окрему увагу доцільно приділити можливості застосування OKR (Objectives and Key Results) як інструмента фокусування на пріоритетах у періоди нестабільності. На відміну від KPI, що переважно відображають поточну результативність, OKR більше орієнтовані на досягнення змін і покращень (наприклад, «підвищити готовність персоналу до сезонних піків» із ключовими результатами у вигляді частки працівників, які пройшли навчання/допуск, або зниження простоїв з вини персоналу). Для підприємств середнього масштабу доцільним є комбінований підхід: KPI — для стабільного контролю операційної результативності, OKR — для реалізації пріоритетних змін у кадровій політиці (взаємозаміна, резерв, стандартизація, культура безпеки).

Отже, компетентнісний підхід, HR-аудит і HR-аналітика (KPI/OKR) формують методичну основу вдосконалення HR-системи: компетенції задають вимоги, аудит визначає проблеми та пріоритети, аналітика переводить управління персоналом у площину вимірювання й керованого впливу.

1.3. Мотиваційний механізм і результативність праці: сучасні моделі, інструменти та показники

Мотивація персоналу є однією з ключових категорій сучасного менеджменту, оскільки саме через неї відбувається узгодження інтересів працівника та підприємства, формування трудової поведінки й спрямування зусиль персоналу на досягнення поставлених цілей. В умовах економічних змін мотивація набуває особливої ваги, адже нестабільність зовнішнього середовища, зростання витрат, підвищення навантаження на персонал і дефіцит кваліфікованих кадрів загострюють проблему утримання працівників та забезпечення належного рівня їхньої залученості. Для аграрних підприємств, де результати діяльності значною мірою залежать від сезонної концентрації праці та дотримання технологічних строків, ефективна система мотивації виступає одним із базових чинників стабільності та конкурентоспроможності.

У науковій літературі мотивація розглядається як внутрішній і зовнішній процес спонукання людини до певної діяльності, що зумовлює інтенсивність, спрямованість і тривалість її трудової поведінки. З позицій управління персоналом мотивація виступає інструментом впливу на результати праці шляхом формування у працівників зацікавленості в досягненні індивідуальних і колективних цілей. При цьому важливо підкреслити, що мотивація не зводиться виключно до оплати праці, а охоплює ширший спектр економічних, організаційних, соціальних і психологічних чинників.

Теоретичні основи мотивації персоналу сформувалися в межах кількох наукових підходів, кожен з яких по-своєму пояснює поведінку працівника та механізми стимулювання його трудової активності. Одними з найбільш відомих є змістовні теорії мотивації, які акцентують увагу на внутрішніх потребах людини. До них належить, зокрема, ієрархія потреб А. Маслоу, відповідно до якої поведінка працівника визначається прагненням задовольнити базові фізіологічні потреби, потреби безпеки, соціальної належності, визнання та самореалізації. Для підприємств аграрного сектору ця теорія має практичне значення, оскільки дозволяє пояснити, чому за умов низької стабільності зайнятості та доходів працівники зосереджуються переважно на матеріальних стимулах і гарантіях безпеки, тоді як у більш стабільних умовах зростає роль нематеріальних мотивів — визнання, довіри, можливостей розвитку.

Іншим важливим напрямом є теорія двох факторів Ф. Герцберга, яка розмежовує чинники мотивації на гігієнічні (умови праці, рівень оплати, міжособистісні відносини, політика підприємства) та мотиватори (зміст роботи, досягнення, відповідальність, професійне зростання). Згідно з цією концепцією, відсутність гігієнічних факторів викликає незадоволення працею, однак їх наявність сама по собі не гарантує високої продуктивності. Справжнє підвищення результативності забезпечується мотиваторами, які формують внутрішню зацікавленість працівника у виконанні роботи. Для фермерських господарств це означає, що навіть за обмежених фінансових можливостей підприємство може підвищувати мотивацію персоналу через розширення

відповідальності, довіру, залучення до прийняття рішень та визнання результатів праці [52].

Процесуальні теорії мотивації зосереджуються не стільки на потребах, скільки на механізмах прийняття рішень працівником щодо рівня зусиль, які він готовий докладати. Значний вплив на практику управління персоналом має теорія очікувань В. Врума, відповідно до якої мотивація формується під впливом трьох взаємопов'язаних чинників: очікування того, що зусилля приведуть до певного результату; впевненість у тому, що результат буде винагороджений; цінність винагороди для працівника. У контексті діяльності аграрного підприємства ця теорія підкреслює важливість прозорих і зрозумілих правил оплати та преміювання, а також зв'язку між індивідуальним внеском працівника і отриманою винагородою. За відсутності такого зв'язку мотиваційний ефект навіть фінансових стимулів істотно знижується.

Вагоме місце у теоретичному обґрунтуванні мотивації посідає також теорія справедливості Дж. Адамса, яка пояснює поведінку працівників через суб'єктивне порівняння співвідношення «вклад – винагорода» з іншими членами колективу. Відчуття несправедливості призводить до зниження трудової активності, прихованого опору або плинності кадрів. Для підприємств із відносно невеликим колективом, характерних для фермерських господарств, цей аспект має особливе значення, оскільки прозорість і справедливість у розподілі оплати та заохочень безпосередньо впливають на соціально-психологічний клімат і дисципліну праці.

Сучасні підходи до мотивації персоналу дедалі більше інтегрують положення класичних теорій із концепціями управління результативністю та залученістю. Мотивація розглядається не як разовий вплив, а як елемент системи управління, тісно пов'язаний із постановкою цілей, оцінюванням результатів і розвитком персоналу. У цьому контексті мотиваційний механізм виконує функцію «передавача» між стратегічними цілями підприємства та повсякденною трудовою поведінкою працівників, забезпечуючи спрямування їхніх зусиль на досягнення економічно значущих результатів.

Для аграрних підприємств у період економічних змін мотивація персоналу має враховувати специфіку виробництва: сезонність, фізичну напруженість праці, підвищені ризики, обмеженість фінансових ресурсів і значну роль неформальних відносин у колективі. Саме тому ефективна мотиваційна система повинна поєднувати матеріальні стимули з нематеріальними чинниками, забезпечувати справедливість і прозорість, а також бути гнучкою щодо змін зовнішніх і внутрішніх умов [58].

У сучасних умовах господарювання мотивація персоналу дедалі більше розглядається як складова інтегрованої системи управління результативністю праці, а не як ізольований елемент кадрової політики. Економічні зміни, нестабільність ринкового середовища та зростання вимог до ефективності використання ресурсів обумовлюють необхідність побудови таких мотиваційних механізмів, які безпосередньо пов'язують трудову поведінку працівників із досягненням стратегічних і операційних цілей підприємства. У цьому контексті мотивація виконує роль сполучної ланки між цілями підприємства, очікуваними результатами діяльності персоналу та економічними показниками ефективності.

Сучасні моделі мотивації ґрунтуються на результативно-орієнтованому підході, відповідно до якого стимули формуються з урахуванням внеску працівника у досягнення визначених показників ефективності (KPI) або цільових орієнтирів розвитку (OKR). Така логіка дозволяє забезпечити прозорість мотиваційної системи та підвищити керованість трудових процесів. Узагальнену модель взаємозв'язку стратегічних цілей підприємства, мотиваційного механізму та результативності праці представлено на рис. 1.8/



Рис. 1.8 – Модель сучасного мотиваційного механізму в системі управління результативністю праці

Як видно з рис. 1.8, мотиваційний механізм функціонує як багаторівнева система, у якій стратегічні цілі трансформуються у конкретні вимоги до персоналу, а далі — у стимули, що визначають інтенсивність і спрямованість трудових зусиль. При цьому важливо, що матеріальні стимули (заробітна плата, премії, доплати, бонуси) забезпечують базовий рівень зацікавленості та соціальної стабільності, тоді як нематеріальні чинники (визнання, довіра, можливості розвитку, залученість) формують довгострокову прихильність працівників до підприємства. Поєднання цих складових дозволяє уникнути ситуації, коли зростання обсягів робіт досягається за рахунок погіршення якості або порушення дисципліни.

Для аграрних підприємств особливого значення набуває збалансування мотиваційних інструментів з урахуванням рівня управління результативністю. На операційному рівні мотивація орієнтується насамперед на виконання виробничих завдань у встановлені строки, дотримання технологічних регламентів і трудової дисципліни. На тактичному рівні акцент зміщується на забезпечення якості, раціональне використання ресурсів і стабільність

кадрового складу. Відповідна диференціація інструментів мотивації відображена на рис. 1.9.

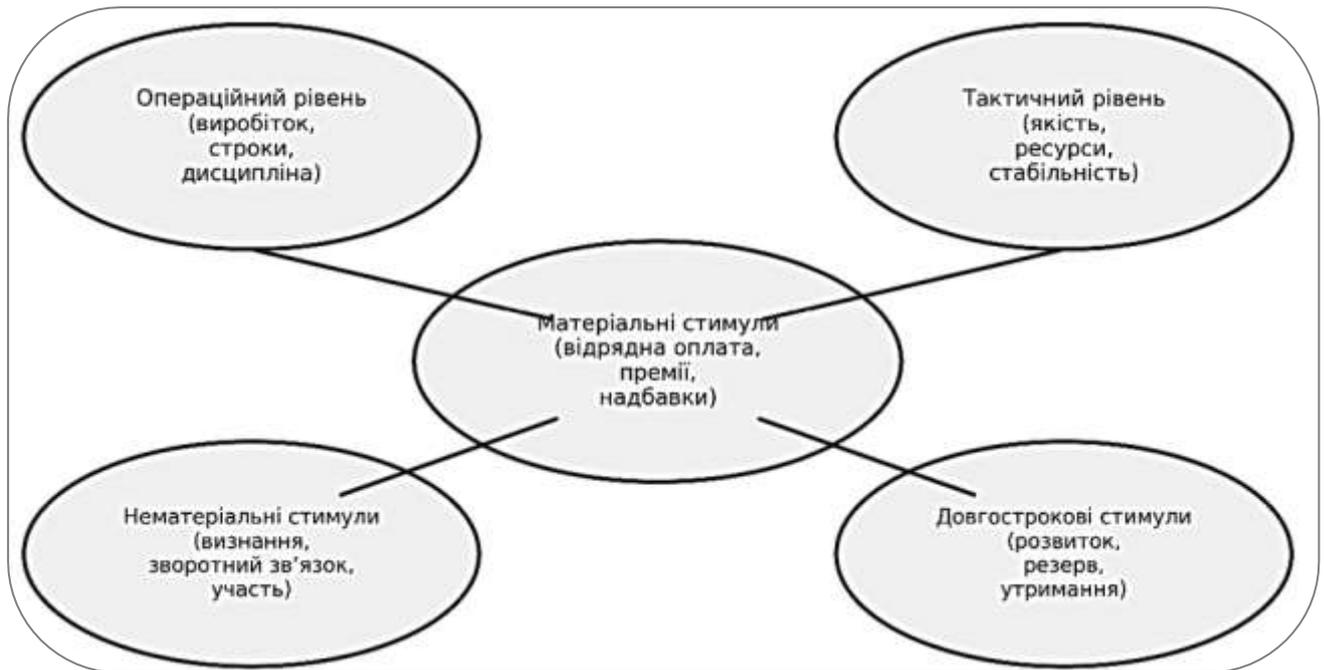


Рис. 1.9. – Інструменти мотивації персоналу залежно від рівня управління результативністю

Як впливає з рис. 1.9, матеріальні стимули є найбільш ефективними для досягнення короткострокових операційних результатів, однак їх мотиваційний ефект знижується без підтримки нематеріальних і довгострокових інструментів. Нематеріальна мотивація (визнання, зворотний зв'язок, участь у прийнятті рішень) сприяє формуванню відповідального ставлення до праці та підвищенню залученості персоналу. Довгострокові стимули, зокрема розвиток компетенцій, формування кадрового резерву та індивідуальні умови зайнятості, відіграють ключову роль в утриманні кваліфікованих працівників і зниженні плинності кадрів, що є критично важливим для аграрних підприємств у періоди пікового навантаження.

Сучасні моделі мотивації персоналу характеризуються інтеграцією з системою управління результативністю праці, комплексним використанням матеріальних і нематеріальних стимулів та орієнтацією на досягнення вимірюваних результатів.

Оцінювання результативності роботи персоналу є ключовим елементом системи управління робітниками, оскільки саме воно забезпечує кількісне та якісне вимірювання впливу мотиваційних заходів на діяльність підприємства. В умовах економічних змін значення такої оцінки зростає, адже підприємства змушені приймати управлінські рішення в ситуації обмежених ресурсів і підвищених ризиків, що потребує обґрунтування очікуваних результатів від інвестування у мотивацію персоналу [56].

З позицій сучасного менеджменту результативність праці доцільно розглядати як багатовимірну категорію, що поєднує продуктивність, якість виконання робіт, дотримання строків, раціональність використання ресурсів і поведінкові характеристики персоналу. Відповідно, система оцінювання результативності повинна виходити за межі вузького показника виробітку та відображати комплексний внесок працівника або трудового колективу у досягнення цілей підприємства.

Для формування об'єктивної оцінки доцільно застосовувати ієрархічну систему показників, згрупованих за напрямками впливу мотивації. Такий підхід дозволяє не лише фіксувати рівень результативності, а й визначати, за рахунок яких саме факторів досягаються зміни. Узагальнену структуру показників оцінювання результативності праці наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Система показників оцінювання результативності праці персоналу

Група показників	Зміст показників	Управлінське призначення
Показники продуктивності	виріток на одного працівника; обсяг виконаних робіт; виконання плану	оцінка інтенсивності праці та внеску персоналу
Показники якості	дотримання технологічних регламентів; частка переробок; втрати продукції	контроль відповідності результатів стандартам
Показники часу	своєчасність виконання робіт;	оцінка організації праці

	простої з вини персоналу	та дисципліни
Показники ресурсної ефективності	витрати пального; перевитрати матеріалів; знос техніки	оцінка відповідальності та економії ресурсів
Поведінкові показники	трудова дисципліна; дотримання вимог безпеки; участь у навчанні	оцінка надійності та кадрової стійкості
Кадрові показники	плинність кадрів; стабільність ключових працівників	оцінка довгострокового ефекту мотивації

Запропонована система дозволяє адаптувати оцінювання результативності до специфіки аграрного виробництва, де економічний результат формується не лише за рахунок обсягів робіт, а й через своєчасність та якість технологічних операцій [61].

Для інтегральної оцінки результативності праці персоналу доцільно використовувати зважений індекс, який поєднує декілька груп показників:

$$I_{\text{рп}} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot P_i \quad (1.1)$$

де: $I_{\text{рп}}$ - інтегральний індекс результативності праці;

P_i - нормалізоване значення i -го показника;

w_i - ваговий коефіцієнт значущості показника;

n - кількість показників.

Вагові коефіцієнти визначаються експертним шляхом з урахуванням стратегічних пріоритетів підприємства. Наприклад, у період збирання врожаю більша вага надається показникам часу та якості, тоді як у міжсезоння — показникам підготовки та розвитку персоналу.

Прогнозування економічного ефекту від мотиваційних заходів базується на порівнянні базового та прогнозного рівнів результативності праці. У загальному вигляді очікуваний приріст продуктивності праці визначається за формулою:

$$\Delta \text{ПП} = \text{ПП}_{\text{прогн}} - \text{ПП}_{\text{баз}} \quad (1.2)$$

де: $\text{ПП}_{\text{баз}}$ - базовий рівень продуктивності праці;

$\text{ПП}_{\text{прогн}}$ - прогнозний рівень після впровадження мотиваційних заходів.

Відповідно економічний ефект від зростання продуктивності праці може бути розрахований як:

$$E = \Delta \text{ПП} \cdot Q \quad (1.3)$$

де: Q - обсяг продукції (або вартість робіт), що припадає на одиницю приросту продуктивності.

