

**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., професор**

**_____Олександр ВЕЛИЧКО
«____» _____ 2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ
ПЕРСОНАЛУ В МАЛОМУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ
ПІДПРИЄМСТВІ**

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

Здобувачка

Анастасія ТУРЛАКОВА

**Науковий керівник,
старший викладач**

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

Дніпро – 2026

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., професор**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**

«_____» _____ **2025 р.**

ЗАВДАННЯ

**на підготовку кваліфікаційної роботи
ТУРЛАКОВІЙ АНАСТАСІЇ ДМИТРІВНІ**

1. Тема роботи: «Удосконалення процесу підбору та збереження персоналу в малому сільськогосподарському підприємстві»

Науковий керівник: Нечипоренко Костянтин Володимирович, ст.викладач
затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ 2026 р. № _____

2. Термін подання здобувачкою роботи: _____ р.

3. Вихідні дані до роботи: первинна фінансово-облікова документація ФОП Музалевський В.Г. за 2023–2025 рр., дані оперативного й управлінського обліку виробництва, нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики управління персоналом.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Вивчення теоретичних аспектів і специфіки підбору та збереження персоналу в малому підприємстві. 2. Дослідження організаційно-економічних передумов підбору та збереження персоналу в малому сільськогосподарському підприємстві. 3. Обґрунтування шляхів удосконалення процесу підбору та збереження персоналу в малому сільськогосподарському підприємстві. Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): комплекс взаємопов'язаних етапів підбору персоналу, комплексний процес підбору персоналу, модель компетентностей сучасного працівника, схематичне відображення структури основних засобів ФОП Музалевський В. Г., тенденції зміни середньооблікової чисельності працівників ФОП Музалевського В.Г. у 2021–2025 рр., основні способи і джерела залучення персоналу, адаптивні способи залучення персоналу, структура мотиваційних чинників впливу на ефективність роботи, види та способи навчання працівників, вагомість причин звільнення працівників в адаптаційний період.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: _____ 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обрання та затвердження теми роботи, вибір об'єкта дослідження	Вересень 2025 р.	
2	Формування та затвердження плану й завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 р.	
3	Пошук, опрацювання та систематизація літературних джерел	Жовтень 2025 р.	
4	Написання вступу та першого (теоретичного) розділу	Листопад 2025 р.	
5	Збір і опрацювання даних об'єкта дослідження	Грудень 2025 р.	
6	Написання другого (аналітичного) розділу, передумови та стан використання персоналу	Лютий 2026 р.	
7	Написання третього (рекомендаційного) розділу, удосконалення процесу підбору та збереження персоналу	Березень 2026 р.	
8	Формулювання висновків і пропозицій	Квітень 2026 р.	
9	Оформлення роботи, перевірка на оригінальність	Квітень 2026 р.	
10	Попередній захист на кафедрі, доопрацювання	Травень-червень 2026 р.	
11	Підготовка доповіді та презентаційних матеріалів, захист	Червень 2026 р.	

Здобувачка вищої освіти

_____ Анастасія ТУРЛАКОВА
(підпис)

Керівник роботи

_____ Костянтин НЕЧИПОРЕНКО
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ І СПЕЦИФІКА ПІДБОРУ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Значення та специфічні особливості підбору персоналу в малому підприємстві	6
1.2. Важливість збереження та розвитку персоналу в малому підприємстві	17
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДБОРУ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В МАЛОМУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	24
2.1. Організаційно-економічні передумови управління персоналом в малому сільськогосподарському підприємстві	24
2.2. Сучасний стан забезпечення та використання персоналу в малому сільськогосподарському підприємстві	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В МАЛОМУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	45
3.1. Використання адаптивних способів у підборі персоналу	45
3.2. Засоби утримання та збереження складу працівників	52
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

В сучасних умовах господарювання персонал є одним із найважливіших ресурсів підприємства, який безпосередньо впливає на результати його діяльності, рівень конкурентоспроможності та можливості подальшого розвитку. Саме працівники забезпечують реалізацію виробничих процесів, впровадження інновацій, ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів, а також досягнення стратегічних цілей підприємства. Тому питання формування, розвитку та збереження кадрового потенціалу набувають особливого значення для суб'єктів господарювання різних форм власності.

Особливо актуальною проблема підбору та збереження персоналу є для малих сільськогосподарських підприємств, діяльність яких здійснюється в умовах обмеженості трудових ресурсів, сезонного характеру виробництва, міграції населення із сільської місцевості та зростаючої конкуренції на ринку праці. Складна демографічна ситуація, наслідки воєнного стану, мобілізаційні процеси зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління персоналом. За таких умов ефективна система підбору кадрів та створення сприятливих умов для їх закріплення на підприємстві стають важливими факторами забезпечення стабільності виробничої діяльності та підвищення економічної ефективності господарювання.

Для малих аграрних підприємств проблема кадрового забезпечення є особливо гострою, оскільки обмежені фінансові можливості часто не дозволяють конкурувати з великими компаніями за рівнем оплати праці та соціальних гарантій. У зв'язку з цим виникає потреба у впровадженні сучасних методів підбору персоналу, удосконаленні системи мотивації працівників, розвитку корпоративної культури та використанні адаптивних інструментів управління людськими ресурсами.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у малому сільськогосподарському підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти

підбору та збереження персоналу на малому сільськогосподарському підприємстві.

Базою дослідження виступає ФОП Музалевський Володимир Геннадійович, основним видом діяльності якого є розведення свійської птиці. Підприємство здійснює господарську діяльність у Синельниківському районі Дніпропетровської області та належить до категорії малих підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів підбору та збереження персоналу, оцінка сучасного стану кадрового забезпечення ФОП Музалевського В.Г. та розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу підбору й утримання працівників на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні основи підбору та збереження персоналу в малому підприємстві;
- визначити особливості кадрового забезпечення малих сільськогосподарських підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику ФОП Музалевського В.Г.;
- проаналізувати забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та ефективність їх використання;
- оцінити існуючу систему підбору та збереження персоналу на підприємстві;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення процесу підбору персоналу;
- запропонувати заходи щодо підвищення рівня мотивації та збереження працівників.

У процесі дослідження використано такі методи: монографічний, економіко-статистичний, порівняльний, графічний, аналітичний, табличний, метод узагальнення та системного аналізу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ І СПЕЦИФІКА ПІДБОРУ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Значення та специфічні особливості підбору персоналу в малому підприємстві

Підбір персоналу – це цілеспрямований процес пошуку, залучення, оцінювання та відбору кандидатів на вакантні посади з метою забезпечення підприємства працівниками, які за своїми професійними, діловими та особистісними якостями найбільшою мірою відповідають вимогам конкретної роботи та цілям організації [8, с. 239].

У більш широкому розумінні підбір персоналу являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування трудового колективу підприємства шляхом виявлення та залучення кандидатів, здатних ефективно виконувати покладені на них функції, адаптуватися до умов праці та сприяти досягненню стратегічних і поточних цілей організації [19, с. 44].

На думку науковців, підбір персоналу є важливим елементом системи управління людськими ресурсами, який включає визначення потреби в кадрах, пошук претендентів, аналіз їхніх професійних компетенцій, проведення співбесід, тестування та прийняття рішення щодо працевлаштування кандидата [42, с. 90].

Система підбору персоналу, як і будь-яка інша управлінська система, складається з взаємопов'язаних елементів, до яких належать методи пошуку та відбору кандидатів, сукупність цілей і принципів кадрової роботи, а також концептуальні підходи до формування персоналу підприємства. У зв'язку з цим оцінювання ефективності підбору кадрів повинно ґрунтуватися не лише на кінцевих результатах діяльності системи, але й на аналізі самого процесу. Підбір персоналу доцільно розглядати як послідовний комплекс

взаємопов'язаних етапів, кожен із яких відіграє важливу роль у забезпеченні якісного кадрового складу організації (рис. 1).



Рис. 1.1. Комплекс взаємопов'язаних етапів підбору персоналу[8, с. 246]

Для малого підприємства підбір персоналу має особливе значення, оскільки кожен працівник безпосередньо впливає на результати діяльності організації, а помилки при наймі можуть спричинити додаткові фінансові витрати та зниження ефективності роботи підприємства.