Окрім прямого ефекту, доцільно враховувати непрямі результати мотиваційних заходів, зокрема зниження простоїв, скорочення перевитрат ресурсів і зменшення плинності кадрів. Сукупний ефект від упровадження мотиваційного механізму може бути визначений як:

$$E_{\text{заг}} = E_{\text{прод}} + E_{\text{рес}} + E_{\text{кадр}} \quad (1.4)$$

де: $E_{\text{прод}}$ - ефект від зростання продуктивності;

$E_{\text{рес}}$ - ефект від економії ресурсів;

$E_{\text{кадр}}$ - ефект від зниження кадрових втрат.

Запропонований підхід до оцінювання результативності праці та прогнозування ефекту мотиваційних заходів дозволяє перейти від декларативного управління персоналом до економічно обґрунтованих управлінських рішень. Система показників, наведена в табл. 1.5, створює основу для формування КРІ персоналу, а використання інтегральних індексів і прогнозних розрахунків забезпечує можливість оцінки доцільності впровадження мотиваційних інструментів у середньо- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, оцінювання результативності праці та прогнозування ефекту від мотиваційних заходів виступають завершальним елементом теоретичної моделі управління персоналом, забезпечуючи зв'язок між мотиваційними рішеннями та економічною ефективністю підприємства. Отримані методичні положення слугуватимуть базою для аналізу фактичного стану управління персоналом і обґрунтування практичних заходів з його вдосконалення.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що управління персоналом являється одним із ключових системоутворюючих факторів забезпечення результативності та конкурентоспроможності господарства в умовах економічних змін. Доведено, що саме людський капітал визначає здатність підприємства адаптуватися до нестабільності зовнішнього середовища, впроваджувати організаційні та технологічні зміни, забезпечувати ритмічність виробничих процесів і досягати запланованих результатів. Особливості функціонування аграрних підприємств — сезонність робіт, висока залежність від строків і якості виконання операцій, обмеженість трудових ресурсів — зумовлюють підвищену роль ефективної системи управління персоналом як чинника стабільності та розвитку.

2. З'ясовано, що сучасні теоретико-методичні підходи до формування системи управління персоналом орієнтовані на комплексність, гнучкість і результативність. Виявлено, що на ефективність кадрового менеджменту істотно впливають зовнішні економічні, соціальні, демографічні та інституційні чинники, а також внутрішні особливості підприємства — масштаб діяльності, організаційна структура, рівень механізації та корпоративна культура. Доведено, що в умовах економічної нестабільності особливого значення набуває адаптивне управління персоналом, здатне швидко реагувати на зміни та мінімізувати кадрові ризики.

3. Визначено, що методичну основу сучасного управління персоналом формують компетентнісний підхід, HR-аудит і HR-аналітика, які забезпечують об'єктивну діагностику стану кадрової системи та обґрунтування управлінських рішень. Доведено, що використання системи показників результативності (KPI/OKR), інструментів оцінювання трудової поведінки та кадрової стійкості дозволяє перейти від інтуїтивного до аналітично обґрунтованого управління персоналом. Установлено, що зазначені підходи є універсальними та можуть бути адаптовані до умов аграрних підприємств середнього масштабу.

4. Обґрунтовано, що мотиваційний механізм є центральним елементом системи управління персоналом і безпосередньо впливає на результативність праці, дисципліну, якість виконання робіт і економічні показники діяльності підприємства. Встановлено, що сучасні моделі мотивації мають поєднувати матеріальні, а також нематеріальні стимули, враховувати рівні управління результативністю та бути орієнтованими на досягнення вимірюваних результатів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ С(Ф)Г «ЕВРИКА»

2.1. Загальна характеристика С(Ф)Г «Еврика» та організаційні основи управління

Селянське (фермерське) господарство «Еврика» є суб'єктом господарювання аграрного сектору, що функціонує на засадах приватної форми власності та здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України. Господарство зареєстроване 23 листопада 1992 року, що свідчить про значний період його функціонування та накопичений практичний досвід ведення сільськогосподарського виробництва в умовах трансформаційних змін економіки. Керівником (головою) господарства є Тарельнік В.Д., який здійснює загальне управління виробничо-господарською діяльністю та приймає ключові управлінські рішення.

За організаційно-правовою формою С(Ф)Г «Еврика» належить до фермерських господарств, що передбачає поєднання функцій власника та управлінця, високий рівень персональної відповідальності керівника, а також відносно компактну систему управління. Така форма організації зумовлює специфіку управління персоналом, яка характеризується обмеженою кількістю управлінських рівнів, переважанням прямих комунікацій та значною роллю неформальних управлінських впливів.

Основним видом діяльності господарства відповідно до КВЕД є 01.11 — вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур. Зазначений напрям є базовим для формування виробничих результатів і фінансових надходжень підприємства, а також визначає сезонний характер використання трудових ресурсів. Крім основного виду діяльності, С(Ф)Г «Еврика» здійснює низку допоміжних та супутніх видів діяльності, зокрема

допоміжну діяльність у рослинництві, оптової торгівлі зерном, насінням і кормами для тварин, а також окремі види роздрібною торгівлі поза магазинами та на ринках. Наявність кількох напрямів діяльності розширює економічні можливості господарства, але водночас ускладнює організацію праці та потребує більш гнучкого управління персоналом.

С(Ф)Г «Еврика» належить до середніх за розмірами господарств Синельниківського району Дніпропетровської області та обробляє великий масив сільськогосподарських угідь. Масштаби землекористування зумовлюють необхідність поєднання постійного персоналу з сезонними працівниками, що створює додаткові вимоги до організації праці та мотиваційного механізму.

Для більш детальної оцінки ресурсного потенціалу С(Ф)Г «Еврика» та визначення масштабів землекористування доцільно проаналізувати динаміку та структуру земельного фонду господарства у 2022–2024 рр. Земельні ресурси є базовим фактором аграрного виробництва і безпосередньо впливають на організацію праці, чисельність персоналу та рівень навантаження на одного працівника. Узагальнені показники земельного фонду, а також рівень освоєння і використання сільськогосподарських угідь С(Ф)Г «Еврика» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Земельний фонд і рівень землекористування С(Ф)Г «Еврика»

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. у % до 2022 р.
	га	структура, %	га	структура, %	га	структура, %	
Загальна площа земель (земельний банк)	390,49	100,0	390,49	100,0	464,44	100,0	118,9
Сільськогосподарські угіддя — всього	382,68	98,0	382,68	98,0	456,62	98,3	119,3
у т.ч. рілля	382,68	98,0	382,68	98,0	456,62	98,3	119,3
Посівна площа	382,68	98,0	382,68	98,0	456,62	98,3	119,3
Коефіцієнт освоєння земель	0,980	—	0,980	—	0,983	—	100,3
Коефіцієнт розораності	1,000	—	1,000	—	1,000	—	100,0
С.-г. угідь на 1 працівника, га/особу	15,31	—	18,22	—	18,26	—	119,3

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що упродовж 2022–2024 рр. земельний банк С(Ф)Г «Еврика» мав тенденцію до зростання. Загальна площа земель у 2024 році збільшилася на 18,9 % порівняно з 2022 роком, що вказує на розширення масштабів господарської діяльності. Аналогічна динаміка спостерігається і за площею сільськогосподарських угідь, приріст яких у 2024 році становив 19,3 % відносно базового року.

Показник забезпеченості персоналу земельними ресурсами зазнав змін під впливом як розширення площ, так і коливань чисельності працівників. Так, площа сільськогосподарських угідь у розрахунку на одного працівника зростає з 15,31 га у 2022 році до 18,26 га у 2024 році, що позитивно характеризує виробничі можливості господарства, але водночас підвищує вимоги до організації праці, кваліфікації персоналу та ефективності системи управління трудовими ресурсами.

Результати свідчать, що земельний фонд С(Ф)Г «Еврика» формує достатню ресурсну базу для розвитку виробництва, однак подальше зростання ефективності діяльності господарства значною мірою залежить від раціонального застосування трудового потенціалу та оптимізації системи управління кадровим складом, що зумовлює необхідність подальшого аналізу організаційних засад управління.

Ресурсний потенціал господарства формується також за рахунок матеріально-технічної бази, яка включає сільськогосподарську техніку, виробничі приміщення, складські потужності та інші засоби виробництва, необхідні для виконання основних технологічних операцій у рослинництві. Рівень забезпеченості технікою та її технічний стан безпосередньо впливають на продуктивність праці, навантаження на персонал і вимоги до його кваліфікації. У цьому контексті управління персоналом тісно пов'язане з управлінням ресурсами, оскільки ефективне використання техніки можливе лише за умови належної підготовки та мотивації працівників.

Для поглибленої оцінки ресурсного потенціалу С(Ф)Г «Еврика» та визначення матеріально-технічних передумов ефективного використання

трудо­вих ре­сурсів до­цільно про­аналізу­вати склад, струк­ту­ру та дина­мі­ку основ­них фондів гос­подар­ства. Саме рів­ень за­без­пе­че­но­сті ви­роб­ни­чи­ми та не­ви­роб­ни­чи­ми фон­да­ми ви­зна­чає умови ор­га­ні­за­ції пра­ці, ін­тен­сив­ність ви­ко­ри­стан­ня пер­со­на­лу, ви­мо­ги до його квалі­фі­ка­ції та мож­ли­вості під­ви­щен­ня про­дук­тив­но­сті. Уза­гал­ьне­ні по­ка­з­ни­ки вартості, струк­ту­ри та змін основ­них фондів С(Ф)Г «Ев­ри­ка» у 2022–2024 рр. на­ве­де­но в та­бли­ці 2.2.

Таблиця 2.2

**Склад, структура та динаміка основних фондів С(Ф)Г «Еврика» у
2022–2024 рр.**

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. у % до 2022 р.
	га	струк­ту­ра, %	га	струк­ту­ра, %	га	струк­ту­ра, %	
Ви­роб­ни­чі фон­ди а­грар­но­го при­зна­чен­ня	75465,0	97,2	115209,9	96,7	111185,1	97,0	147,3
Ви­роб­ни­чі фон­ди не­а­грар­но­го при­зна­чен­ня	1404,0	1,8	3240,9	2,7	2854,8	2,5	203,3
Не­ви­роб­ни­чі основні фон­ди	748,8	1,0	748,8	0,6	573,3	0,5	76,6
Усього основних фон­дів	77641,2	100,0	119199,6	100,0	114613,2	100,0	147,6

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить, що у 2022–2024 рр. основні фонди С(Ф)Г «Еврика» мали загальну тенденцію до зростання, при цьому їх структура зберігала чітко виражену аграрну спрямованість. У 2024 році загальна вартість основних фондів збільшилася на 47,6 % порівняно з 2022 роком, що є свідченням нарощування матеріально-технічного потенціалу господарства.

Домінуючу частку у структурі основних фондів становлять виробничі фонди аграрного призначення — 96,7–97,2 % протягом досліджуваного періоду, що відповідає спеціалізації господарства на рослинництві. Вартість зазначеної групи фондів у 2024 році зросла на 47,3 % відносно базового року. Водночас спостерігається зростання ролі виробничих фондів неаграрного призначення, темп приросту яких у 2024 році становив 203,3 %, що може

свідчити про розвиток допоміжної інфраструктури та розширення супутніх видів діяльності.

Частка невиробничих основних фондів у загальній структурі залишається незначною та має тенденцію до скорочення, що є характерним для аграрних підприємств виробничої спеціалізації. У цілому структура основних фондів С(Ф)Г «Еврика» є раціональною та формує належну матеріально-технічну основу для організації праці персоналу і підвищення ефективності виробничої діяльності, що безпосередньо впливає на вимоги до кваліфікації та результативності праці працівників.

С(Ф)Г «Еврика» є типовим представником аграрних підприємств середнього масштабу, діяльність якого характеризується поєднанням класичних рис фермерського господарства та сучасних вимог до ефективного використання ресурсів. Організаційно-правова форма, напрями діяльності та наявний ресурсний потенціал створюють специфічні умови для формування системи управління персоналом, що потребує урахування сезонності, багатофункціональності праці та обмежених управлінських ресурсів. Зазначені особливості є вихідною базою для подальшого аналізу організаційної структури управління та використання трудових ресурсів у господарстві, що буде розглянуто у наступних підрозділах.

Раціональна організаційна структура управління є важливою передумовою ефективного функціонування аграрного підприємства, оскільки саме вона визначає порядок взаємодії між працівниками, розподіл управлінських повноважень та характер комунікаційних зв'язків. Для фермерських господарств середнього розміру типовою є спрощена, але водночас достатньо гнучка система управління, що дозволяє оперативно реагувати на зміни виробничих і ринкових умов. Саме така модель притаманна С(Ф)Г «Еврика».

Організаційна структура С(Ф)Г «Еврика» має лінійно-функціональний характер і ґрунтується на принципі єдиноначальності. Центральне місце в системі управління займає голова фермерського господарства, який здійснює

загальне керівництво діяльністю підприємства, визначає стратегічні напрями розвитку та координує роботу всіх структурних елементів. Узагальнену схему організаційної структури С(Ф)Г «Еврика» наведено у Додатку А, де відображено основні функціональні служби та виробничі підрозділи господарства.

В межах організаційної структури виокремлюються адміністративно-управлінська, виробничо-технологічна та виробнича ланки. Адміністративно-управлінські функції пов'язані з фінансово-обліковим супроводом, кадровим обліком та загальною координацією діяльності. Виробничо-технологічний блок представлений агрономічною та інженерно-технічною службами, які відповідають за планування та реалізацію технологічних процесів у рослинництві, а також за матеріально-технічне забезпечення. Безпосереднє виконання виробничих завдань покладено на тракторно-польову бригаду та сезонних працівників, діяльність яких координується через лінійні управлінські зв'язки.

Поряд з організаційною структурою важливу роль відіграє структура управління, яка відображає розподіл управлінських функцій між ключовими посадовими особами та порядок підпорядкованості. Структуру управління С(Ф)Г «Еврика» подано у Додатку Б, де чітко визначено роль голови господарства, головного бухгалтера, головного агронома, головного інженера, менеджера зі збуту та бригадира тракторно-польової бригади. Такий розподіл функцій забезпечує концентрацію стратегічних рішень на рівні керівника та водночас делегування оперативних завдань функціональним керівникам.

Суттєвим елементом системи управління персоналом у С(Ф)Г «Еврика» є комунікаційні зв'язки, які мають переважно вертикальний характер і ґрунтуються на прямих контактах між керівником та підлеглими. Вертикальні комунікації забезпечують оперативну передачу управлінських рішень, контроль виконання завдань і координацію дій персоналу, що є особливо важливим у періоди сезонних пікових навантажень. Водночас у господарстві активно використовуються і горизонтальні комунікації між агрономічною та інженерно-

технічною службами, а також між адміністративною та виробничою ланками, що сприяє узгодженню технологічних і організаційних рішень.

Загалом організаційна структура та структура управління С(Ф)Г «Еврика» відповідають масштабам і спеціалізації господарства та забезпечують достатній рівень керованості й оперативності управлінських процесів. Разом із тим, обмежена формалізація комунікацій і значна концентрація управлінських повноважень на рівні керівника створюють передумови для подальшого вдосконалення системи управління персоналом, зокрема в частині регламентації інформаційних потоків, розширення делегування повноважень та розвитку внутрішніх управлінських комунікацій. Це є важливим резервом підвищення ефективності діяльності господарства та результативності праці персоналу.

Економічні результати діяльності аграрного підприємства є інтегральним відображенням ефективності використання всіх видів ресурсів, зокрема земельних, матеріально-технічних і трудових. Для фермерських господарств середнього розміру, до яких належить С(Ф)Г «Еврика», саме людський фактор відіграє ключову роль у досягненні виробничих і фінансових показників, оскільки персонал безпосередньо забезпечує реалізацію технологічних процесів у рослинництві та виконання сезонних робіт.