В умовах сучасної ринкової економіки людські ресурси розглядаються як один із найважливіших чинників забезпечення ефективного функціонування підприємства. Особливо вагомого значення персонал набуває для малих підприємств, де кожен працівник безпосередньо впливає на результати господарської діяльності, якість продукції чи послуг, фінансові показники та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. На відміну від великих компаній, які мають значний кадровий резерв та розвинену систему управління персоналом, малі підприємства значно гостріше відчувають наслідки помилок під час найму працівників. Саме тому підбір персоналу виступає одним із пріоритетних напрямів кадрової політики та потребує ретельного планування і контролю [19, с. 45].

Підбір персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на пошук, оцінювання та залучення кандидатів, які найбільшою мірою відповідають вимогам вакантної посади та стратегічним цілям підприємства. Його основною метою є забезпечення організації працівниками, здатними ефективно виконувати посадові обов'язки та сприяти досягненню поставлених цілей. Якісний підбір кадрів дозволяє підвищити продуктивність праці, скоротити витрати на адаптацію нових співробітників, знизити рівень плинності кадрів та забезпечити стабільний розвиток підприємства [8, с. 240].

Для малого бізнесу ефективність кадрових рішень має особливе значення через обмеженість фінансових, матеріальних та організаційних ресурсів. Невдалий вибір працівника може призвести до втрати клієнтів, порушення виробничих процесів, погіршення якості продукції та виникнення додаткових витрат на повторний пошук персоналу. Водночас залучення компетентних та мотивованих працівників створює передумови для зростання прибутковості підприємства та зміцнення його ринкових позицій [25, с. 118].

Особливості функціонування малих підприємств визначають специфіку організації процесу підбору персоналу. Однією з головних особливостей є відсутність окремих кадрових служб або HR-відділів. У більшості випадків пошук та відбір працівників здійснюють безпосередньо власники бізнесу або керівники структурних підрозділів. Це дає можливість швидше приймати кадрові рішення, з одного боку, однак водночас може знижувати рівень професійності процесу рекрутингу з іншого [4, с. 127].

Іншою важливою особливістю є універсальність працівників. На малих підприємствах співробітники часто поєднують декілька функцій, тому під час відбору кандидатів роботодавці звертають увагу не лише на професійну підготовку, а й на здатність працювати в умовах багатозадачності, швидко навчатися та адаптуватися до нових обставин [4, с. 128].

Крім того, значну роль відіграє психологічна сумісність кандидата з колективом. Невелика кількість працівників сприяє формуванню тісних міжособистісних зв'язків, тому конфлікти між співробітниками можуть суттєво впливати на результати діяльності підприємства. У зв'язку з цим роботодавці часто приділяють значну увагу оцінці особистісних характеристик кандидатів, їхніх комунікативних здібностей та готовності працювати в команді [37, с. 270].

Ще однією характерною рисою є використання переважно неформальних джерел пошуку персоналу. Для малого бізнесу поширеним є залучення працівників за рекомендаціями знайомих, партнерів або чинних співробітників. Такий підхід дозволяє зменшити витрати на рекрутинг та скоротити час пошуку кандидатів, однак може обмежувати доступ до ширшого кола потенційних претендентів [6].

Процес підбору персоналу на малому підприємстві складається з кількох взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має важливе значення для прийняття ефективного кадрового рішення.

1. Першим етапом є аналіз потреб підприємства у трудових ресурсах. На цьому етапі визначається необхідність залучення нового працівника,

формулюються основні завдання майбутньої посади та встановлюються вимоги до кандидата щодо освіти, професійних навичок, досвіду роботи та особистісних характеристик [8, с. 241].

2. Після визначення вимог до вакансії підприємство розпочинає пошук потенційних працівників. Для цього можуть використовуватися внутрішні та зовнішні джерела набору персоналу. До внутрішніх належать кадровий резерв та просування чинних працівників, а до зовнішніх – спеціалізовані сайти з працевлаштування, соціальні мережі, рекомендації, державні служби зайнятості та рекрутингові агентства [6].

3. На цьому етапі здійснюється попередній відбір претендентів, проводять аналіз резюме, анкет та супровідних листів кандидатів. Основною метою є відсів претендентів, які не відповідають встановленим вимогам, та формування списку кандидатів для подальшого оцінювання [42, с. 90].

4. Потім відбувається проведення співбесіди. Співбесіда є одним із найпоширеніших методів оцінки кандидатів. Під час інтерв'ю роботодавець оцінює професійні знання, мотивацію, комунікативні навички, рівень відповідальності та психологічну сумісність претендента з колективом [37, с. 272].

5. На основі отриманої інформації проводять оцінювання кандидатів. Для більш об'єктивного відбору можуть використовуватися професійні тести, психологічні опитувальники, ситуаційні завдання та практичні кейси. Вони дозволяють оцінити не лише рівень знань кандидата, а й його здатність приймати рішення в реальних виробничих умовах [42, с. 91].

6. Завершальним етапом є прийняття рішення про найм. Після завершення оцінювання роботодавець обирає кандидата, який найбільшою мірою відповідає вимогам посади та цілям підприємства. Завершальним етапом є укладення трудового договору та організація адаптації нового працівника.

Розглядаючи послідовність дій кадрової служби або керівництва підприємства від моменту виникнення потреби у працівнику до остаточного

закриття вакансії, для кращої наглядності використаємо схематичне зображення (рис. 1.2) [8, с. 246].

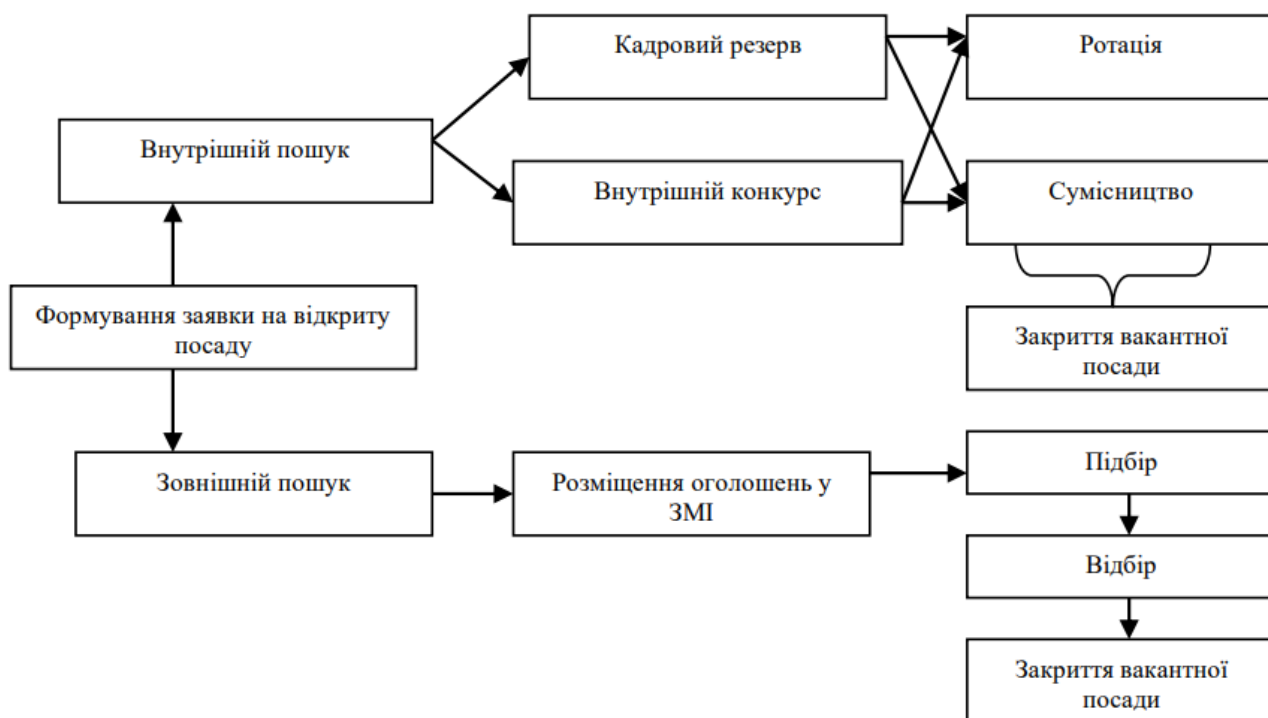


Рис. 1.2. Комплексний процес підбору персоналу [8, с. 246]

Процес розпочинається з формування заявки на відкриту посаду, яка містить інформацію про необхідність залучення нового працівника, вимоги до кандидата, посадові обов'язки та кваліфікаційні характеристики. Після оформлення заявки підприємство може використовувати два основні напрями пошуку персоналу: внутрішній та зовнішній пошук.