Для комплексної оцінки економічних результатів діяльності С(Ф)Г «Еврика» та визначення ролі окремих напрямів у формуванні доходів господарства доцільно проаналізувати структуру та динаміку товарної продукції. Структура реалізованої продукції відображає спеціалізацію підприємства, рівень диверсифікації виробництва та ефективність використання трудових ресурсів у межах окремих видів діяльності. Узагальнені показники вартості та структури товарної продукції С(Ф)Г «Еврика» у 2022–2024 рр. наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура та динаміка товарної продукції С(Ф)Г «Еврика» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. у % до 2022 р.
	га	структура, %	га	структура, %	га	структура, %	
Продукція зернових і зернобобових культур	12004,9	18,1	38708,0	37,9	22066,0	28,1	183,8
Продукція технічних культур	26139,3	39,4	29 447,6	28,8	26785,5	34,1	102,5
у тому числі: соняшник	23581,7	35,5	15 074,6	14,8	26390,9	33,6	111,9
Ріпак	2557,6	3,9	14373,0	14,1	394,6	0,5	15,4
Надання послуг	2049,9	5,1	4505,0	6,2	2898,0	5,6	141,4
Разом товарної продукції	66333,3	100,0	102108,1	100,0	78535,0	100,0	118,4

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить, що товарна продукція С(Ф)Г «Еврика» у 2022–2024 рр. формувалася переважно за рахунок продукції рослинництва, частка якої стабільно перевищує 90 % загального обсягу. У 2024 році загальна вартість товарної продукції зросла на 18,4 % порівняно з 2022 роком, що свідчить про позитивну динаміку виробничо-господарської діяльності.

Для наочного узагальнення результатів аналізу структури та динаміки товарної продукції доцільно доповнити табличні дані графічною інтерпретацією. Візуалізація структури доходів дозволяє більш чітко відобразити співвідношення між основними видами продукції, оцінити ступінь концентрації виробництва та простежити зміни у спеціалізації господарства. Узагальнену графічну характеристику структури товарної продукції С(Ф)Г «Еврика» у 2022–2024 рр. подано на рис. 2.1.

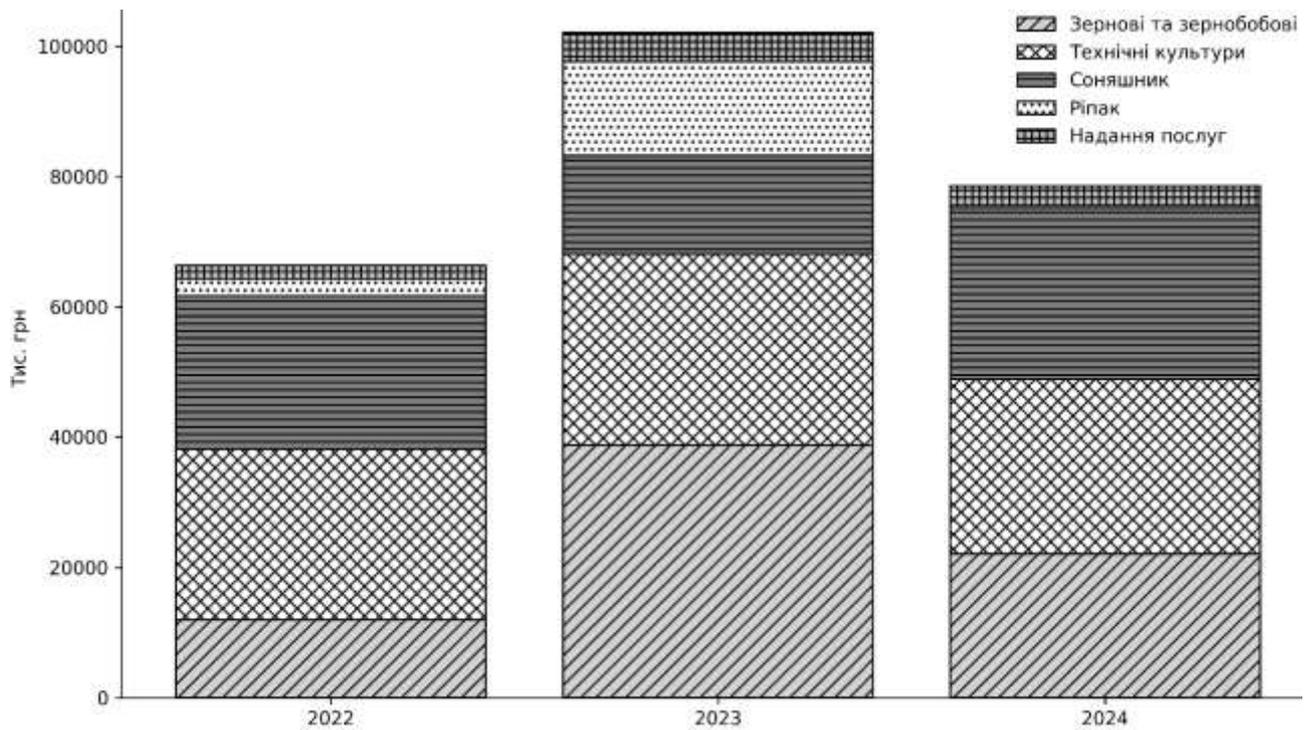


Рис. 2.1 – Структурна композиція товарної продукції С(Ф)Г «Еврика» у 2022–2024 рр.

Аналіз рис. 2.1 підтверджує, що товарна продукція С(Ф)Г «Еврика» має чітко виражену рослинницьку спрямованість із домінуванням продукції зернових, зернобобових та технічних культур. Упродовж досліджуваного періоду спостерігається зміна співвідношення між окремими видами продукції, що свідчить про адаптацію господарства до ринкової кон'юнктури та виробничо-технологічних умов. У структурі товарної продукції домінують технічні культури та зернові і зернобобові культури, питома вага яких змінювалася залежно від структури посівів і кон'юнктури ринку. Водночас суттєві коливання обсягів виробництва ріпаку вказують на високу залежність результатів діяльності від агротехнологічних і ринкових чинників. Наявність у структурі доходів наряду з надання послуг, хоча й з відносно невеликою питомою вагою, вказує на поступову диверсифікацію діяльності та створення додаткових джерел формування доходів.

Для більш глибокого розуміння внутрішніх змін у структурі товарної продукції доцільно розглянути її деталізацію за окремими роками. Це дозволяє

оцінити поточні пріоритети господарства, рівень концентрації виробництва та вплив окремих видів діяльності на формування результатів у конкретному періоді. Зокрема, структура товарної продукції у 2024 році, як завершальному році дослідження, наочно відображає сучасний стан спеціалізації С(Ф)Г «Еврика» та її економічну орієнтацію. Відповідну графічну характеристику подано на рисунку 2.2.

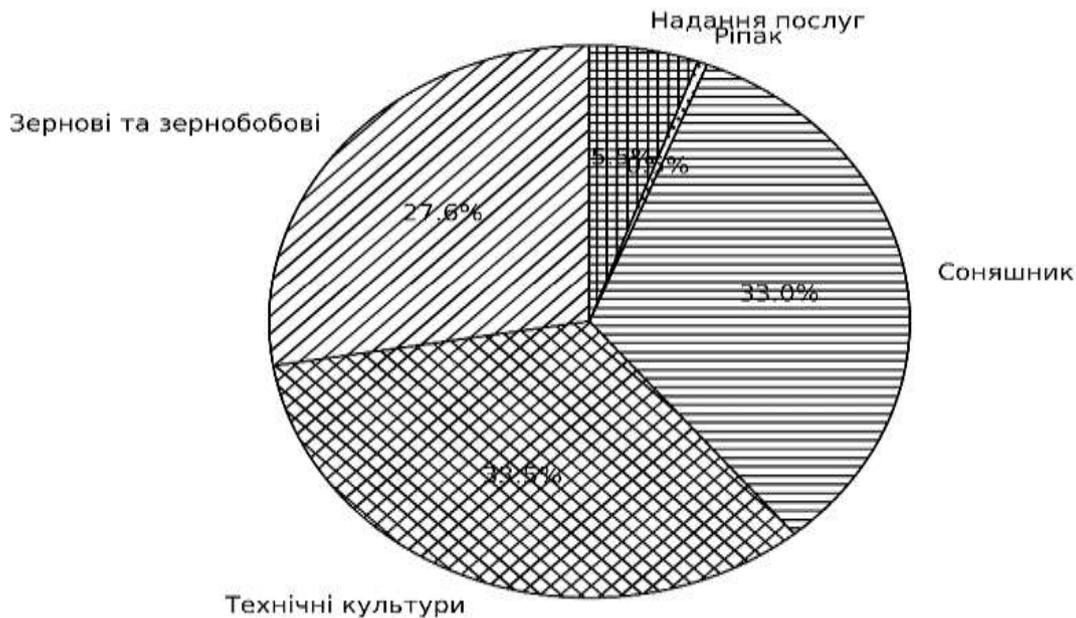


Рис. 2.2. Розподіл товарної продукції С(Ф)Г «Еврика» за основними видами діяльності у 2024 році

Дані, представлені на рис. 2.2, свідчать, що у 2024 році структура товарної продукції С(Ф)Г «Еврика» характеризується високим рівнем концентрації на основних видах рослинницької продукції. Найбільшу питому вагу формують технічні культури та продукція зернових і зернобобових культур, що підтверджує спеціалізацію господарства та його орієнтацію на ринково привабливі напрями виробництва. Загалом структура товарної продукції у 2024 році відображає прагнення господарства поєднувати виробничу спеціалізацію з елементами диверсифікації, що створює передумови для підвищення стійкості економічних результатів у мінливих умовах господарювання.

Структурний аналіз товарної продукції дозволив визначити пріоритетні напрями діяльності С(Ф)Г «Еврика» та окреслити роль окремих видів продукції

у формуванні доходів господарства. Водночас оцінка ефективності господарської діяльності потребує поглибленого аналізу узагальнюючих економічних показників, які відображають кінцеві фінансові результати, рівень витрат і результативність використання ресурсів. З цією метою у таблиці 2.4 наведено динаміку основних економічних показників діяльності С(Ф)Г «Еврика» у 2022–2024 рр., що дозволяє комплексно оцінити стан та тенденції розвитку господарства.

Таблиця 2.4

Динаміка основних економічних показників діяльності С(Ф)Г «Еврика»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Обсяг валової продукції, тис. грн	68737,50	85211,00	78552,50	113,2
Фінансовий результат (валовий прибуток), тис. грн	10974,50	1645,00	11883,00	107,2
Сукупні виробничі витрати, тис. грн	57763,00	83 566,00	66669,50	114,3
Рівень рентабельності діяльності, %	19,00	1,97	17,82	92,7
Фондоозброєність праці, тис. грн/працівника	301,9	548,6	444,7	146,2
Фондовіддача, грн/грн	0,40	0,26	0,36	89,2

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить, що у 2022–2024 рр. економічні результати діяльності С(Ф)Г «Еврика» характеризуються суперечливою динамікою. Незважаючи на зростання обсягу валової продукції у 2024 році на 14,2 % порівняно з 2022 роком, спостерігається зниження валової продукції у порівнянних цінах, що свідчить про вплив цінових чинників та зростання собівартості виробництва. Негативне значення фінансового результату у 2024 році вказує на погіршення ефективності господарської діяльності за умов зростання виробничих витрат.

Для узагальнення результатів економічного аналізу та більш чіткого відображення динаміки ключових показників доцільно доповнити табличні дані графічною інтерпретацією. Візуалізація змін обсягів валової продукції, виробничих витрат і фінансового результату дозволяє краще простежити взаємозв'язок між економічними чинниками та оцінити тенденції ефективності

діяльності господарства в часі. Графічне відображення динаміки основних економічних показників С(Ф)Г «Еврика» у 2022–2024 рр. подано на рис. 2.3.

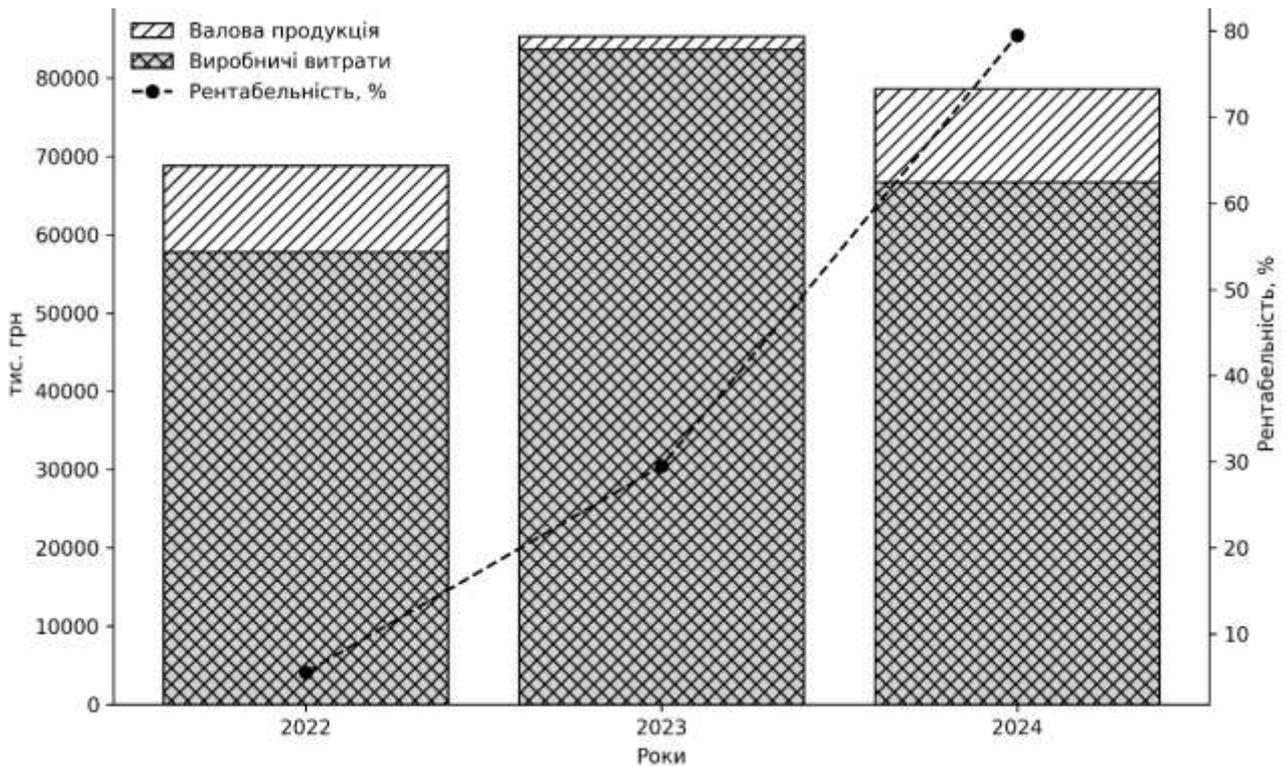


Рис. 2.3 – Динаміка основних економічних показників діяльності С(Ф)Г «Еврика» у 2022–2024 рр.

Рис. 2.3 наочно відображає зміну обсягів валової продукції, виробничих витрат та валового прибутку С(Ф)Г «Еврика» у 2022–2024 рр., що дозволяє простежити взаємозв'язок між зростанням витрат і погіршенням фінансового результату у 2024 році, незважаючи на відносно високий рівень виробничої активності.

Аналіз економічних результатів діяльності С(Ф)Г «Еврика» за досліджуваній період свідчить про наявність тенденцій до розширення масштабів господарювання та зміцнення виробничого потенціалу. Зростання земельного банку та вартості основних фондів створило передумови для збільшення об'ємів виробництва агропродукції та підвищення потенційної віддачі від використання трудових ресурсів. Разом із тим, такі зміни обумовлюють необхідність більш раціональної організації праці, підвищення продуктивності персоналу та оптимізації його чисельності.

Економічні результати діяльності господарства також тісно пов'язані зі станом матеріально-технічної бази. Збільшення вартості основних фондів аграрного призначення створює можливості для механізації та інтенсифікації виробничих процесів, що, за умови належної підготовки персоналу, сприяє зростанню продуктивності праці та зниженню витрат на одиницю продукції. Водночас недостатній рівень кваліфікації або неефективна система стимулювання можуть нівелювати позитивний ефект від оновлення техніки та обладнання.