У межах внутрішнього пошуку вакансія заповнюється за рахунок наявних працівників підприємства. Для цього використовуються такі інструменти, як кадровий резерв та внутрішній конкурс. Кадровий резерв являє собою групу працівників, які мають потенціал для професійного або кар'єрного зростання та можуть бути рекомендовані для заміщення вакантної посади. Внутрішній конкурс передбачає можливість для працівників підприємства претендувати на вакантну посаду на конкурсній основі.

Результатом внутрішнього пошуку може бути ротація персоналу, тобто переведення працівника на іншу посаду або до іншого підрозділу, а також

сумісництво, коли виконання додаткових посадових обов'язків покладається на чинного працівника. У разі успішного застосування одного із зазначених механізмів відбувається закриття вакантної посади без залучення зовнішніх кандидатів.

Якщо внутрішні джерела не дозволяють знайти відповідного працівника, підприємство переходить до зовнішнього пошуку персоналу. На цьому етапі здійснюється розміщення оголошень у засобах масової інформації, на спеціалізованих сайтах працевлаштування, у соціальних мережах та інших інформаційних ресурсах. Після надходження заяв від претендентів проводиться підбір кандидатів, під час якого аналізуються резюме, професійний досвід та відповідність вимогам вакансії.

Наступним етапом є відбір персоналу, який включає співбесіди, тестування, оцінювання професійних і особистісних якостей кандидатів та вибір найбільш придатного претендента. Завершальним етапом процесу є закриття вакантної посади шляхом прийняття на роботу кандидата, який успішно пройшов усі процедури відбору.

При здійсненні відбору персоналу важливим є оцінка компетентностей претендента (рис. 1.3).

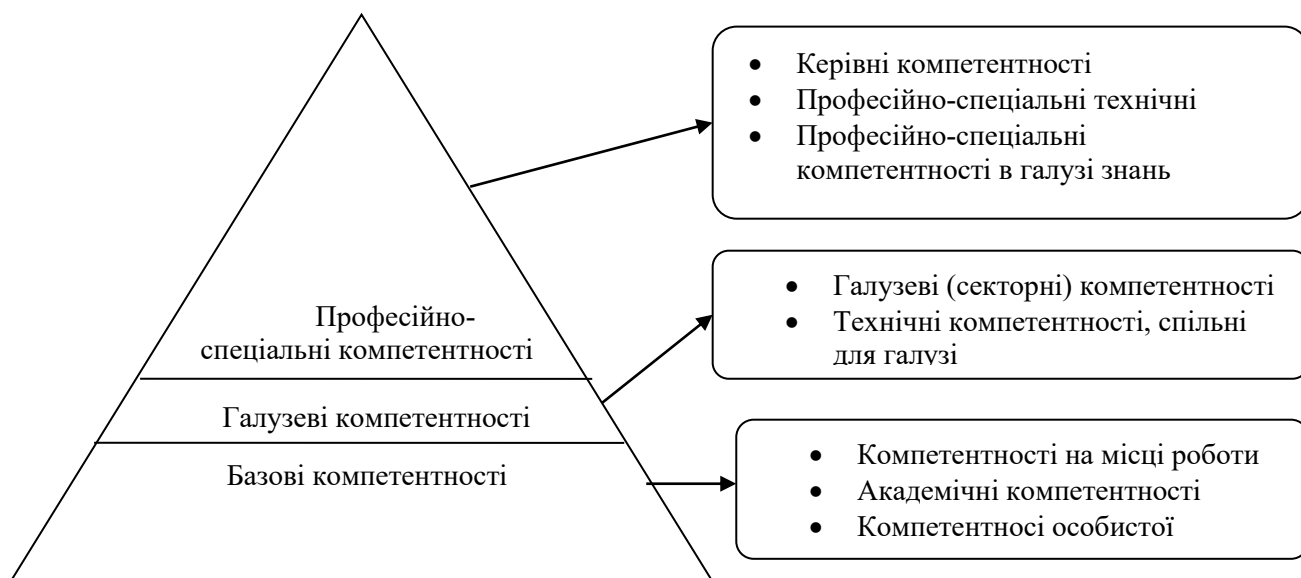


Рис. 1.3. Модель компетентностей сучасного працівника

Така модель відображає сукупність знань, умінь, навичок і професійних якостей, які є необхідними для ефективного виконання посадових обов'язків та досягнення високих результатів у певній професійній сфері з урахуванням специфіки відповідної галузі діяльності.

Перший рівень – базові компетенції – є фундаментом, на якому будується професійна діяльність. До цього рівня належать компетенції на робочому місці (знання та навички, необхідні для виконання повсякденних завдань), академічні компетенції (результати формальної освіти, рівень теоретичної підготовки) та компетенції особистої ефективності (особистісні якості, самодисципліна, комунікабельність, вміння працювати в команді, відповідальність, адаптивність тощо). Вони є універсальними та необхідними для успішної роботи в будь-якій професії та організації.

Другий рівень – галузеві компетенції – відображає вимоги, характерні для конкретної сфери діяльності. До нього входять галузеві (секторні) технічні компетенції, які є специфічними для певної галузі (наприклад, фінансової, ІТ, виробничої, торговельної тощо), а також технічні компетенції, загальні для всієї галузі, що забезпечують працівнику розуміння основних процесів, стандартів і технологій, прийнятих у даній сфері.

Третій рівень – професійно-специфічні компетенції – є найвищим рівнем моделі та визначає здатність працівника виконувати складні професійні завдання на високому рівні. Він включає управлінські компетенції (лідерство, прийняття рішень, стратегічне мислення, управління змінами), професійно-специфічні вимоги (характеристики, необхідні саме для певної посади), професійно-специфічні технічні компетенції (глибокі знання та навички, пов'язані з конкретними професійними функціями) та професійно-специфічні компетенції у сфері знань (постійне оновлення та поглиблення професійних знань відповідно до сучасних тенденцій і технологій).

Модель демонструє послідовність формування компетентностей: від базових універсальних умінь, через галузеві знання та навички, до глибоких

професійних компетенцій, необхідних для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності працівника на сучасному ринку праці.

Розвиток інформаційних технологій та цифровізація бізнес-процесів сприяли появі нових підходів до підбору персоналу. Сучасні методи відбору кандидатів дозволяють підвищити об'єктивність кадрових рішень та скоротити часові витрати на рекрутинг.

Одним із найпоширеніших методів є компетентнісне інтерв'ю, яке передбачає оцінювання поведінкових характеристик кандидата через аналіз його попереднього досвіду роботи. Такий підхід дозволяє визначити рівень розвитку професійних і соціальних компетенцій претендента [42, с. 92].

Широко використовуються також психологічні та професійні тести, які допомагають оцінити рівень інтелектуальних здібностей, особливості характеру, стресостійкість та професійні знання кандидатів.

Останніми роками значного поширення набуває онлайн-рекрутинг. Використання спеціалізованих платформ для пошуку роботи, соціальних мереж та професійних спільнот дозволяє підприємствам залучати кандидатів з різних регіонів та оперативно отримувати інформацію про претендентів [25, с. 120].

Перспективним напрямом є використання автоматизованих систем відбору персоналу та технологій штучного інтелекту. Такі системи аналізують резюме, здійснюють попередній скринінг кандидатів та формують рейтинги претендентів відповідно до визначених критеріїв.

Система підбору персоналу на малих підприємствах має як переваги, так і певні обмеження (табл. 1.1).

Таким чином, ефективність рекрутингу в малому бізнесі значною мірою залежить від професіоналізму керівника, його здатності об'єктивно оцінювати кандидатів та використовувати сучасні інструменти управління персоналом, керівник безпосередньо особисто приймає участь в процесі відбору, в тому числі і завдяки цьому процес відбору персоналу обходиться дешевше, оскільки

ресурси малого бізнесу обмежені. В той же час, варто пам'ятати і про інші недоліки і намагатись їх зневілювати.

Таблиця 1.1.

Переваги та недоліки підбору персоналу в малому бізнесі [35, с. 129]

До основних переваг належать:	До основних недоліків відносять:
- оперативність прийняття кадрових рішень; - безпосередня участь керівника у відборі персоналу; - можливість швидкої оцінки особистісних якостей кандидата; - гнучкість процедур підбору; - невисокі витрати на рекрутинг.	- відсутність професійних HR-фахівців; - обмежені фінансові можливості для пошуку персоналу; - високий ризик суб'єктивності під час прийняття кадрових рішень; - недостатнє використання сучасних методів оцінювання кандидатів; - обмежений вибір претендентів у невеликих населених пунктах.

При розгляді даного важливого і актуального питання, корисним буде вивчення, або хоча б знайомство з прогресивним світовим досвідом підбору персоналу

Досвід розвинених країн свідчить про важливість стратегічного підходу до управління персоналом навіть у невеликих компаніях. У країнах Західної Європи та Північної Америки малі підприємства активно використовують цифрові технології, професійні соціальні мережі та спеціалізовані онлайн-платформи для пошуку кандидатів.

Наприклад, у США значна частина малих компаній використовує компетентнісний підхід до відбору персоналу. Основна увага приділяється не лише професійним знанням кандидата, а й його здатності працювати в команді, проявляти ініціативу та швидко адаптуватися до змін.

У Німеччині широко застосовується дуальна система професійної освіти, яка передбачає поєднання теоретичного навчання з практичною підготовкою безпосередньо на підприємстві. Завдяки цьому роботодавці отримують можливість залучати молодих фахівців, які вже володіють необхідними практичними навичками.

У Японії особлива увага приділяється відповідності працівника корпоративній культурі підприємства. Під час відбору оцінюються не лише професійні компетенції кандидата, а й його особисті цінності, здатність працювати в колективі та готовність до довгострокової співпраці.

Позитивний зарубіжний досвід свідчить про доцільність впровадження сучасних технологій рекрутингу, розвитку системи професійного навчання та використання компетентнісного підходу до оцінювання кандидатів. Це дозволить українським малим підприємствам підвищити ефективність кадрової роботи та забезпечити формування висококваліфікованого персоналу.

Отже, підбір персоналу є важливим елементом системи управління малим підприємством та одним із ключових чинників його успішного функціонування. Специфіка малого бізнесу обумовлює особливі вимоги до організації процесу рекрутингу, які пов'язані з обмеженістю ресурсів, необхідністю багатофункціональності працівників та високою роллю міжособистісних відносин у колективі. Використання сучасних методів відбору кандидатів, удосконалення процедур оцінювання та врахування передового зарубіжного досвіду сприятимуть підвищенню якості кадрових рішень, зниженню плинності кадрів та забезпеченню сталого розвитку малого підприємства. ідбір персоналу – це процес пошуку, оцінювання та відбору кандидатів на вакантні посади, спрямований на забезпечення підприємства працівниками, які найбільш повно відповідають вимогам роботи та сприяють досягненню цілей організації. [8, с. 240; 42, с. 91]

1.2. Важливість збереження та розвитку персоналу в малому підприємстві

У сучасних умовах функціонування підприємств людський капітал є одним із найважливіших ресурсів, який визначає можливості розвитку, конкурентоспроможність та стійкість організації. Для малих підприємств значення персоналу є особливо вагомим, оскільки їх діяльність ґрунтується на ефективній роботі відносно невеликої кількості працівників. У таких умовах кожен співробітник виконує важливі функції, а його професійні знання, досвід та компетентність безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства. Тому питання збереження персоналу стає одним із пріоритетних напрямів кадрової політики малого бізнесу [13, с. 297].

Збереження персоналу передбачає створення таких організаційно-економічних та соціально-психологічних умов, за яких працівники зацікавлені продовжувати трудову діяльність на підприємстві, реалізовувати власний потенціал та пов'язувати своє професійне майбутнє з організацією. Високий рівень плинності кадрів негативно впливає на діяльність підприємства, оскільки призводить до втрати професійного досвіду, погіршення якості виконання робіт, збільшення витрат на пошук нових працівників та їх адаптацію [23, с. 73].

На основі вітчизняних наукових публікацій, досліджень ринку праці та праць з управління персоналом можна виділити основні причини звільнення працівників в Україні. Більшість із них пов'язані як з економічними факторами, так і з особливостями організації праці, системою мотивації та управління персоналом [38]:

1. Незадоволеність рівнем оплати праці. Низька або неконкурентоспроможна заробітна плата традиційно залишається однією з головних причин зміни місця роботи. Працівники прагнуть отримувати винагороду, яка відповідає їхнім професійним знанням, досвіду та трудовому внеску. Якщо роботодавець не забезпечує належного рівня матеріального

стимулювання, працівники починають шукати більш вигідні пропозиції на ринку праці.

2. Відсутність можливостей кар'єрного та професійного зростання. Суттєвим фактором плинності кадрів є відсутність перспектив службового просування та професійного розвитку. Працівники прагнуть удосконалювати свої компетентності, брати участь у навчальних програмах і розвивати кар'єру. Якщо підприємство не створює таких умов, співробітники часто приймають рішення про звільнення.

3. Незадовільні та несприятливі умови праці, надмірне навантаження, незручний режим роботи, порушення балансу між роботою та особистим життям, а також недостатній рівень безпеки праці. Незадоволеність умовами праці є однією з найпоширеніших причин добровільного звільнення працівників.

4. Практика управління персоналом свідчить, що значна частина працівників залишає роботу через конфлікти з безпосередніми керівниками. Авторитарний стиль керівництва, відсутність підтримки, несправедлива оцінка результатів праці та недостатня комунікація негативно впливають на трудову мотивацію персоналу.

5. Несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, конфлікти між співробітниками, відсутність командної взаємодії, психологічна несумісність та напружена атмосфера в колективі часто стають причиною пошуку нового місця роботи. Особливо це характерно для малих підприємств, де міжособистісні відносини відіграють важливу роль.

6. Недосконала система мотивації та оцінювання праці. Працівники негативно сприймають непрозору систему преміювання, відсутність чітких критеріїв оцінювання результатів роботи та несправедливий розподіл винагороди. Відсутність визнання досягнень також сприяє зниженню рівня задоволеності працею та підвищує ризик звільнення.

7. Серед поширених причин звільнення працівники називають невідповідність реальних умов праці тим, що були обіцяні під час

працевлаштування. Це може стосуватися рівня заробітної плати, обсягу обов'язків, графіка роботи, соціальних гарантій або можливостей професійного розвитку.

8. Особисті та сімейні обставини: зміна місця проживання, переїзд до іншого міста або країни, сімейні обставини, стан здоров'я та інші особисті причини, які не пов'язані безпосередньо з діяльністю підприємства. Такі фактори також впливають на рівень плинності кадрів в Україні.

В той же час, варто відзначити унікальну для світової практики управління персоналом ситуацію, коли працівники чоловічої статі приймають рішення звільнитись, або перейти повністю на дистанційну роботу через страх бути мобілізованим в період військового стану і тотальної мобілізації військовозобов'язаного населення України. Страх втратити своє життя чи здоров'я в результаті потрапляння до збройних сил стає причиною звільнення військовозобов'язаних працівників, якщо роботодавець не може надати їм бронювання від мобілізації. Такі чоловіки або переходять на інше місце роботи з «бронюванням», або переходять на ізоляційний спосіб життя не покидаючи свого житла протягом тривалого періоду. Офіційних статистичних даних про кількість таких осіб немає, але роботодавці відмічають, що такі випадки не поодинокі.

Узагальнюючи результати наукових досліджень та практики управління персоналом, основні причини звільнення працівників в Україні можна згрупувати у п'ять великих категорій:

- економічні причини (низька заробітна плата, відсутність матеріального стимулювання);
- організаційні причини (незадовільні умови праці, перевантаження, недоліки кадрової політики);
- соціально-психологічні причини (конфлікти в колективі, проблеми у взаємовідносинах із керівництвом);
- особисті причини (сімейні обставини, переїзд, зміна життєвих пріоритетів);

— військові причини (знищення підприємства в результаті військових дій, релокація підприємства, відсутність бронювання від мобілізації, окупація території розміщення підприємства).

Для малого підприємства звільнення навіть одного кваліфікованого працівника може спричинити суттєві труднощі в організації виробничого процесу або наданні послуг. Це пояснюється тим, що в невеликих колективах співробітники часто поєднують декілька функцій одночасно та володіють специфічними знаннями, необхідними для забезпечення безперервності діяльності підприємства. Саме тому утримання кваліфікованих працівників є важливою умовою стабільного функціонування малого бізнесу [40, с. 186].