Окремої уваги заслуговує вплив організації управління персоналом на економічні результати діяльності С(Ф)Г «Еврика». Спрощена система управління, характерна для фермерських господарств, забезпечує оперативність прийняття рішень, проте не завжди дозволяє повною мірою реалізувати потенціал трудових ресурсів у довгостроковій перспективі. Відсутність формалізованих процедур оцінювання результативності праці, планування розвитку персоналу та системної мотивації може стримувати зростання ефективності виробництва навіть за наявності достатньої ресурсної бази.

Таким чином, економічні результати діяльності С(Ф)Г «Еврика» формуються під впливом комплексу чинників, серед яких провідне місце займає ефективність використання трудових ресурсів. Зростання виробничого потенціалу господарства потребує адекватного вдосконалення системи управління персоналом, орієнтованої на підвищення продуктивності праці, раціональний розподіл навантаження між працівниками та формування дієвих мотиваційних стимулів. Зазначені аспекти обумовлюють доцільність подальшого детального аналізу кадрового потенціалу та результативності використання персоналу, що буде здійснено у наступному підрозділі роботи.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та результативності використання персоналу

Персонал є ключовим елементом виробничого потенціалу аграрного підприємства, оскільки саме трудові ресурси забезпечують реалізацію технологічних процесів, ефективне використання земельних і матеріально-технічних ресурсів та досягнення запланованих економічних результатів. Для фермерських господарств середнього розміру, до яких належить С(Ф)Г «Еврика», особливе значення має оптимальна чисельність персоналу, раціональний розподіл працівників за функціями та відповідність їхньої кваліфікації виробничим потребам (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Чисельність і динаміка персоналу С(Ф)Г «Еврика» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Загальна чисельність персоналу, осіб	25	21	25	100,0
у т.ч. постійні працівники	18	16	18	100,0
сезонні працівники	7	5	7	100,0
Адміністративно-управлінський персонал	3	3	3	100,0
Виробничий персонал	22	18	22	100,0

Чисельність персоналу С(Ф)Г «Еврика» у 2022–2024 рр. характеризується відносною стабільністю, що є типовим для фермерських господарств середнього розміру. Як свідчать дані таблиці 2.5, у 2022 та 2024 роках загальна чисельність працівників становила 25 осіб, тоді як у 2023 році вона скоротилася до 21 особи, що було зумовлено зменшенням обсягів сезонних робіт та оптимізацією витрат на оплату праці.

Структура персоналу господарства формується з урахуванням сезонного характеру сільськогосподарського виробництва. Основну частку становлять постійні виробничі працівники, зайняті виконанням технологічних операцій у рослинництві. Частка сезонних працівників коливається залежно від потреб у додатковій робочій силі під час посівних і збиральних кампаній, що дозволяє

господарству гнучко реагувати на зміну виробничих навантажень. Деталізація складу персоналу за категоріями у 2024 році наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура персоналу С(Ф)Г «Еврика» за категоріями у 2024 році

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Основні функції
Керівники та спеціалісти	3	12,0	Управління, планування, облік
Виробничі працівники	18	72,0	Виконання технологічних операцій
Сезонні працівники	4	16,0	Роботи у пікові періоди
Разом	25	100,0	—

За даними таблиці видно, що 72 % персоналу становлять виробничі працівники, тоді як адміністративно-управлінський персонал займає лише 12 % загальної чисельності. Така структура є економічно доцільною та відповідає спеціалізації господарства на рослинницькому виробництві.

Наочне відображення структури персоналу подано на рисунку 2.4, який підтверджує домінування виробничого персоналу в загальній чисельності працівників. Незначна частка управлінського персоналу свідчить про компактність системи управління та концентрацію управлінських функцій, що, з одного боку, знижує адміністративні витрати, а з іншого — підвищує навантаження на керівну ланку.

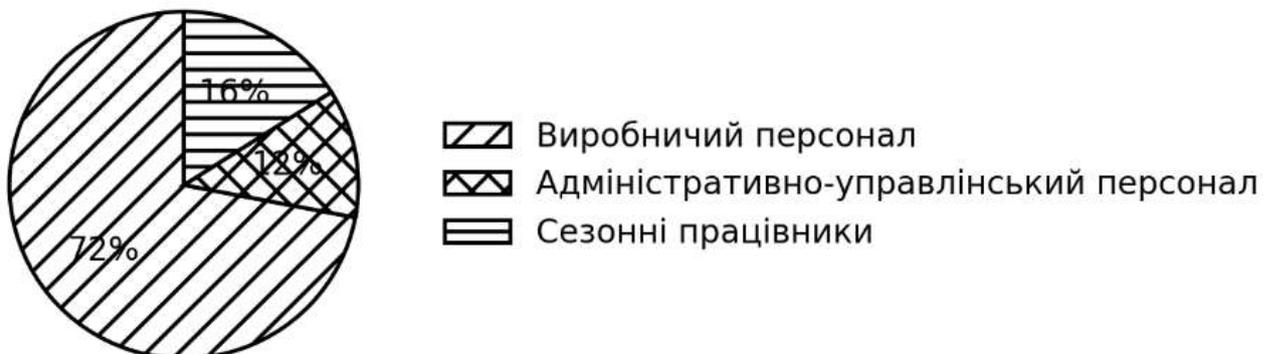


Рис. 2.4 - Структура персоналу С(Ф)Г «Еврика» за категоріями у 2024 р.

Загалом чисельність і структура персоналу С(Ф)Г «Еврика» відповідають масштабам і характеру господарської діяльності. Водночас виявлена залежність від сезонної робочої сили та обмежена чисельність управлінського персоналу зумовлюють необхідність подальшого аналізу руху кадрів і стабільності персоналу, що стане предметом розгляду у наступному підрозділі.

Ефективність використання трудового потенціалу підприємства значною мірою залежить не лише від чисельності та структури персоналу, а й від стабільності кадрового складу. Аналіз руху персоналу дозволяє оцінити інтенсивність прийому і вибуття працівників, рівень плинності кадрів та кадрову стабільність, що є важливими характеристиками якості управління персоналом (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники руху персоналу С(Ф)Г «Еврика» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	25	21	25
Прийнято працівників, осіб	6	4	6
Вибуло працівників, осіб	6	8	6
у т.ч. за власним бажанням	4	6	4
Коефіцієнт обороту з прийому	0,24	0,19	0,24
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,24	0,38	0,24
Коефіцієнт плинності кадрів	0,16	0,29	0,16

Для С(Ф)Г «Еврика», з урахуванням сезонного характеру сільськогосподарського виробництва, рух персоналу є об'єктивним процесом, зумовленим необхідністю залучення додаткової робочої сили у пікові періоди польових робіт. Водночас надмірна плинність кадрів може негативно впливати на продуктивність праці, якість виконання технологічних операцій і рівень організаційної керованості.

Дані таблиці 2.7 свідчать, що у 2023 році рівень вибуття та плинності кадрів у господарстві був найвищим за досліджуваний період, що зумовлено скороченням чисельності сезонних працівників і оптимізацією витрат на оплату

праці. У 2022 та 2024 роках показники руху персоналу були більш збалансованими, що свідчить про відносну кадрову стабільність.

Для наочного відображення динаміки кадрових процесів доцільно використати графічну інтерпретацію основних показників руху персоналу, що подано на рисунку 2.5.

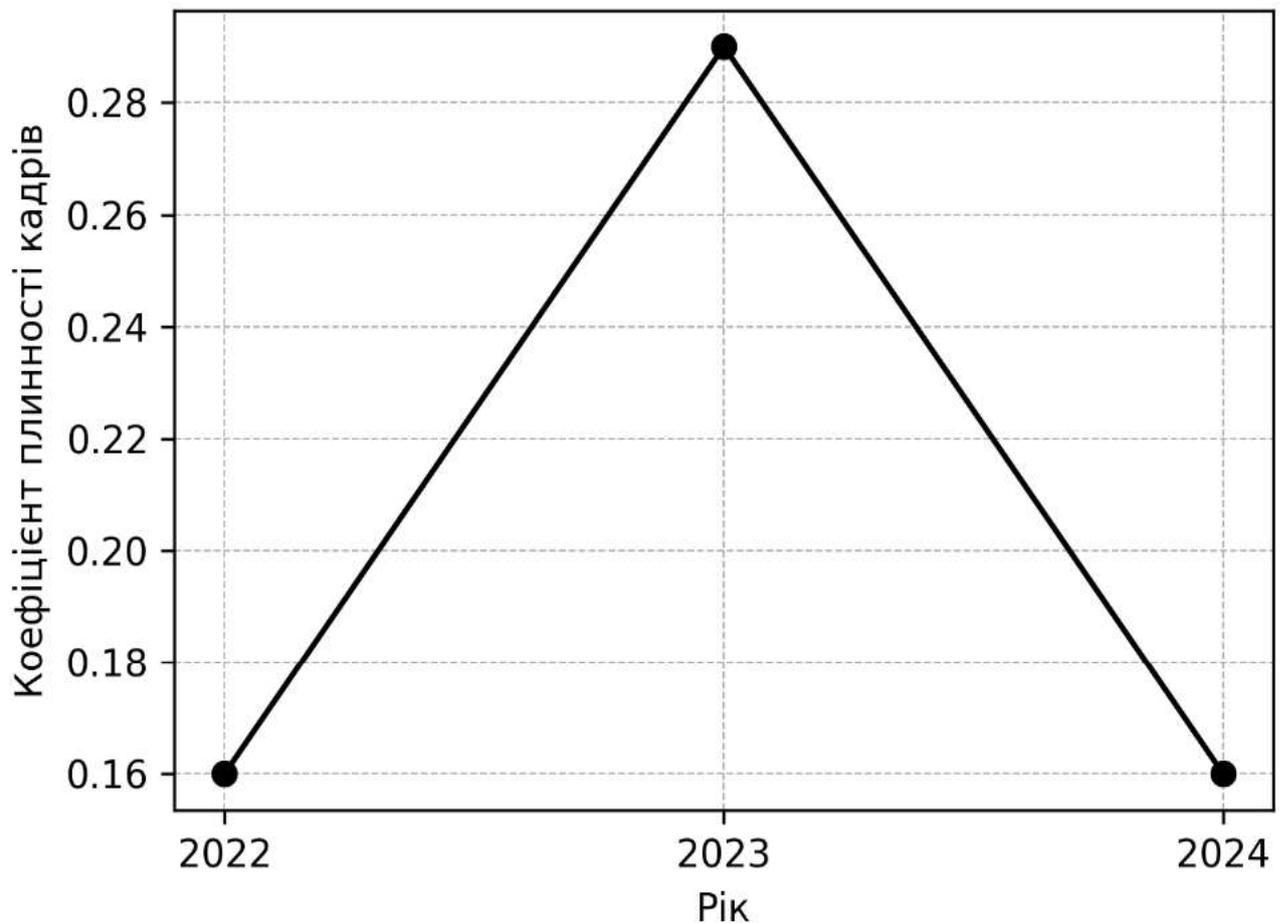


Рис. 2.5 – Динаміка коефіцієнта плинності кадрів у С(Ф)Г «Еврика»

Як видно з рисунка 2.6, коефіцієнт плинності кадрів у С(Ф)Г «Еврика» має хвилеподібний характер із максимальним значенням у 2023 році. Зниження плинності у 2024 році свідчить про стабілізацію кадрового складу та більш ефективну організацію використання персоналу. Водночас наявність сезонного вибуття працівників підтверджує необхідність удосконалення мотиваційних інструментів і заходів із закріплення персоналу, що є особливо актуальним для підвищення загальної ефективності діяльності господарства.

Продуктивність праці є одним із ключових узагальнюючих показників ефективності використання персоналу, оскільки відображає результативність поєднання трудових, матеріальних і технічних ресурсів у процесі виробництва. Для аграрних підприємств, зокрема фермерських господарств, рівень продуктивності праці значною мірою залежить від сезонності робіт, рівня механізації, організації виробничих процесів і дієвості системи матеріального стимулювання.

Для оцінки ефективності використання персоналу в С(Ф)Г «Єврика» доцільно проаналізувати динаміку показників продуктивності праці та оплати праці у 2022–2024 рр., що наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Показники продуктивності праці та оплати праці в С(Ф)Г «Єврика»
у 2022–2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Валова продукція, тис. грн	2925,0	3626,0	3341,5	114,2
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	25	21	25	100,0
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	117,0	172,7	133,8	114,4
Фонд оплати праці, тис. грн	2400,0	2480,0	3300,0	137,5
Середня оплата праці одного працівника, тис. грн/рік	96,0	118,0	132,0	137,5

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить, що у 2023 році в господарстві спостерігалось істотне зростання продуктивності праці, що було зумовлено зменшенням чисельності персоналу при одночасному збільшенні обсягів валової продукції. У 2024 році показник продуктивності праці дещо знизився порівняно з попереднім роком, однак залишився вищим за рівень 2022 року, що свідчить про загальне підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Зростання середньої оплати праці одного працівника у 2022–2024 рр. має випереджальний характер порівняно з динамікою продуктивності праці, що, з одного боку, позитивно впливає на мотивацію персоналу, а з іншого — підвищує навантаження на витрати господарства. Це актуалізує необхідність узгодження системи матеріального стимулювання з результатами праці.

Для наочного відображення співвідношення між продуктивністю праці та рівнем оплати праці доцільно використати графічне узагальнення, представлене на рисунку 2.6.

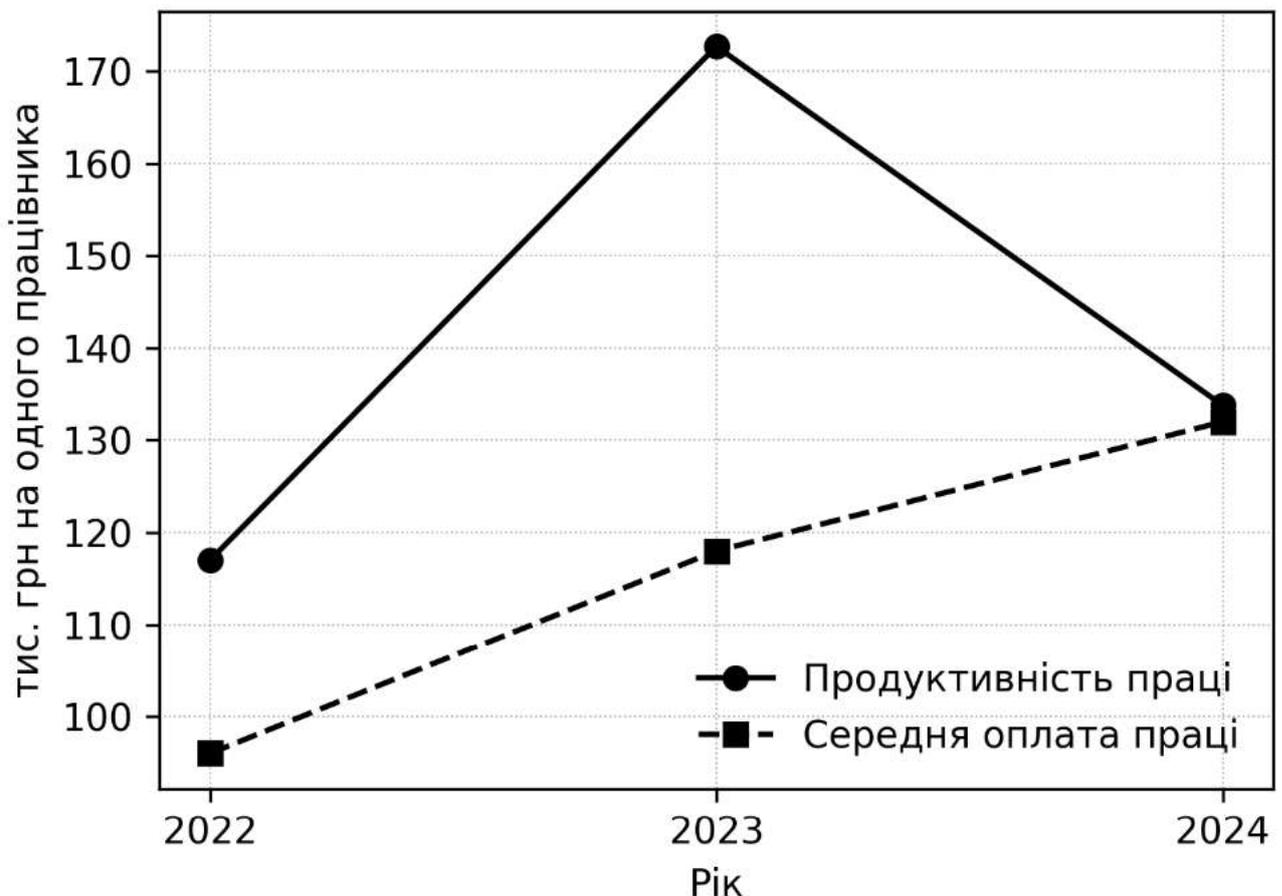


Рис. 2.6 – Динаміка продуктивності праці та середньої оплати праці в С(Ф)Г «Еврика» у 2022–2024 рр.