Поряд із збереженням персоналу важливим напрямом управління людськими ресурсами є його розвиток. Розвиток персоналу являє собою систему заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня працівників, удосконалення їхніх знань, умінь, навичок та компетентностей відповідно до сучасних вимог ринку праці та потреб підприємства

Науковці зазначають, що розвиток персоналу є не лише засобом підвищення професійної майстерності працівників, але й важливим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Завдяки навчанню та професійному вдосконаленню працівники отримують нові компетентності, які дозволяють ефективніше виконувати свої обов'язки, швидше адаптуватися до змін та брати участь у впровадженні інновацій [21, с. 104].

Для малого підприємства розвиток персоналу має особливе значення через обмеженість можливостей залучення висококваліфікованих фахівців із зовнішнього ринку праці. У більшості випадків ефективнішим є формування власного кадрового потенціалу шляхом професійного навчання та підвищення кваліфікації вже наявних працівників [7 с. 34].

Система розвитку персоналу на малому підприємстві може включати різноманітні форми професійного навчання та вдосконалення компетентностей працівників.

До основних напрямів розвитку персоналу належать:

- професійне навчання;
- підвищення кваліфікації;
- перепідготовка кадрів;
- наставництво;
- стажування;
- участь у семінарах, тренінгах і конференціях;
- самоосвіта;
- розвиток управлінських компетентностей.

Професійне навчання сприяє засвоєнню працівниками нових знань і навичок, необхідних для виконання виробничих завдань. Підвищення кваліфікації дозволяє оновлювати професійні компетентності відповідно до сучасних технологій та змін у зовнішньому середовищі. Наставництво та стажування забезпечують передачу практичного досвіду від більш досвідчених працівників до нових співробітників [23, с. 73].

Важливого значення набуває також розвиток так званих «м'яких навичок» (Soft Skills), до яких належать комунікабельність, здатність працювати в команді, лідерські якості, креативність, критичне мислення та вміння приймати рішення. У сучасних умовах саме поєднання професійних знань і особистісних компетентностей забезпечує високий рівень ефективності працівника [14, с. 45].

Одним із ключових чинників утримання працівників є ефективна система мотивації. Вона повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані на підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї праці та розвитку підприємства [42, с. 105].

Матеріальна мотивація охоплює заробітну плату, премії, надбавки, бонуси та інші форми фінансового заохочення. Водночас сучасна практика свідчить, що важливу роль відіграють і нематеріальні стимули, серед яких:

- визнання професійних досягнень;
- кар'єрне зростання;

- участь у прийнятті управлінських рішень;
- сприятливий психологічний клімат;
- гнучкий графік роботи;
- підтримка професійного розвитку.

Наявність ефективної системи мотивації сприяє формуванню лояльності персоналу, підвищенню продуктивності праці та зменшенню ризику звільнення цінних працівників [18, с. 10].

Для малих підприємств особливого значення набуває організаційна культура. Невелика чисельність персоналу сприяє формуванню тісних взаємовідносин між працівниками та керівництвом. Саме тому атмосфера взаємної довіри, підтримки та партнерства часто стає одним із найважливіших чинників утримання персоналу [13, с. 234].

Позитивна організаційна культура дозволяє створити сприятливе середовище для професійної самореалізації працівників, підвищити їхню задоволеність працею та зміцнити прихильність до підприємства. У свою чергу, це сприяє зменшенню плинності кадрів та підвищенню ефективності діяльності організації.

Розвиток персоналу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Працівники, які постійно вдосконалюють свої знання та навички, здатні ефективніше виконувати професійні обов'язки, швидше адаптуватися до змін та генерувати нові ідеї для розвитку бізнесу [26, с. 130].

Особливо актуальним це є в умовах цифровізації економіки, коли підприємства змушені впроваджувати нові технології, автоматизувати бізнес-процеси та адаптуватися до постійних змін ринкового середовища. За таких умов професійний розвиток персоналу стає важливою передумовою забезпечення інноваційної діяльності підприємства [14, с. 60].

Крім того, інвестиції в навчання працівників дозволяють формувати кадровий резерв підприємства, підвищувати якість управлінських рішень та забезпечувати довгострокову стійкість організації.

У країнах Європейського Союзу, США, Канаді та Японії розвиток персоналу розглядається як стратегічний напрям управління підприємством. Багато компаній систематично інвестують кошти у професійне навчання працівників, створюють корпоративні навчальні центри та впроваджують програми безперервного розвитку компетентностей. За даними зарубіжних досліджень, значна частина підприємств спрямовує на професійне навчання працівників до 10 % фонду оплати праці

Успішний досвід зарубіжних компаній свідчить, що ефективне поєднання мотивації, професійного розвитку та підтримки працівників сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративної культури та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

Таким чином, збереження та розвиток персоналу є одним із ключових напрямів управління малим підприємством. Утримання кваліфікованих працівників дозволяє забезпечити стабільність діяльності організації, знизити витрати на підбір кадрів та підвищити ефективність використання трудових ресурсів. Водночас розвиток персоналу сприяє підвищенню професійної компетентності працівників, формуванню кадрового потенціалу, зміцненню конкурентних переваг та забезпеченню стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДБОРУ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В МАЛОМУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічні передумови управління персоналом в малому сільськогосподарському підприємстві

Дослідження, проведене в межах даної роботи, ґрунтується на матеріалах діяльності фізичної особи-підприємця Музалевського Володимира Геннадійовича. Підприємець здійснює господарську діяльність у сфері агропромислового виробництва та є засновником власного бізнесу, який охоплює розведення сільськогосподарської птиці, виробництво кормової продукції, виготовлення м'яса свійської птиці, а також здійснення оптової торгівлі живими тваринами.

Офіційно ФОП Музалевський Володимир Геннадійович зареєстрований за адресою: Україна, 49000, Дніпропетровська область, м. Дніпро, вул. Петра Дорошенка, буд. 4. Відомості про місцезнаходження підприємця внесені до державних реєстраційних документів 11 січня 2016 року, що підтверджує законність ведення господарської діяльності та його офіційний статус суб'єкта підприємництва. Водночас основні виробничі потужності господарства розташовані на території Синельниківського району Дніпропетровської області.

Провідним напрямом діяльності підприємця є розведення свійської птиці (КВЕД 01.47), яке передбачає організацію повного виробничого циклу – від вирощування молодняку до отримання готової продукції. У процесі виробництва застосовуються сучасні технології утримання птиці, ефективні системи годівлі та відповідне технологічне обладнання, що забезпечує належний рівень продуктивності та якості продукції. Такий вид діяльності є основою функціонування господарства та формує значну частину його доходів.

Не зважаючи на реєстрацію ФОП в місті Дніпро, підприємцем обрано сільськогосподарську підприємницьку діяльність. З цією метою, основні виробничі потужності і саме безпосереднє виробниче підприємство ФОП Музалевського Володимира Геннадійовича розміщене на території Синельниківського району Дніпропетровської області. Таке розташування є економічно обґрунтованим та відповідає специфіці аграрного виробництва, оскільки регіон характеризується значними площами сільськогосподарських угідь, сприятливими природно-кліматичними умовами та наявністю необхідної інфраструктури для ведення господарської діяльності. Вигідне географічне положення забезпечує доступ до ринків збуту продукції, транспортних комунікацій, постачальників ресурсів і потенційних споживачів, що позитивно впливає на ефективність функціонування підприємства. Крім того, наявність достатньої кормової бази та можливість вирощування власної сировини сприяють зниженню виробничих витрат і підвищенню рівня економічної самостійності господарства.

Основним видом економічної діяльності підприємця є розведення свійської птиці (КВЕД 01.47). Даний напрям передбачає здійснення повного виробничого циклу, який охоплює закупівлю або вирощування молодняку, його утримання, забезпечення повноцінною годівлею, ветеринарним обслуговуванням та створенням належних санітарно-гігієнічних умов. У виробничому процесі використовуються сучасні технології вирощування птиці, що дозволяють підтримувати високий рівень продуктивності поголів'я та забезпечувати стабільну якість кінцевої продукції. Особлива увага приділяється раціональному використанню кормів, дотриманню ветеринарних вимог та контролю за умовами утримання птиці, оскільки саме ці чинники значною мірою визначають економічні результати господарювання.

Птахівництво є одним із найбільш перспективних напрямів аграрного виробництва, оскільки характеризується відносно швидким оборотом капіталу, стабільним попитом на продукцію та можливістю отримання прибутку протягом короткого виробничого циклу. Для досліджуваного підприємства цей

вид діяльності є основним джерелом формування доходів та визначає загальну спеціалізацію господарства.