Рисунок 2.7 наочно демонструє, що у 2022–2024 рр. динаміка продуктивності праці та середньої оплати праці в С(Ф)Г «Еврика» не є повністю синхронізованою. Найвищий рівень продуктивності праці зафіксовано у 2023 році, тоді як середня оплата праці продовжувала зростати і у 2024 році. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення механізмів

матеріального стимулювання персоналу з орієнтацією на результати праці та економічну ефективність діяльності господарства.

2.3. Організація та мотивація праці персоналу в С(Ф)Г «Еврика»

Організація праці є важливою складовою системи управління персоналом, оскільки визначає порядок виконання виробничих процесів, розподіл функцій між працівниками, рівень трудової дисципліни та ефективність використання робочого часу. Для аграрних підприємств, зокрема фермерських господарств, організація праці має свої специфічні особливості, пов'язані із сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов та високою часткою механізованих робіт.

У С(Ф)Г «Еврика» організація праці побудована за функціонально-виробничим принципом із домінуванням тракторно-польової форми організації робіт. Основна частина виробничого персоналу задіяна у виконанні технологічних операцій із підготовки ґрунту, посіву, догляду за посівами та збирання врожаю. Роботи виконуються відповідно до виробничих планів і агротехнічних вимог, що забезпечує узгодженість дій працівників у межах технологічного циклу.

Система організації праці в господарстві характеризується поєднанням індивідуальних і колективних форм праці. Індивідуальна форма застосовується переважно щодо механізаторів і водіїв, які закріплені за конкретними видами техніки та відповідають за якість і своєчасність виконання робіт. Колективна форма праці використовується під час виконання комплексних сезонних робіт, що потребують координації дій кількох працівників. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість у використанні трудових ресурсів і швидке реагування на зміну виробничих умов.

Оплата праці в С(Ф)Г «Еврика» є одним із основних інструментів матеріального стимулювання персоналу та безпосередньо впливає на

мотивацію працівників і результати їхньої діяльності. У господарстві застосовується поєднання почасової та відрядної форм оплати праці, що відповідає характеру виконуваних робіт. Почасова форма використовується для адміністративно-управлінського персоналу та окремих категорій постійних працівників, тоді як відрядна — для виробничого персоналу, зайнятого у виконанні польових робіт.

Розмір заробітної плати працівників залежить від обсягу виконаних робіт, складності завдань, умов праці та тривалості робочого часу. У періоди пікових навантажень застосовується підвищена оплата праці та доплати за понаднормові роботи, що сприяє залученню працівників до інтенсивної трудової діяльності. Водночас рівень оплати праці в господарстві значною мірою залежить від фінансових результатів діяльності, що створює тісний зв'язок між результативністю виробництва та матеріальним стимулюванням персоналу.

Разом з тим, аналіз системи організації та оплати праці свідчить, що вона переважно орієнтована на кількісні показники виконання робіт і в меншій мірі враховує якісні результати праці, дотримання технологічної дисципліни та ініціативність працівників. Це обмежує мотиваційний потенціал системи оплати праці та знижує її роль у формуванні довгострокової зацікавленості персоналу у підвищенні ефективності діяльності господарства.

Мотивація персоналу є важливим інструментом впливу на трудову поведінку працівників і безпосередньо визначає рівень їхньої зацікавленості у досягненні виробничих результатів. В умовах економічної нестабільності та обмежених фінансових можливостей аграрних підприємств ефективність мотиваційного механізму значною мірою залежить від поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також від якості організації праці та внутрішніх комунікацій.

У С(Ф)Г «Еврика» система мотивації персоналу має переважно матеріальну спрямованість і ґрунтується на оплаті праці, доплатах і надбавках за виконання додаткових обсягів робіт, роботу в понаднормовий час та участь у

сезонних кампаніях. Матеріальні стимули відіграють ключову роль у періоди пікового навантаження, однак їх ефективність значною мірою залежить від фінансових результатів діяльності господарства.

Поряд із матеріальними, у господарстві застосовуються окремі елементи нематеріальної мотивації, зокрема стабільність зайнятості, довіра з боку керівництва, неформальне визнання результатів праці та можливість залучення працівників до прийняття оперативних рішень. Основні елементи системи мотивації персоналу С(Ф)Г «Еврика» узагальнено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Характеристика системи мотивації персоналу С(Ф)Г «Еврика»

Група стимулів	Основні елементи	Характер впливу на персонал
<i>Матеріальні</i>	Заробітна плата, доплати за понаднормову роботу, сезонні надбавки	Забезпечують зацікавленість у виконанні обсягів робіт
<i>Нематеріальні</i>	Стабільність зайнятості, довіра керівництва, моральне заохочення	Формують лояльність та прихильність до господарства
<i>Організаційні</i>	Гнучкий розподіл робіт, поєднання функцій	Підвищують адаптивність та відповідальність
<i>Соціально-психологічні</i>	Неформальні комунікації, взаємопідтримка в колективі	Поліпшують соціальний клімат

Важливим чинником результативності мотиваційної системи є умови праці, які включають безпеку робочих місць, забезпечення технікою та інструментами, дотримання режимів праці та відпочинку. У С(Ф)Г «Еврика» умови праці загалом відповідають вимогам виконання сільськогосподарських робіт, однак у періоди інтенсивних польових робіт спостерігається підвищене фізичне навантаження та нерівномірність робочого часу. Це потребує застосування додаткових мотиваційних заходів і вдосконалення організації праці.

Ефективність управління персоналом також значною мірою визначається якістю комунікаційних зв'язків між керівником і працівниками. Для С(Ф)Г «Еврика» характерна спрощена система внутрішніх комунікацій, що базується

на прямих усних розпорядженнях, особистому контролю та неформальних контактах. Такий підхід забезпечує оперативність управлінських рішень, проте обмежує можливості систематизації інформації та зворотного зв'язку.

Основні елементи мотиваційного механізму та їх взаємозв'язок з умовами праці й комунікаціями персоналу узагальнено на рис. 2.7.



Рис. 2.7 – Взаємозв'язок мотивації, умов праці та комунікацій у системі управління персоналом С(Ф)Г «Еврика»

Аналіз системи мотивації, умов праці та комунікаційних зв'язків у С(Ф)Г «Еврика» свідчить, що вона загалом забезпечує виконання поточних виробничих завдань, однак має обмежений стратегічний характер. Домінування матеріальних стимулів за недостатнього розвитку нематеріальної мотивації та формалізованих комунікацій знижує потенціал довгострокового залучення персоналу. Це обґрунтовує необхідність удосконалення мотиваційного механізму та розвитку внутрішніх комунікацій.

Професійний розвиток персоналу є важливою складовою системи управління людськими ресурсами, оскільки забезпечує підвищення

кваліфікаційного рівня працівників, їх здатність адаптуватися до змін у технологіях виробництва та вимогах ринку. Для аграрних підприємств середнього розміру, до яких належить С(Ф)Г «Еврика», розвиток персоналу має переважно прикладний характер і орієнтується на практичні навички виконання виробничих операцій.

У С(Ф)Г «Еврика» професійний розвиток персоналу здійснюється переважно шляхом внутрішнього навчання безпосередньо на робочих місцях. Основними формами розвитку є передача практичного досвіду від більш кваліфікованих працівників, інструктажі з техніки безпеки, освоєння нових видів сільськогосподарської техніки та технологічних операцій. Такий підхід дозволяє мінімізувати витрати на навчання, однак обмежує можливості системного підвищення кваліфікації.

Важливу роль у системі управління персоналом відіграє процес адаптації нових працівників, особливо сезонних. Адаптація здійснюється через ознайомлення з умовами праці, технологічними вимогами та правилами внутрішнього розпорядку. Водночас відсутність формалізованих програм адаптації може призводити до зниження ефективності праці нових працівників у початковий період роботи.

Оцінювання результатів праці персоналу в господарстві має спрощений характер і ґрунтується переважно на кількісних показниках виконання робіт та дотриманні строків. Якісні аспекти праці, ініціативність, відповідальність і дотримання технологічної дисципліни враховуються переважно на неформальному рівні. Це знижує мотиваційний потенціал системи оцінювання та обмежує її використання як інструменту управління розвитком персоналу.

Структуру основних елементів розвитку персоналу в С(Ф)Г «Еврика» узагальнено на рис. 2.8.

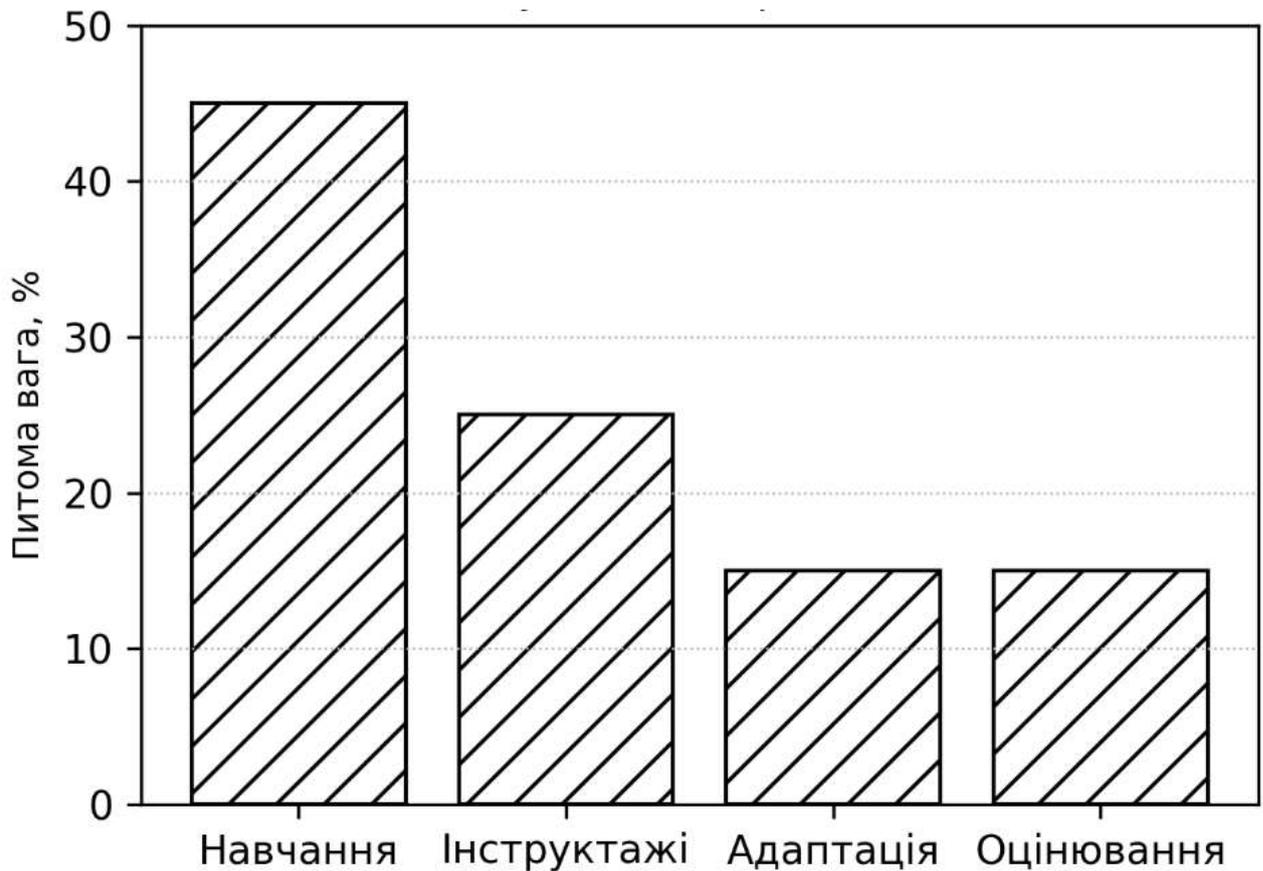


Рис. 2.8 – Структура основних елементів розвитку персоналу в С(Ф)Г «Еврика»

Як видно з діаграми, домінуючою формою розвитку персоналу є навчання безпосередньо на робочому місці, тоді як формалізовані заходи з адаптації та системного оцінювання результатів праці мають другорядне значення. Така структура свідчить про переважно практичну спрямованість розвитку персоналу за недостатнього рівня його системності.

Незважаючи на практичну орієнтацію навчання та накопичення виробничого досвіду, відсутність системного підходу до розвитку персоналу та чітких критеріїв оцінювання обмежує можливості підвищення ефективності праці. Це обґрунтовує необхідність формування більш структурованої системи розвитку та оцінювання персоналу, що стане одним із ключових напрямів удосконалення управління персоналом.

Висновки до розділу 2

1. За результатами аналізу організаційно-економічних умов діяльності С(Ф)Г «Еврика» встановлено, що господарство належить до середніх за розмірами фермерських господарств Синельниківського району та обробляє близько 390 га сільськогосподарських угідь. У 2022–2024 рр. спостерігалася позитивна динаміка вартості основних виробничих фондів, що зумовлено оновленням матеріально-технічної бази та підтриманням належного рівня технічної оснащеності виробництва. Зростання показників фондоозброєності праці свідчить про підвищення рівня механізації виробничих процесів, що є об'єктивною передумовою ефективного використання трудових ресурсів за умов обмеженої чисельності персоналу.

2. Дослідження кадрового потенціалу С(Ф)Г «Еврика» показало, що чисельність персоналу у 2022–2024 рр. характеризується відносною стабільністю з незначними коливаннями, зумовленими сезонним характером сільськогосподарських робіт. Основну частку персоналу становлять виробничі працівники, тоді як адміністративно-управлінський апарат є компактним і поєднує декілька функцій управління. Аналіз руху персоналу засвідчив підвищення коефіцієнта плинності кадрів у 2023 році та його зниження у 2024 році, що свідчить про часткову стабілізацію кадрового складу. Разом з тим, залежність від сезонної робочої сили та обмежені можливості залучення кваліфікованих кадрів залишаються стримуючими чинниками розвитку господарства.

3. Встановлено, що ефективність використання трудових ресурсів у С(Ф)Г «Еврика» має суперечливу динаміку. У 2022–2024 рр. продуктивність праці загалом зросла, однак її коливання свідчать про вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, зокрема змін обсягів виробництва та чисельності персоналу. Система оплати праці орієнтована переважно на матеріальне стимулювання та тісно пов'язана з фінансовими результатами діяльності господарства. Водночас випереджальне зростання оплати праці порівняно з

продуктивністю в окремі роки вказує на необхідність удосконалення механізмів мотивації з орієнтацією на результати та якість праці.