Поряд із основною діяльністю підприємець здійснює низку додаткових видів господарювання, які сприяють підвищенню ефективності виробництва, диверсифікації джерел доходів та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Одним із таких напрямів є виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах (КВЕД 10.91). Наявність власного виробництва кормів має важливе стратегічне значення, оскільки дозволяє забезпечити стабільне постачання кормової продукції, контролювати її якість та склад, а також зменшити залежність від зовнішніх постачальників. В умовах нестабільності цін на ринку кормів це сприяє скороченню виробничих витрат та підвищенню економічної стійкості підприємства.

Важливим напрямом діяльності є також вирощування зернових культур, які використовуються як сировина для виробництва кормів. Такий підхід дозволяє створити замкнений виробничий цикл, у межах якого частина необхідних ресурсів виробляється безпосередньо в господарстві. Це не лише сприяє зниженню собівартості продукції, але й забезпечує більшу незалежність підприємства від коливань ринкової кон'юнктури та зовнішніх факторів.

До зареєстрованих видів діяльності належить також переробка м'яса свійської птиці (КВЕД 10.12), яка передбачає здійснення забою птиці, первинної обробки тушок та підготовки продукції до реалізації. Розвиток цього напрямку дозволяє значно збільшити додану вартість продукції, розширити асортимент товарів та підвищити прибутковість діяльності підприємства. Крім того, наявність власних потужностей із переробки створює можливості для виходу на нові сегменти ринку та формування власного бренду продукції.

Ще одним напрямом діяльності є оптова торгівля живими тваринами (КВЕД 46.23). У межах цього виду діяльності підприємство здійснює реалізацію вирощеної птиці іншим суб'єктам господарювання, фермерським господарствам, торговельним організаціям та кінцевим споживачам. Така діяльність забезпечує швидкий оборот коштів та дозволяє підтримувати

стабільний рівень доходів навіть за відсутності власних переробних потужностей.

Слід зазначити, що на сучасному етапі розвитку господарства переробка м'яса птиці розглядається як один із перспективних напрямів стратегічного розвитку. Незважаючи на те, що цей вид діяльності зареєстрований серед основних напрямів господарювання, його практична реалізація поки що перебуває на стадії підготовки. Наразі виробничий процес завершується реалізацією птиці у живому вигляді, що є основним способом збуту продукції підприємства. Водночас у перспективі планується створення власної системи переробки, що дозволить розширити виробничий цикл, підвищити рівень переробки сировини та отримувати додатковий прибуток за рахунок реалізації готової м'ясної продукції.

Перш за все дослідимо основний базис здійснення діяльності сільськогосподарського підприємства – склад і забезпеченість земельними угіддями, земля виступає як основним засобом виробництва в рослинництві і територією розміщення виробничих потужностей в тваринництві. Склад земельних угідь, що перебувають в користуванні ФОП Музалевський В.Г. наведений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка земельних ресурсів та рівня землезабезпеченості ФОП
Музалевського В.Г. за 2021–2025 рр.**

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2025 у % до 2021
Загальна площа земельних угідь, га	843,6	837,9	852,3	861,1	861,1	102,07
З них угіддя сільськогосподарського призначення, га	837,8	831,2	858,6	862,3	862,3	102,92
в т.ч: рілля, га	837,8	831,2	858,6	862,3	862,3	102,92
Землеозброєність праці	26,2	26,8	26,8	33,2	33,2	126,72

Дані таблиці свідчать про відносну стабільність земельних ресурсів ФОП Музалевського В.Г. протягом 2021–2025 років. Загальна земельна площа господарства у 2021 році становила 843,6 га. У 2022 році відбулося незначне скорочення земельного фонду до 837,9 га, або на 5,7 га порівняно з попереднім роком. Починаючи з 2023 року спостерігається поступове збільшення площі земельних угідь до 852,3 га, а у 2024–2025 роках цей показник досяг 861,1 га. У результаті за досліджуваний період загальна земельна площа зросла на 17,5 га, або на 2,07 %.

Площа сільськогосподарських угідь протягом аналізованого періоду також характеризувалася тенденцією до зростання. Якщо у 2021 році вона становила 837,8 га, то у 2025 році – 862,3 га. Таким чином, приріст склав 24,5 га, або 2,92 %. Аналогічні зміни спостерігаються і щодо площі ріллі, яка повністю збігається з площею сільськогосподарських угідь, що свідчить про високий рівень освоєння земельних ресурсів та відсутність інших видів сільськогосподарських угідь у структурі землекористування підприємства.

Важливим показником ефективності використання земельних ресурсів є землезабезпеченість (землезброєність). У 2021 році її рівень становив 26,2 га, у 2022–2023 роках – 26,8 га, а починаючи з 2024 року зріс до 33,2 га. У порівнянні з 2021 роком показник збільшився на 7,0 га, або на 26,72 %. Таке зростання може бути пов'язане як зі збільшенням земельної площі, так і зі скороченням чисельності працівників господарства, внаслідок чого навантаження земельних угідь на одного працівника підвищилося.

Отже, протягом 2021–2025 років земельні ресурси підприємства мали тенденцію до незначного розширення. Водночас істотне зростання показника землезабезпеченості свідчить про підвищення рівня забезпеченості працівників земельними ресурсами та посилення інтенсивності їх використання. Це створює передумови для підвищення продуктивності праці, однак водночас потребує належного рівня механізації та ефективної організації виробничих процесів для забезпечення раціонального використання земельного фонду підприємства.

Земельні ресурси не єдина важлива складова забезпечення здійснення діяльності. Основні виробничі засоби відіграють надзвичайно важливу роль у діяльності сільськогосподарського підприємства, оскільки є матеріально-технічною основою здійснення виробничого процесу. Саме вони забезпечують виконання основних технологічних операцій, пов'язаних із вирощуванням сільськогосподарських культур, утриманням тварин, збиранням урожаю, транспортуванням і зберіганням продукції.

До складу основних виробничих засобів сільськогосподарських підприємств належать земельні поліпшення, будівлі та споруди виробничого призначення, трактори, комбайни, сільськогосподарські машини, транспортні засоби, обладнання, виробничий інвентар та інші засоби праці, які багаторазово беруть участь у виробничому процесі та поступово переносять свою вартість на готову продукцію через амортизаційні відрахування.

Значення основних виробничих засобів полягає в тому, що вони визначають рівень технічного оснащення підприємства, продуктивність праці працівників, ефективність використання земельних і трудових ресурсів, а також обсяги та якість виробленої продукції. Високий рівень забезпеченості господарства сучасною технікою та обладнанням дає змогу своєчасно виконувати технологічні операції, скорочувати витрати праці, підвищувати врожайність сільськогосподарських культур і продуктивність тваринництва.

Крім того, основні виробничі засоби безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. Оновлення матеріально-технічної бази та впровадження сучасних технологій сприяють підвищенню ефективності виробництва, зниженню собівартості продукції та покращенню фінансових результатів господарської діяльності. Недостатній рівень забезпеченості основними засобами або високий ступінь їх зношеності, навпаки, можуть призводити до зниження продуктивності праці, збільшення виробничих витрат та погіршення економічних показників діяльності підприємства.

Таким чином, основні виробничі засоби є одним із найважливіших елементів виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства та

визначають його можливості щодо ефективного ведення господарської діяльності, підвищення продуктивності виробництва та забезпечення сталого розвитку в умовах конкурентного ринкового середовища.

Таблиця 2.2.

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних виробничих засобів ФОП Музалевського В.Г. у 2023–2025 рр.

Показники	2023	2024	2025	2025 у % до 2023
Середньооблікова вартість основних засобів виробництва, тис.грн.	16684,3	19576,4	17263,2	103,47
Середньооблікова вартість оборотних засобів виробництва, тис.грн.	1058,1	1362,5	1412,4	133,48
Фондозабезпеченість підприємства, тис.грн.	19,43	22,70	20,02	103,03
Фондоозброєність працівників, тис.грн.	521,38	752,94	719,30	137,96
Фондовіддача, грн.	0,099	0,107	0,146	146,86
Фондоємкість, грн.	10,08	9,38	6,86	68,09

Дані таблиці свідчать про позитивні зміни у забезпеченні підприємства виробничими ресурсами та підвищення ефективності їх використання протягом 2023–2025 років.

Середньооблікова вартість основних виробничих засобів у 2023 році становила 16684,3 тис. грн. У 2024 році вона зросла до 19576,4 тис. грн, що свідчить про оновлення або придбання нових основних засобів. У 2025 році показник дещо знизився до 17263,2 тис. грн, проте перевищував рівень 2023 року на 578,9 тис. грн. У цілому за досліджуваний період вартість основних засобів збільшилася на 3,47 %.