4. Аналіз організації праці, мотиваційних механізмів, умов праці та комунікаційних зв'язків показав, що система управління персоналом у С(Ф)Г «Еврика» має переважно операційний і неформалізований характер. Професійний розвиток персоналу здійснюється головним чином через навчання на робочому місці та передачу практичного досвіду, тоді як формалізовані програми адаптації, оцінювання результатів праці та планування кар'єрного розвитку практично відсутні. Така ситуація обмежує стратегічний потенціал управління персоналом і знижує можливості довгострокового підвищення ефективності діяльності господарства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ С(Ф)Г «ЕВРИКА» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН

3.1. Формування кадрової політики та елементів стратегічного HR-управління в господарстві

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються підвищеною нестабільністю зовнішнього середовища, зростанням виробничих і фінансових ризиків, обмеженістю ресурсів та посиленням конкурентного тиску. В таких умовах управління персоналом перестає бути виключно операційною функцією, спрямованою на забезпечення виконання поточних виробничих завдань, і набуває стратегічного значення як чинник довгострокової ефективності та стійкості підприємства. Особливої актуальності це набуває для фермерських господарств середнього розміру, до яких належить С(Ф)Г «Еврика».

Результати аналізу, проведеного у другому розділі роботи, засвідчили, що система управління персоналом у С(Ф)Г «Еврика» має переважно адаптивний та реактивний характер. Основні управлінські рішення щодо персоналу приймаються ситуативно, залежно від поточних виробничих потреб, сезонних коливань та фінансових можливостей господарства. Такий підхід дозволяє забезпечувати виконання оперативних завдань, проте не формує довгострокових передумов для стабілізації кадрового складу, підвищення мотивації працівників і розвитку людського потенціалу.

Виявлені проблеми у сфері управління персоналом, зокрема коливання чисельності працівників, наявність плінності кадрів, недостатня формалізація процесів адаптації та оцінювання результатів праці, свідчать про відсутність цілісної кадрової політики стратегічного спрямування. Умови економічних змін, що супроводжуються зростанням витрат, дефіцитом кваліфікованих кадрів у сільській місцевості та необхідністю підвищення продуктивності праці,

вимагають переходу від фрагментарного управління персоналом до системного стратегічного підходу.

Стратегічне управління персоналом передбачає узгодження цілей розвитку людських ресурсів із загальною стратегією господарства, планування потреб у персоналі з урахуванням перспектив розвитку виробництва, формування мотиваційних механізмів, орієнтованих на досягнення результатів, а також створення умов для професійного зростання працівників. Для С(Ф)Г «Еврика» впровадження елементів стратегічного HR-управління не означає ускладнення організаційної структури чи значне зростання управлінських витрат, а передусім передбачає систематизацію наявних управлінських практик та їх орієнтацію на довгостроковий результат.

Необхідність стратегічного підходу до управління персоналом у господарстві також зумовлена тісним взаємозв'язком між ефективністю праці, рівнем мотивації та фінансовими результатами діяльності. Як показав аналіз продуктивності праці та оплати праці, випереджальне зростання витрат на персонал за нестабільної динаміки продуктивності створює ризики зниження економічної ефективності. У цьому контексті стратегічне управління персоналом має забезпечити баланс між інтересами працівників і можливостями господарства, сприяти раціональному використанню трудових ресурсів та зниженню непродуктивних витрат.

Крім того, стратегічний підхід до управління персоналом дозволяє підвищити адаптивність господарства до змін зовнішнього середовища, зокрема коливань ринкової кон'юнктури, технологічних інновацій і регуляторних вимог. Формування кадрової політики, орієнтованої на стабільність, розвиток і залученість персоналу, створює передумови для підвищення конкурентоспроможності С(Ф)Г «Еврика» та забезпечення його сталого розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

Ефективне управління персоналом у сучасних умовах господарювання неможливе без формування цілісної кадрової політики, яка забезпечує узгодженість інтересів підприємства та працівників, сприяє стабільності

кадрового складу та створює умови для підвищення результативності праці. Для С(Ф)Г «Еврика», з урахуванням його масштабів, спеціалізації та виявлених проблем у сфері управління персоналом, удосконалення кадрової політики має здійснюватися на основі стратегічного бачення та орієнтації на довгостроковий розвиток.

Кадрова політика господарства повинна бути спрямована на забезпечення відповідності кількісних і якісних характеристик персоналу виробничим потребам, зниження плинності кадрів, підвищення мотивації та формування умов для розвитку трудового потенціалу. При цьому важливою є узгодженість кадрової політики зі стратегічними цілями розвитку господарства, що передбачає інтеграцію управління персоналом у загальну систему управління діяльністю С(Ф)Г «Еврика».

Основні напрями удосконалення кадрової політики господарства узагальнено на рисунку 3.1, який відображає логічний зв'язок між стратегічними цілями С(Ф)Г «Еврика», кадровою політикою та ключовими функціональними напрямками управління персоналом.

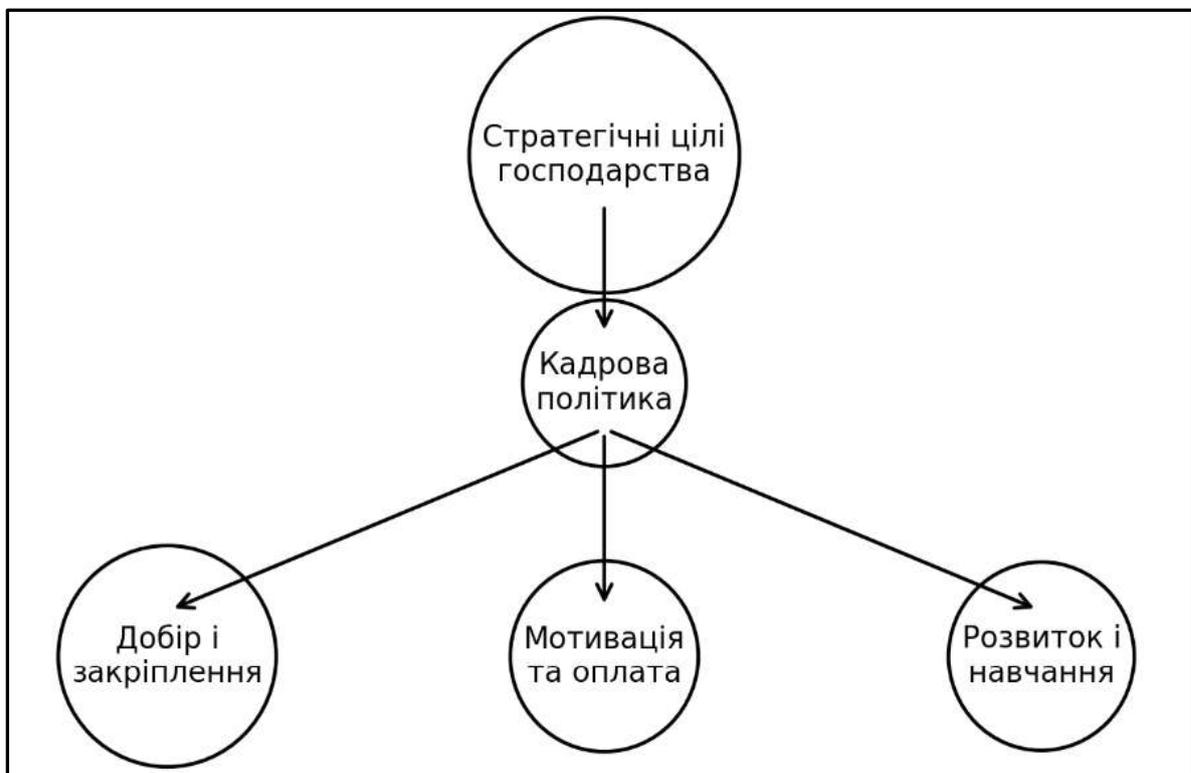


Рис. 3.1 – Напрями удосконалення кадрової політики С(Ф)Г «Еврика»

Як видно з рис. 3.1, удосконалення кадрової політики має охоплювати три взаємопов'язані напрями: удосконалення процесів добору та закріплення персоналу, оптимізацію системи мотивації та оплати праці, а також розвиток і навчання персоналу. Реалізація цих напрямів дозволить сформувати більш стабільний кадровий склад, підвищити зацікавленість працівників у результатах праці та забезпечити адаптацію персоналу до змін у технологіях і організації виробництва.

Формування кадрової політики С(Ф)Г «Еврика» доцільно здійснювати на основі низки базових принципів, дотримання яких забезпечує її результативність та відповідність умовам господарювання. До таких принципів належать стратегічна узгодженість, гнучкість, економічна доцільність, орієнтація на результат та соціальна справедливість. Сукупність зазначених принципів кадрової політики господарства узагальнено на рис. 3.2.



Рис. 3.2 – Принципи удосконалення кадрової політики С(Ф)Г «Еврика»

Дотримання принципів, наведених на рис. 3.2, дозволить забезпечити баланс між економічними можливостями господарства та потребами персоналу, підвищити прозорість управлінських рішень і зміцнити довіру працівників до системи управління. У поєднанні з чітко визначеними напрямами кадрової політики це створює передумови для переходу С(Ф)Г «Еврика» від реактивного управління персоналом до стратегічно орієнтованої HR-системи.

Упровадження стратегічного HR-управління в діяльність С(Ф)Г «Еврика» має враховувати специфіку фермерського господарства, обмеженість

управлінських ресурсів і необхідність уникнення надмірної формалізації управлінських процедур. У зв'язку з цим доцільним є поетапне впровадження базових елементів стратегічного управління персоналом, спрямованих на систематизацію управлінських рішень та підвищення їх результативності.

Ключовим напрямом удосконалення HR-управління є перехід від неформалізованих і ситуативних управлінських практик до впровадження простих, але чітко структурованих HR-інструментів. Йдеться насамперед про планування потреб у персоналі, елементарне оцінювання результатів праці, систематизацію мотиваційних заходів, організацію навчання персоналу та налагодження внутрішніх комунікацій. Порівняльну характеристику рівня використання HR-інструментів у С(Ф)Г «Еврика» до та після впровадження елементів стратегічного HR-управління подано на рисунку 3.3.

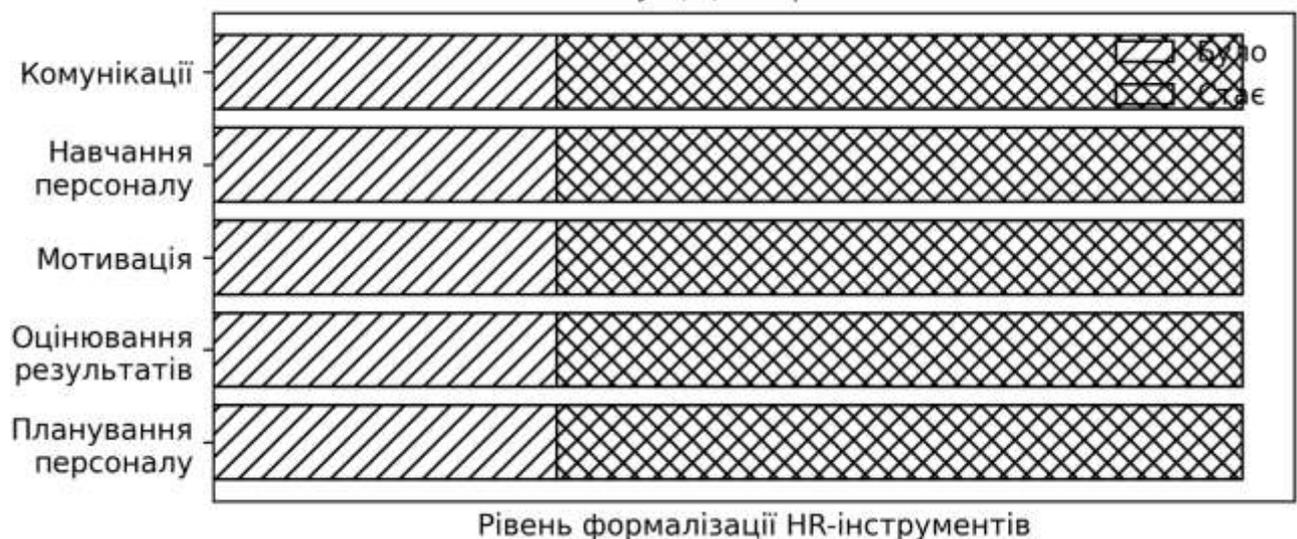


Рис. 3.3 – Запровадження елементів стратегічного HR-управління в С(Ф)Г «Еврика»

Як видно з рисунка 3.3, запропоновані зміни не передбачають радикального ускладнення системи управління персоналом, а спрямовані на підвищення рівня формалізації та узгодженості основних HR-процесів. Це дозволяє зберегти гнучкість управління, характерну для фермерських господарств, і водночас забезпечити стратегічну орієнтацію управлінських рішень.

Важливим елементом стратегічного HR-управління є впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ), які дозволяють пов'язати результати праці персоналу з досягненням стратегічних цілей господарства. Для С(Ф)Г «Еврика» доцільно застосовувати обмежений перелік показників, зосереджених на продуктивності праці, рівні плинності кадрів і якості виконання виробничих робіт. Узагальнену модель системи КРІ управління персоналом у господарстві подано на рис. 3.4.



Рис. 3.4 – Система ключових показників ефективності (КРІ) управління персоналом С(Ф)Г «Еврика»

Запропонована система КРІ дозволяє забезпечити прозорість оцінювання результатів праці, підвищити відповідальність працівників за досягнення встановлених показників і створити основу для вдосконалення мотиваційного механізму. Впровадження таких показників сприятиме прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень і зменшенню ризиків неефективного використання трудових ресурсів.

3.2. Удосконалення мотивації та розвитку персоналу

Результати проведеного аналізу свідчать, що система оплати праці в С(Ф)Г «Еврика» має переважно традиційний характер і ґрунтується на

фіксованих посадових окладах та епізодичних доплатах, пов'язаних із сезонністю виробничих робіт. Такий підхід забезпечує мінімальну стабільність доходів працівників, проте не формує достатніх стимулів до підвищення продуктивності праці та покращення якісних показників діяльності.

Аналіз співвідношення продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати показав, що в окремі роки зростання фонду оплати праці випереджало темпи підвищення продуктивності, що негативно впливало на економічну ефективність господарства. Це свідчить про необхідність удосконалення системи матеріального стимулювання шляхом посилення її результативної спрямованості.

З метою підвищення мотивації персоналу доцільно перейти від переважно фіксованої системи оплати праці до комбінованої моделі, яка поєднує гарантовану частину заробітку з преміальною складовою, безпосередньо пов'язаною з результатами праці. Основою для такого підходу є фактичні показники продуктивності праці та середньої заробітної плати, розраховані у другому розділі роботи.

Таблиця 3.1

**Динаміка продуктивності праці та оплати праці персоналу С(Ф)Г
«Еврика» у 2022–2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	25	21	25
Обсяг товарної продукції, тис. грн	52800,0	61050,0	68200,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	211,2	290,7	272,8
Середньомісячна заробітна плата, грн	9 200	10 300	11 200
Фонд оплати праці за рік, тис. грн	2760,0	2596,0	3360,0
Співвідношення темпів зростання продуктивності та оплати праці, коеф.	1,00	1,12	0,94

Дані таблиці 3.1 свідчать, що у 2022–2024 рр. у С(Ф)Г «Еврика» спостерігалася загалом позитивна динаміка обсягів товарної продукції та продуктивності праці. Найвищий рівень продуктивності було досягнуто у 2023

році, що пояснюється скороченням чисельності персоналу за одночасного зростання обсягів виробництва.

Разом з тим у 2024 році, попри подальше зростання товарної продукції, продуктивність праці знизилася в розрахунку на одного працівника через збільшення чисельності персоналу. Водночас середньомісячна заробітна плата мала стабільну тенденцію до зростання, що призвело до певного дисбалансу між темпами зростання продуктивності праці та оплати праці. Це підтверджує необхідність удосконалення системи матеріального стимулювання з орієнтацією на кінцеві результати діяльності персоналу.