Середньооблікова вартість оборотних виробничих засобів мала стійку тенденцію до зростання. Якщо у 2023 році вона становила 1058,1 тис. грн, то у

2025 році досягла 1412,4 тис. грн. Приріст склав 354,3 тис. грн, або 33,48 %, що свідчить про розширення виробничої діяльності та збільшення обсягів ресурсів, необхідних для забезпечення виробничого процесу.

Показник фондозабезпеченості підприємства зріс з 19,43 тис. грн у 2023 році до 20,02 тис. грн у 2025 році. Незважаючи на коливання у 2024 році, загалом він збільшився на 3,03 %, що свідчить про покращення забезпеченості господарства основними виробничими засобами.

Особливо помітним є зростання фондоозброєності праці. У 2023 році на одного працівника припадало 521,38 тис. грн основних засобів, тоді як у 2025 році – вже 719,30 тис. грн. Приріст становив 37,96 %. Це свідчить про підвищення технічної оснащеності праці та створення кращих умов для підвищення продуктивності працівників.

Позитивною тенденцією є зростання фондовіддачі. За досліджуваний період вона збільшилася з 0,099 грн до 0,146 грн, або на 46,86 %. Це означає, що кожна гривня, вкладена в основні виробничі засоби, у 2025 році забезпечувала більший обсяг валової продукції порівняно з 2023 роком. Зростання фондовіддачі свідчить про підвищення ефективності використання основних фондів підприємства.

Одночасно спостерігається зниження фондомісткості з 10,08 грн у 2023 році до 6,86 грн у 2025 році. Скорочення показника на 31,91 % є позитивним явищем, оскільки свідчить про зменшення потреби в основних засобах для виробництва одиниці продукції та підвищення ефективності використання виробничого капіталу.

Підсумовуючи можна сказати про покращення технічного та виробничого потенціалу ФОП Музалевського В.Г. у 2023–2025 роках. Зростання вартості оборотних засобів, підвищення фондоозброєності праці та фондовіддачі при одночасному зниженні фондомісткості характеризують позитивні зміни в ефективності використання виробничих ресурсів підприємства. Це свідчить про раціональніше використання основних фондів

та створює передумови для подальшого підвищення результативності господарської діяльності.

Для узагальнення інформації щодо складу, наявності та структури основних засобів ФОП Музалевського Володимира Геннадійовича доцільним є використання графічних методів подання даних. Візуалізація дозволяє більш чітко простежити структуру матеріально-технічного забезпечення підприємства та оцінити співвідношення між окремими видами основних засобів. З цією метою на рисунку 2.1 наведено схему, яка характеризує структуру основних засобів господарства.



Рис. 2.1. Схематичне відображення структури основних засобів ФОП Музалевський В. Г. (птахівничого виробництва)

Представлена схема характеризує склад та структуру основних засобів і матеріально-технічних ресурсів ФОП Музалевського В.Г., які формують

основу виробничої діяльності господарства у сфері птахівництва. Побудова схеми здійснена за функціональним підходом, що передбачає групування окремих видів основних засобів відповідно до їх призначення та участі у виробничому процесі. Такий спосіб подання інформації дозволяє комплексно оцінити рівень матеріально-технічного забезпечення підприємства та визначити роль окремих елементів у досягненні виробничих результатів.

Першу складову матеріально-технічної бази утворюють будівлі та споруди виробничого призначення, які забезпечують необхідні умови для організації птахівничого виробництва. До цієї групи належать приміщення для утримання птиці, склади для зберігання кормів і виробничих матеріалів, об'єкти ветеринарного призначення, а також допоміжні та побутові приміщення для працівників господарства. Саме ці об'єкти створюють належні умови для дотримання технологічних процесів вирощування птиці, забезпечення ветеринарно-санітарної безпеки та організації безпечних умов праці персоналу.

Наступною складовою є машини та технологічне обладнання, які безпосередньо забезпечують виконання основних виробничих операцій. До них належать установки для виготовлення та підготовки кормів, автоматизовані системи роздавання корму й води, обладнання для підтримання оптимального мікроклімату в пташниках, вентиляційні установки, системи освітлення та обігріву, а також технічні засоби для прибирання виробничих приміщень. Використання сучасного обладнання дозволяє підвищити продуктивність поголів'я, скоротити витрати ручної праці та забезпечити стабільність виробничого процесу.

Важливе місце в структурі матеріально-технічного забезпечення займають транспортні засоби та механізми, які забезпечують виконання логістичних операцій як усередині господарства, так і за його межами. До цієї категорії відносяться трактори, навантажувачі, кормороздавачі, транспортні візки та автомобільний транспорт, який використовується для перевезення птиці, кормів і виробничих ресурсів. Ефективне використання транспортних

засобів сприяє своєчасному забезпеченню виробництва необхідними матеріалами та зменшенню витрат на виконання транспортних робіт.

Окрему групу формують виробничий інвентар та допоміжні засоби, що використовуються в повсякденній діяльності господарства. До них належать різноманітні поїлки, годівниці, клітки та контейнери для транспортування птиці, інструменти для догляду за поголів'ям, засоби для проведення санітарно-гігієнічних заходів, обладнання для навантажувально-розвантажувальних робіт, а також протипожежний інвентар. Незважаючи на допоміжний характер, ці засоби забезпечують безперервність виробничих процесів і сприяють підтриманню належного санітарного стану господарства.

До складу матеріально-технічної бази також входять сучасні інформаційні та контрольні системи, які спрямовані на підвищення рівня автоматизації та ефективності управління виробництвом. Серед них важливе значення мають комп'ютеризовані системи моніторингу параметрів утримання птиці, лабораторне обладнання для контролю якості кормів і готової продукції, а також системи відеоспостереження та охорони території підприємства. Використання таких технологій дозволяє оперативно контролювати виробничі процеси, підвищувати якість продукції та забезпечувати належний рівень безпеки господарської діяльності.

Таким чином, структура матеріально-технічного забезпечення ФОП Музалевського В.Г. охоплює всі основні елементи, необхідні для ефективного функціонування птахівничого господарства. Раціональне поєднання виробничих будівель, сучасного обладнання, транспортних засобів, виробничого інвентарю та інформаційних технологій створює сприятливі умови для підвищення продуктивності виробництва, покращення якості продукції та зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку продукції птахівництва.

Характеристика передумов діяльності підприємства не буде повною без дослідження результативних показників. Основні показники результативності господарської діяльності є важливими індикаторами оцінки ефективності

функціонування підприємства, оскільки відображають кінцеві результати виробничо-господарської діяльності та характеризують рівень використання наявних ресурсів. Аналіз таких показників дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства, оцінити його фінансовий стан, конкурентоспроможність та здатність забезпечувати прибуткову діяльність у довгостроковій перспективі.

Зокрема, обсяг валової продукції характеризує масштаби виробничої діяльності та відображає загальний результат виробництва за певний період. Його зростання свідчить про розширення виробництва та підвищення виробничого потенціалу господарства.

Виручка від реалізації продукції є одним із ключових показників, який відображає обсяг коштів, отриманих від реалізації виробленої продукції. Вона характеризує ринковий попит на продукцію підприємства та ефективність його збутової діяльності.

Прибуток від основної діяльності є основним фінансовим результатом роботи підприємства та показує розмір доходу, який залишається після покриття витрат, пов'язаних із виробництвом і реалізацією продукції. Саме прибуток є джерелом розширення виробництва, оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інновацій та підвищення добробуту власника підприємства.

Особливе значення має рентабельність основної діяльності, яка є узагальнюючим показником економічної ефективності. Вона показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожної гривні понесених витрат. Підвищення рівня рентабельності свідчить про покращення ефективності використання ресурсів, зниження витрат або зростання доходів від реалізації продукції.

Отже проведемо аналіз основних показників результативності господарської діяльності ФОП Музалевського В.Г. за 2023–2025 роки, що дасть нам можливість комплексно оцінити результати функціонування підприємства, визначити рівень його економічної ефективності, виявити

позитивні та негативні тенденції розвитку, а також обґрунтувати напрями подальшого підвищення конкурентоспроможності та прибутковості господарської діяльності.