Наведені дані підтверджують доцільність запровадження стимулюючих доплат, які б прямо залежали від приросту продуктивності праці. У зв'язку з цим пропонується результативно-орієнтована модель преміювання, яка передбачає встановлення базових порогових значень продуктивності та відповідних коефіцієнтів преміювання.

Таблиця 3.2

**Запропонована система матеріального стимулювання персоналу
С(Ф)Г «Еврика»**

Показник	Умови нарахування	Розмір стимулювання
Базова заробітна плата	Відпрацьований час	100 % окладу
Премія за зростання продуктивності праці	Приріст $\geq 5\%$	+10 % до окладу
Премія за перевиконання виробничих завдань	Виконання $\geq 110\%$	+15 % до окладу
Доплата за якість і дотримання технологій	Відсутність браку	+5 % до окладу
Сезонна надбавка	Пікові періоди робіт	+10–20 %

Запровадження запропонованої системи матеріального стимулювання дозволяє тісно пов'язати рівень доходів працівників з кінцевими результатами їх праці, що сприятиме зростанню продуктивності, зниженню непродуктивних витрат робочого часу та підвищенню зацікавленості персоналу в досягненні виробничих цілей господарства.

Крім того, використання такої системи не потребує значного збільшення фонду оплати праці, оскільки преміальні виплати формуються за рахунок додатково створеної вартості. Це забезпечує економічну доцільність запропонованих заходів і відповідає фінансовим можливостям С(Ф)Г «Еврика».

В С(Ф)Г «Еврика» система управління персоналом орієнтована переважно на матеріальні стимули та оперативне забезпечення виробничих процесів. Водночас елементи нематеріальної мотивації, такі як професійний розвиток, адаптація нових працівників, комунікації та визнання результатів праці, мають фрагментарний і неформалізований характер. За умов обмежених фінансових ресурсів саме нематеріальні стимули можуть стати ефективним інструментом підвищення залученості персоналу та стабілізації кадрового складу.

Як показав аналіз руху персоналу та продуктивності праці, коливання чисельності працівників і нерівномірне зростання продуктивності значною мірою пов'язані не лише з оплатою праці, а й з відсутністю системної роботи з адаптації, навчання та розвитку персоналу. Це зумовлює доцільність формування цілісної системи нематеріальної мотивації, адаптованої до умов середнього фермерського господарства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Оцінка стану та напрями розвитку нематеріальної мотивації
персоналу С(Ф)Г «Еврика»**

Напрямок нематеріальної мотивації	Поточний стан (2024 р.)	Запропонований підхід	Очікуваний результат
Адаптація нових працівників	Неформальна, ситуативна	Наставництво (1–2 міс.)	Скорочення плинності кадрів
Навчання персоналу	Інструктажі, ТБ	Навчання на робочому місці	Підвищення якості робіт
Оцінювання результатів праці	Не систематизоване	Просте КРІ-оцінювання	Зростання продуктивності
Визнання досягнень	Відсутнє	Усне/публічне заохочення	Зростання залученості
Внутрішні	Вертикальні	Регулярні	Зниження

комунікації		виробничі наради	конфліктно
-------------	--	------------------	------------

Дані таблиці 3.3 свідчать, що більшість нематеріальних стимулів не потребують значних фінансових витрат, однак їх систематизація дозволяє досягти відчутного управлінського ефекту. Особливої уваги потребує організація адаптації нових працівників і розвиток внутрішніх комунікацій, що є критично важливими для зменшення плинності кадрів у пікові періоди сільськогосподарських робіт.

Систему нематеріальної мотивації персоналу С(Ф)Г «Еврика» доцільно формувати як сукупність взаємопов'язаних елементів, орієнтованих на підвищення залученості, професійної відповідальності та лояльності працівників. Узагальнену модель такої системи подано на рис. 3.5.

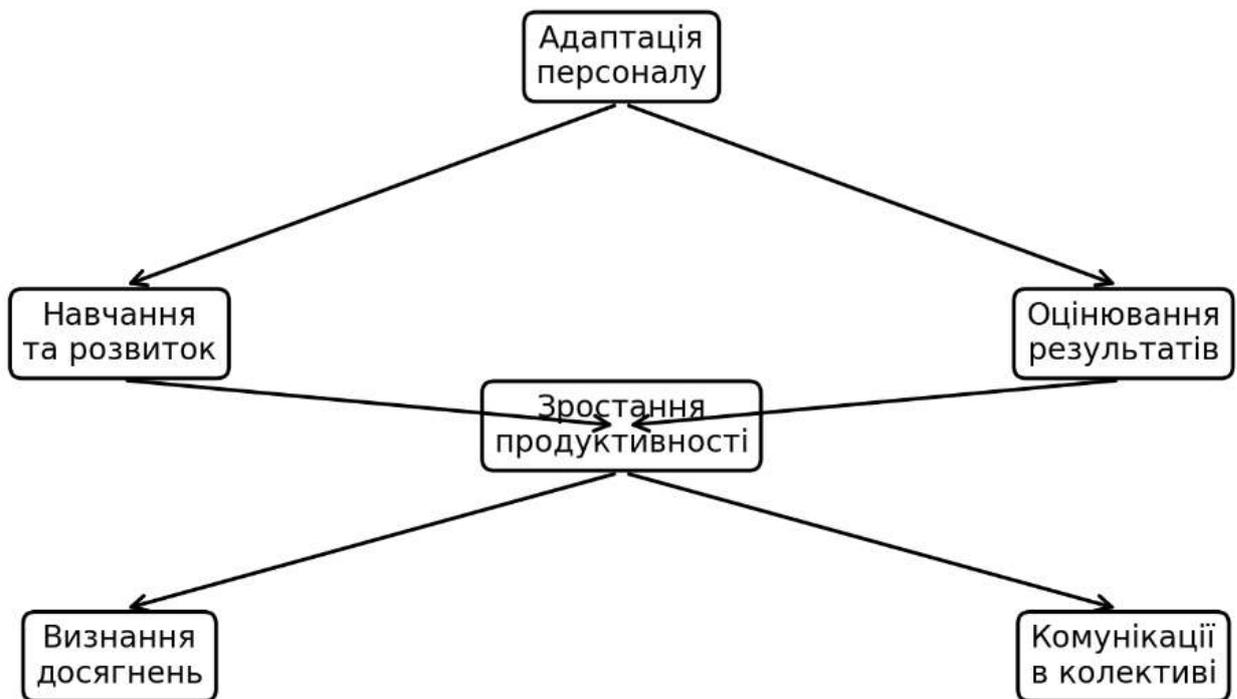


Рис. 3.5 – Модель нематеріальної мотивації та розвитку персоналу С(Ф)Г «Еврика»

Як видно з рис. 3.5, нематеріальна мотивація виступає не ізольованим елементом, а складовою інтегрованої системи управління персоналом. Її впровадження сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного

клімату, підвищенню відповідальності працівників за результати праці та створенню передумов для стабільного розвитку господарства.

Ефективність управління персоналом у фермерських господарствах значною мірою залежить від рівня професійної підготовки працівників, швидкості їх адаптації до виробничих умов і здатності виконувати роботи з дотриманням технологічних вимог. Як показав аналіз другого розділу, у С(Ф)Г «Еврика» професійний розвиток персоналу має переважно неформальний характер і здійснюється шляхом передачі практичного досвіду без чітко визначених етапів адаптації та оцінювання результатів навчання.

В умовах обмеженої чисельності персоналу та сезонності виробництва особливої актуальності набуває створення простої, але структурованої системи професійного розвитку, яка не потребує значних фінансових витрат, проте дозволяє скоротити період входження нових працівників у виробничий процес, знизити ризики браку та підвищити продуктивність праці. У зв'язку з цим доцільним є впровадження системи адаптації та розвитку персоналу, орієнтованої на навчання безпосередньо на робочому місці.

Запропонована система професійного розвитку персоналу С(Ф)Г «Еврика» передбачає поєднання первинної адаптації, наставництва, поточного навчання та періодичного оцінювання результатів праці. Основні елементи такої системи та їх кількісні параметри узагальнено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Запропонована система професійного розвитку та адаптації
персоналу С(Ф)Г «Еврика»**

Елемент системи	Поточний стан	Запропонований підхід	Очікуваний ефект
Адаптація нових працівників	Відсутня формалізація	Адаптаційний період 1–2 міс.	Скорочення плинності кадрів
Наставництво	Ситуативне	Закріплення досвідченого працівника	Зменшення помилок у роботі
Навчання на робочому місці	Інструктажі	Цільове навчання під види робіт	Підвищення якості операцій
Оцінювання	Не проводиться	Оцінка 1 раз на сезон	Зростання

результатів	системно		продуктивності
Кар'єрне просування	Не визначене	Горизонтальний розвиток	Підвищення мотивації

Дані таблиці 3.4 свідчать, що запропонована система професійного розвитку та адаптації персоналу є адаптованою до реальних можливостей господарства і не потребує значних інвестицій. Її впровадження сприятиме скороченню періоду неповної продуктивності нових працівників, зниженню втрат робочого часу та підвищенню відповідальності персоналу за результати праці.

Особливістю запропонованого підходу є орієнтація на горизонтальний професійний розвиток, що відповідає специфіці фермерського господарства з обмеженою ієрархією посад. Працівники отримують можливість опанувати суміжні операції, підвищувати кваліфікацію та рівень універсальності, що є важливою передумовою гнучкого використання трудових ресурсів у пікові періоди сільськогосподарських робіт.

3.3. Прогнозування та оцінка результатів упровадження запропонованих заходів: економічний ефект і ризики

Оцінювання ефективності управління персоналом є необхідною передумовою обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів з удосконалення кадрової політики, мотивації та розвитку персоналу. В умовах економічних змін і ресурсних обмежень особливої актуальності набуває використання таких методичних підходів, які дозволяють пов'язати результати управління персоналом з економічними показниками діяльності підприємства.

Для С(Ф)Г «Еврика», з урахуванням масштабів діяльності та організаційної специфіки, доцільно застосовувати комплексний підхід до оцінювання ефективності управління персоналом, що поєднує кількісні та якісні показники. Основний акцент при цьому має бути зроблений на

показниках продуктивності праці, витрат на персонал, стабільності кадрового складу та фінансових результатах господарства.

У межах даного дослідження ефективність управління персоналом пропонується оцінювати за такими групами показників:

1. Показники результативності використання трудових ресурсів, зокрема:
 - продуктивність праці;
 - обсяг товарної продукції в розрахунку на одного працівника.
2. Показники витрат на персонал, а саме:
 - фонд оплати праці;
 - середньомісячна заробітна плата;
 - частка витрат на персонал у структурі витрат господарства.
3. Показники стабільності кадрового складу, які включають:
 - коефіцієнт плинності кадрів;
 - рівень закріплення персоналу.
4. Узагальнюючі економічні показники, що відображають фінансові результати діяльності:
 - прибуток;
 - рентабельність виробництва.

Базовим показником для оцінювання результативності управління персоналом є продуктивність праці, яка визначається за формулою:

$$\text{ПП} = Q / \text{Ч}$$

де: ПП – продуктивність праці, тис. грн/особу;

Q – обсяг товарної продукції, тис. грн;

Ч – середньооблікова кількість штатних працюючих, осіб.

Для оцінювання стабільності кадрового складу використовується коефіцієнт плинності кадрів, який розраховується як:

$$\text{Кпл} = \text{Чзв} / \text{Чср}$$

де: Чзв – кількість звільнених працівників за період, осіб;

Чср – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Економічну ефективність заходів з удосконалення управління персоналом доцільно оцінювати через приріст економічного результату, який формується за рахунок зростання продуктивності праці та зниження непродуктивних витрат. Узагальнено економічний ефект можна визначити за формулою:

$$E = \Delta Q - \Delta B$$

де: E – економічний ефект від упровадження заходів, тис. грн;

ΔQ – приріст обсягу товарної продукції, тис. грн;

ΔB – додаткові витрати, пов'язані з реалізацією заходів.

Запропонований методичний підхід передбачає поетапне оцінювання ефективності управління персоналом:

- визначення базових показників;
- прогнозування змін показників у результаті впровадження заходів;
- розрахунок економічного ефекту та порівняння результатів «до» і «після»;
- оцінювання потенційних ризиків реалізації запропонованих заходів.

Застосування наведених методичних підходів дозволяє забезпечити об'єктивність оцінювання результатів удосконалення управління персоналом у С(Ф)Г «Еврика» та створює науково обґрунтовану основу для прогнозування економічного ефекту від реалізації запропонованих управлінських рішень.

Прогнозування економічного ефекту від упровадження заходів з удосконалення управління персоналом у С(Ф)Г «Еврика» ґрунтується на припущенні, що реалізація запропонованих в роботі управлінських рішень сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і більш раціональному використанню трудових ресурсів. Основним джерелом економічного ефекту при цьому виступає приріст обсягу товарної продукції за незмінної або помірно змінної чисельності персоналу.

Вихідними даними для прогнозу є фактичні показники 2024 року, наведені у другому розділі роботи, а також узгоджені прогнозні параметри зростання продуктивності праці на рівні 6–8 %, що є реалістичним для

фермерського господарства середнього розміру за умови вдосконалення системи мотивації, адаптації та розвитку персоналу.

Таблиця 3.5

**Прогнозні показники ефективності використання персоналу С(Ф)Г
«Єврика»**

Показник	Фактичне значення (2024 р.)	Прогноз після впровадження заходів	Відхилення
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	25	25	0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	272,8	294,6	+21,8
Обсяг товарної продукції, тис. грн	6820,0	7365,0	+545,0
Середньомісячна заробітна плата, грн	11 200	11 900	+700
Фонд оплати праці за рік, тис. грн	3360,0	3570,0	+210,0

Дані таблиці 3.5 свідчать, що впровадження заходів з удосконалення управління персоналом дозволяє досягти приросту обсягу товарної продукції на 545,0 тис. грн за умови збереження чисельності персоналу. Водночас додаткові витрати на персонал, пов'язані з підвищенням рівня матеріального стимулювання, становитимуть 210,0 тис. грн на рік.

Загальний економічний ефект від запропонованих заходів визначається як різниця між приростом доходу та додатковими витратами на персонал:

$$E = \Delta Q - \Delta B = 545,0 - 210,0 = 335,0 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, очікуваний чистий економічний ефект від реалізації заходів з удосконалення управління персоналом у С(Ф)Г «Єврика» становить 335,0 тис. грн на рік, що свідчить про їх економічну доцільність.

Крім прямого фінансового ефекту, реалізація запропонованих заходів забезпечує низку непрямих позитивних результатів, зокрема:

- зниження ризику втрат робочого часу через плінність кадрів;
- підвищення якості виконання виробничих операцій;
- зростання стабільності кадрового складу;

- покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Отримані прогностичні розрахунки підтверджують, що удосконалення управління персоналом є ефективним інструментом підвищення результативності діяльності С(Ф)Г «Еврика» в умовах економічних змін і створює фінансові передумови для подальшого розвитку господарства.

Незважаючи на економічну доцільність упровадження заходів з удосконалення управління персоналом у С(Ф)Г «Еврика», їх практична реалізація може супроводжуватися певними ризиками. Виявлення, оцінка та своєчасне управління такими ризиками є необхідною умовою досягнення прогнозованого економічного ефекту та забезпечення стабільності діяльності господарства.

З урахуванням специфіки функціонування фермерського господарства, обмеженості фінансових ресурсів і сезонного характеру виробництва, найбільш імовірними є організаційні, фінансові та кадрові ризики. Їх систематизацію та можливі шляхи мінімізації наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Основні ризики впровадження заходів з удосконалення управління персоналом у С(Ф)Г «Еврика»

Група ризиків	Характеристика ризику	Можливі наслідки	Заходи мінімізації
Організаційні	Опір персоналу змінам	Зниження ефективності впровадження	Поступове впровадження, роз'яснення
Фінансові	Обмеженість коштів на стимулювання	Скорочення мотиваційного ефекту	Поетапне фінансування заходів
Кадрові	Плинність персоналу в сезон	Втрати продуктивності	Адаптація та наставництво
Управлінські	Низький рівень HR-компетенцій	Формальний характер змін	Простота інструментів, КРІ
Зовнішні	Коливання ринку, погодні умови	Зменшення фінансових результатів	Гнучке планування

Аналіз даних таблиці 3.6 свідчить, що більшість ризиків мають помірний рівень впливу та можуть бути мінімізовані без значних додаткових витрат. Особливе значення має поетапність упровадження управлінських рішень, що дозволяє адаптувати персонал до змін і уникнути соціальної напруги в колективі.

Запропоновані заходи з удосконалення управління персоналом не потребують суттєвих організаційних перетворень, а отже рівень управлінських ризиків є відносно низьким. Використання простих і зрозумілих інструментів мотивації, оцінювання та розвитку персоналу забезпечує гнучкість системи управління та її адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, за умови врахування і контролю визначених ризиків, реалізація запропонованих заходів з удосконалення управління персоналом у С(Ф)Г «Еврика» є реалістичною, економічно доцільною та управлінськи обґрунтованою, що підтверджує доцільність їх практичного впровадження.

Висновки до розділу 3

1. Визначено, що на основі результатів дослідження системи управління персоналом С(Ф)Г «Еврика» та з урахуванням його організаційно-економічних умов і ресурсного потенціалу обґрунтовано доцільність упровадження комплексного підходу до удосконалення управління персоналом в умовах економічних змін. Запропонований підхід передбачає формування кадрової політики стратегічного спрямування, впровадження елементів стратегічного HR-управління, удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу. Реалізація таких заходів забезпечує узгодженість управлінських рішень у сфері персоналу з цілями розвитку господарства та підвищує керованість кадрових процесів.

2. На основі аналізу стану управління персоналом С(Ф)Г «Еврика» розроблено комплекс практичних заходів, що охоплюють оптимізацію системи матеріального та нематеріального стимулювання, формування системи

професійного розвитку й адаптації персоналу, а також запровадження простих інструментів оцінювання результатів праці та ключових показників ефективності (KPI). Запропонована модель управління персоналом має адаптивний характер, відповідає специфіці фермерського господарства та не потребує значних організаційних чи фінансових витрат, що забезпечує реалістичність її практичного впровадження.

3. Встановлено, що впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління персоналом у С(Ф)Г «Еврика» забезпечує приріст продуктивності праці на 6–8 %, що зумовлює збільшення обсягу товарної продукції приблизно на 545 тис. грн на рік. За умови додаткових витрат на персонал у розмірі близько 210 тис. грн очікуваний чистий економічний ефект становить 335 тис. грн на рік. Отримані результати підтверджують економічну доцільність і практичну ефективність запропонованих управлінських рішень, а також їх відповідність фінансовим можливостям і стратегічним інтересам С(Ф)Г «Еврика».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведених у кваліфікаційній роботі досліджень, аналітичних розрахунків і узагальнень теоретичних та практичних матеріалів дійшли таких висновків:

1. Управління персоналом в існуючих, турбулентних умовах економічних змін є головним фактором забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Теоретичний аналіз засвідчив, що результативне кадрове управління має базуватися на стратегічному підході, який поєднує планування потреб у персоналі, мотивацію, професійний розвиток, адаптацію та оцінювання результатів праці. Саме людський капітал формує основу зростання продуктивності праці та фінансових результатів підприємства.

2. Аналіз діяльності С(Ф)Г «Еврика» за 2022–2024 рр. показав, що господарство належить до середніх за розмірами у Синельниківському районі, обробляє близько 390 га сільськогосподарських угідь і функціонує в умовах обмежених ресурсів та високої залежності від зовнішніх факторів. Середньооблікова чисельність персоналу в досліджуваній період становила 25 осіб у 2022 і 2024 роках та 21 особу у 2023 році, що свідчить про нестабільність кадрового складу.

3. Встановлено, що впродовж 2022–2024 рр. у С(Ф)Г «Еврика» спостерігалася загалом позитивна динаміка економічних показників, зокрема зростання обсягу товарної продукції з 5 280,0 тис. грн у 2022 році до 6 820,0 тис. грн у 2024 році. При цьому, продуктивність праці мала різнонаправлену динаміку змін від 211,2 тис. грн/особу у 2022 році до 290,7 тис. грн/особу у 2023 році та 272,8 тис. грн/особу у 2024 році, що свідчить про вплив кадрових факторів на ефективність діяльності господарства.

4. Аналіз системи управління персоналом показав, що вона має переважно операційний і неформалізований характер. Матеріальне стимулювання персоналу ґрунтується на фіксованій оплаті праці, а елементи

нематеріальної мотивації, адаптації та професійного розвитку застосовуються фрагментарно. Це зумовлює наявність плинності кадрів, особливо в пікові періоди виробництва, та стримує зростання продуктивності праці.

5. Обґрунтовано доцільність формування кадрової політики стратегічного спрямування, орієнтованої на узгодження цілей розвитку персоналу з загальною стратегією С(Ф)Г «Еврика». Запропоновано впровадження базових елементів стратегічного HR-управління, зокрема планування потреб у персоналі, використання ключових показників ефективності (KPI), а також систематизацію управлінських процедур без ускладнення організаційної структури господарства.

6. Розроблено комплекс заходів з удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, який передбачає запровадження результативно-орієнтованої системи оплати праці, розвиток внутрішніх комунікацій, визнання досягнень працівників і підвищення їх залученості. Запропоновані заходи дозволяють підвищити зацікавленість персоналу в результатах праці без суттєвого зростання фонду оплати праці.

7. Сформовано систему професійного розвитку та адаптації персоналу, орієнтовану на навчання на робочому місці, наставництво та горизонтальний розвиток працівників. Реалізація такої системи дозволяє скоротити період адаптації нових працівників на 1–2 місяці, зменшити втрати робочого часу та підвищити якість виконання виробничих операцій у С(Ф)Г «Еврика».

8. Прогнозні розрахунки підтвердили економічну доцільність упровадження запропонованих заходів з удосконалення керівництва кадровим складом. Очікуване зростання продуктивності праці на 6–8 % забезпечує приріст обсягу товарної продукції приблизно на 545 тис. грн на рік. За умови додаткових витрат на персонал у розмірі близько 210 тис. грн чистий економічний ефект становить 335 тис. грн на рік, що підтверджує практичну ефективність запропонованих рішень.

9. Оцінка ризиків реалізації запропонованих заходів показала, що вони мають переважно помірний характер і можуть бути мінімізовані шляхом поетапного впровадження змін, використання простих і зрозумілих управлінських інструментів та активного залучення персоналу до процесу удосконалення управління. Це забезпечує адаптивність системи управління персоналом до змін зовнішнього середовища.

10. Запропоновані в роботі напрями удосконалення управління персоналом створюють умови для підвищення ефективності та сталого розвитку С(Ф)Г «Еврика». Їх реалізація сприятиме не лише зростанню фінансових результатів господарства, а й покращенню соціально-економічного становища працівників, підвищенню їх лояльності та зміцненню кадрового потенціалу підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. / В. Г. Андрійчук. Київ: КНЕУ, 2004. 624 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Балановська Т. І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. Науковий вісник НАУ. 2003. № 7–8. С. 50–52.
4. Балановська Т. І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. Науковий вісник НАУ. 2003. № 7–8. С. 50–52.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. / Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
6. Балусєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8441> (дата звернення: 12.10.2024).
7. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3 (102). С. 72–79.
8. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М. Д. Виноградський. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
9. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, А. М. Шканова. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
10. Войтко С. В. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. / С. В. Войтко. Київ: Політехніка, 2021. 194 с.
11. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. / С. В. Войтко, А. А. Мельниченко. Київ: Політехніка, 2021. 194 с.
12. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н. Л. Гавкалова. Харків: Інжек, 2004. 276 с.

13. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
14. Гречко А. В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4780>.
15. Дєєва Н. М., Дедіков О. І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Н. М. Дєєва, О. І. Дедіков. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 328 с.
16. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 1(2). С. 31-37.
17. Довгань Л. Є., Дудукало Г. О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. Журнал НТУУ “КПІ”: Економічний вісник НТУУ “КПІ”. 2012. № 48. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376>
18. Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. Приазовський економічний вісник. 2021. №2 (25). С.89-94.
19. Ілляшенко Н. С. Механізм управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного інноваційного розвитку промислового підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/59.pdf
20. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. Вісник економічної науки України. 2011. № 2. С. 51–54.
21. Ковальчук Г. Р., Хитра О. В. Робота з персоналом як ключовий напрям реалізації стратегії сталого розвитку (на прикладі корпорації “Оболонь”). Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя: Східноукраїнський інститут економіки та управління, 2017. С. 56–60.

22. Коловський А. С. Еволюція методів оцінювання ефективності господарської діяльності підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2008. № 2. С. 74–80.
23. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / В. І. Крамаренко. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
24. Кузьмін О. Є. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології. / О. Є. Кузьмін. Львів: Галицька видавнича спілка, 2020. 216 с.
25. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології. Львів: Галицька видавнича спілка, 2020. 216 с.
26. Кузьмін О. Є., Яворська Ж. Б. Економічна оцінка та способи зменшення управлінського ризику в системі менеджменту підприємств. Львів: Галицька видавнича спілка, 2014. 160 с.
27. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія. Харків : ХНЕУ, 2010. 236 с.
28. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.
29. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.
30. Лисак В.Ю., Ткачук В.В., Олійник О.С. Менеджмент персоналу підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 67-70.
31. Литвин Б. М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Б. М. Литвин. Київ: Хай-Тек Прес, 2008. 336 с.
32. Литвин Б. М., Стельмах М. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Б. М. Литвин, М. В. Стельмах. Київ: Хай-Тек Прес, 2008. 336 с.
33. Литяцька Д. В. Аналіз роботи кадрових служб та їх вплив на діяльність підприємства. Матеріали 1-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції. Черкаси: ЧДТУ, 2002. С. 102–103.

34. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: навч. посіб. / В. С. Лозниця. Київ: КНЕУ, 1997. 248 с.
35. Лозова, О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.
36. Малхотра, Нереш К. Маркетингові дослідження., 3-тє вид.: Пер.з англ. Москва : Вид. «Вільямс», 2014. 560с.
37. Маркіна, І., Вороніна, В., & Філатова, К. (2021). Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації, (17), 39-42.
38. Міщенко В. І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. / В. І. Міщенко. Економіка України. 2022. № 1. С. 67–81. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.067>
39. Міщенко В. І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. / В. І. Міщенко. Економіка України. 2022. № 1. С. 67–81.
40. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Вдосконалення стратегічного управління цифровою трансформацією. Economy digitalization in a pandemic condition. Riga, Latvia: Baltija Publishi, 2022. С. 52–57. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-194-7-10>
41. Науменкова С. В., Міщенко В. І. Вдосконалення стратегічного управління цифровою трансформацією. Economy digitalization in a pandemic condition. Riga, Latvia: Baltija Publishi, 2022. С. 52–57.
42. Науменкова С. В., Міщенко В. І. Методологічні засади формування стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку економіки України. Причорноморські економічні студії. 2019. № 48. С. 116–122. <https://doi.org/10.32843/bses.48-19>
43. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності // Наукові записки Львівського

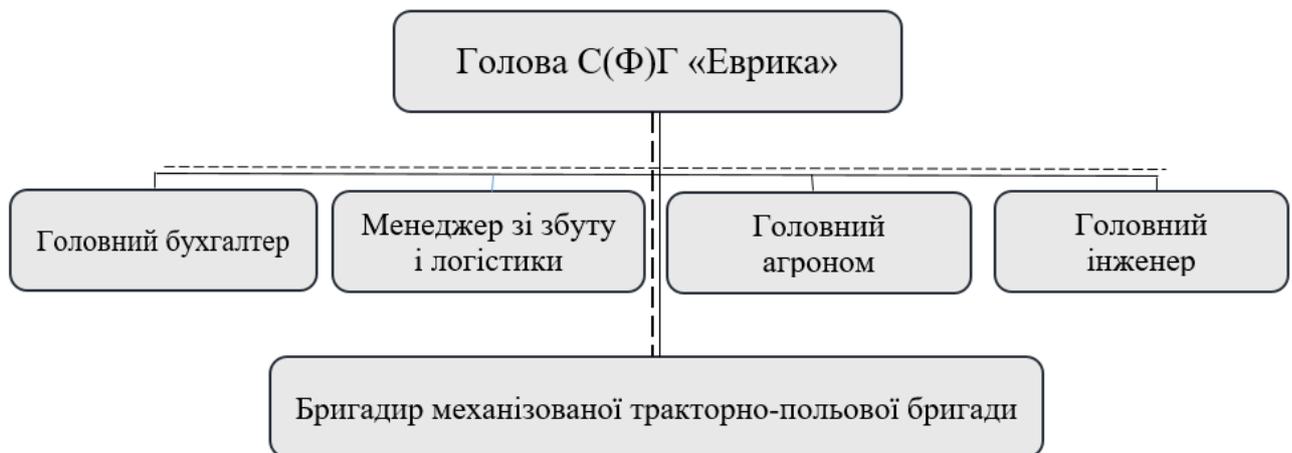
- університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>
44. Самигин С. І., Столяренко Л. Д. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / С. І. Самигин, Л. Д. Столяренко. Ростов-на-Дону: Фенікс, 2004. 477 с.
45. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Україна: аспекти праці. 2008. № 6. С. 45–51.
46. Сідун В. А. Економіка підприємства: навч. посіб. / В. А. Сідун. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 491 с.
47. Скрипко Т. О., Ланда О. О. Менеджмент: навч. посіб. / Т. О. Скрипко, О. О. Ланда. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 176 с.
48. Солдатов А. М. Управління персоналом: навч. посіб. / А. М. Солдатов. Йошкар-Ола: МарГУ, 2006. 192 с.
49. Спасенко Ю. Ринок праці кваліфікованої робочої сили: стан та умови ефективного розвитку. Україна: аспекти праці. 2007. № 4. С. 15–21.
50. Спільник І. В. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Тернопіль: Економічна думка, 2014. Вип. 17. С. 106–120.
51. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві. URL: <https://example.com>
52. 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-Palchuk-246-263.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
53. Тертична Л. І. Формування людського капі-талу як чинник забезпечення сталого розвитку. Економічні і соціально-трудоі аспекти управління персоналом: теорія і практика./Л. І. Тертична. 2017. С. 208–219. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/28960/1/Economic.pdf>.

54. Турчіна С. Г. Кадровий менеджмент в підприємствах АПК: навч. посіб. / С. Г. Турчіна. Київ: Центр учбової літератури, 2006. 192 с.
55. Федорова Е. І. Управління персоналом на сільгосп підприємствах. Аграрна наука. 2006. № 8. С. 5.
56. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник. / Ф. І. Хміль. Київ: Вища школа, 1995. 357 с.
57. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. Київ: МАУП, 2007. 112 с.
58. Шморгун Н. П., Головка І. В. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. / Н. П., Шморгун, І. В. Головка. К.: ЦНЛ, 2006. – 528 с.
59. Щербак Л. В. Трудомісткість операцій з виробництва сільськогосподарської продукції. Економіка АПК. 2007. № 6. С. 87–91.
60. Щокін Г. В. Теорія кадрової політики: монографія. / Г. В. Щокін. Київ: МАУП, 1997. 176 с.
61. Якуба К. І. До методології рейтингової оцінки формування трудового потенціалу сільських територій. Вісник аграрної науки. 2008. № 1. С. 60–65.
62. Alnaimat, M. A., Kharit, O., Mykhailenko, I., Palchuk, I., & Purhani, S. (2024). Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies. *Acta Logistica*, 11(1), 99–109. <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>

ДОДАТКИ



Організаційна структура селянського (фермерського) господарства «Еврика»



Структура управління селянського (фермерського) господарства «Еврика»