Таблиця 2.3

**Основні показники результативності господарської діяльності ФОП
Музалевського В.Г. за 2023–2025 рр.**

Показники	2023	2024	2025	2025 у % до 2023
Вартість виробленої валової продукції, тис.грн	3513,91	3926,42	4157,24	118,31
Загальна виручка реалізації основної виробленої продукції, тис.грн.	3418,62	3746,89	4016,43	117,49
Прибуток отриманий від діяльності, тис.грн.	706,31	916,28	1065,33	150,83
Рівень рентабельності діяльності, %	26,04	32,37	36,1	10,06 в.п.

Дані таблиці свідчать про позитивну динаміку результатів господарської діяльності ФОП Музалевського В.Г. упродовж 2023–2025 років. Усі основні економічні показники мають тенденцію до зростання, що характеризує підвищення ефективності функціонування підприємства.

Виробництво валової продукції у 2023 році становило 3513,9 тис. грн. У 2024 році його обсяг зріс до 3926,4 тис. грн, а у 2025 році досяг 4157,2 тис. грн. У порівнянні з 2023 роком приріст склав 643,3 тис. грн, або 18,31 %. Така тенденція свідчить про розширення виробничої діяльності підприємства та збільшення обсягів отриманої продукції.

Виручка від реалізації основної продукції також характеризується стійким зростанням. Якщо у 2023 році вона становила 3418,6 тис. грн, то у 2025 році досягла 4016,4 тис. грн. За аналізований період обсяг виручки збільшився на 597,8 тис. грн, або на 17,49 %. Зростання доходів від реалізації

свідчить про збільшення обсягів продажу продукції та підтримання стабільного попиту на неї.

Найбільш позитивні зміни спостерігаються щодо прибутку від основної діяльності. У 2023 році його величина становила 706,3 тис. грн, у 2024 році – 916,3 тис. грн, а у 2025 році – 1065,3 тис. грн. Таким чином, прибуток зріс на 359,0 тис. грн, або на 50,83 %. Темпи зростання прибутку значно перевищують темпи зростання виробництва та виручки, що свідчить про підвищення ефективності господарювання та більш раціональне використання ресурсів підприємства.

Важливим узагальнюючим показником є рентабельність основної діяльності. У 2023 році вона становила 26,04 %, у 2024 році зросла до 32,37 %, а у 2025 році досягла 36,1 %. Порівняно з 2023 роком рівень рентабельності підвищився на 10,06 відсоткових пунктів. Це означає, що підприємство отримує дедалі більший прибуток з кожної гривні витрат, вкладених у виробництво та реалізацію продукції.

Підсумовуючи аналіз діяльності підприємства ФОП Музалевського В.Г., на основі наведених показників, можна говорити про стабільний розвиток та підвищення економічної ефективності діяльності протягом 2023–2025 років. Зростання обсягів валової продукції та виручки від реалізації супроводжується ще швидшим збільшенням прибутку та рівня рентабельності. Це вказує на ефективне управління виробничими ресурсами, підвищення результативності господарської діяльності та зміцнення фінансового стану підприємства. Такі тенденції створюють сприятливі передумови для подальшого розвитку господарства та розширення його виробничих можливостей.

2.2. Сучасний стан забезпечення та використання персоналу в малому сільськогосподарському підприємстві

Відповідно до чинного законодавства України щодо класифікації суб'єктів господарювання, підприємство, обране як база дослідження,

належить до категорії малих підприємств. Визначення розміру підприємства здійснюється на підставі трьох основних показників: балансової вартості активів, обсягу чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт або послуг) та середньооблікової чисельності працівників за попередній звітний рік.

Для віднесення суб'єкта господарювання до відповідної категорії достатньо, щоб він відповідав щонайменше двом із трьох установлених критеріїв незалежно від їх поєднання. При цьому одночасна відповідність усім трьом показникам не є обов'язковою умовою. Якщо ж підприємство відповідає всім визначеним параметрам певної категорії, це додатково підтверджує правильність його класифікації.

Згідно з діючими нормативними вимогами, до малих підприємств належать суб'єкти господарювання, у яких балансова вартість активів не перевищує 4 млн євро, річний чистий дохід від реалізації продукції становить не більше 8 млн євро, а середня чисельність працівників не перевищує 50 осіб. Саме за цими критеріями досліджуване підприємство відноситься до категорії малого бізнесу. Оскільки підприємницька діяльність здійснюється в сільськогосподарському виробництві, то правомірно можна віднести дане підприємство до малого сільськогосподарського підприємства.

У сучасних умовах господарювання працівники є одним із ключових ресурсів, що визначає ефективність функціонування та конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. Особливо важливого значення трудові ресурси набувають для малих аграрних підприємств, де результати виробничої діяльності значною мірою залежать від професійних знань, практичного досвіду та рівня кваліфікації кожного працівника. В умовах посилення конкуренції, цифровізації виробництва, впровадження сучасних технологій та нестабільної ситуації на ринку праці питання забезпечення підприємств трудовими ресурсами та підвищення ефективності їх використання набувають особливої актуальності.

Сучасний стан забезпечення трудовими ресурсами малих сільськогосподарських підприємств характеризується низкою специфічних особливостей. Однією з найбільш вагомих проблем є дефіцит кваліфікованих працівників, який посилюється внаслідок демографічних змін, міграційних процесів та військового стану. Значна частина працездатного населення сільської місцевості мобілізована до збройних сил, виїжджає до більш віддалених регіонів від зони бойових дій або за кордон у пошуках безпечних умов для себе і своєї сім'ї. У результаті аграрні підприємства, особливо в районах наближених до зони бойових дій стикаються зі складнощами щодо залучення та утримання працівників необхідної кваліфікації.

Особливістю малих сільськогосподарських підприємств є відносно невелика чисельність працівників. За таких умов кожен співробітник виконує важливі виробничі функції та безпосередньо впливає на результати господарської діяльності. На відміну від великих агрохолдингів, малі підприємства часто не мають можливості утримувати вузькоспеціалізованих фахівців, тому працівники нерідко поєднують кілька посадових обов'язків одночасно. Це дозволяє оптимізувати витрати на оплату праці, однак водночас підвищує навантаження на персонал та висуває додаткові вимоги до його професійної підготовки.

Важливим показником забезпеченості підприємства трудовими ресурсами є чисельність працівників та її динаміка. Для більшості малих сільськогосподарських підприємств останніх років характерною є тенденція до скорочення чисельності персоналу при одночасному зростанні рівня механізації та автоматизації виробництва. Використання сучасної техніки, автоматизованих систем годівлі, доїння, обліку та контролю виробничих процесів дозволяє зменшити потребу в ручній праці та підвищити продуктивність працівників.

Ефективність використання персоналу значною мірою визначається рівнем продуктивності праці. Зростання продуктивності праці є одним із головних чинників підвищення економічної ефективності діяльності

підприємства, оскільки сприяє збільшенню обсягів виробництва продукції без додаткового залучення трудових ресурсів. Підвищення продуктивності праці досягається завдяки технічному переоснащенню виробництва, удосконаленню організації праці, впровадженню сучасних технологій та підвищенню рівня кваліфікації працівників.

Розглянемо основні показники, що мають важливе значення для оцінки кадрового потенціалу підприємства, оскільки характеризують рівень забезпеченості трудовими ресурсами, ефективність їх використання та результативність праці персоналу. Загалом вони відображають рівень використання трудового потенціалу підприємства та його здатність забезпечувати зростання виробничих результатів за наявних кадрових ресурсів.

Таблиця 2.4

**Показники використання персоналу та продуктивності праці ФОП
Музалевського В.Г. за 2023–2025 рр.**

Показники	2023	2024	2025	2025 у % до 2023
Середньооблікова чисел персоналу, осіб	32	26	24	75,00
Вартість виробленої валової продукції, тис.грн	3513,91	3926,42	4157,24	118,31
Прямі витрати праці, тисячлюд-год-всього	63,1	61,5	58,3	92,39
Вироблено продукції:				
- на 1людино-годину	55,69	63,84	71,31	128,05
- на 1працівника	109,8	151,0	173,2	157,74

Дані наведені в таблиці свідчать про те, що середньооблікова чисельність персоналу підприємства у 2023 році становила 32 особи. У 2024 році цей показник скоротився до 26 осіб, а у 2025 році – до 24 осіб. Таким чином, за три роки чисельність працівників зменшилася на 8 осіб або на 25 %. Скорочення персоналу може бути пов’язане з оптимізацією кадрового складу, механізацією

виробничих процесів та підвищенням рівня автоматизації окремих виробничих операцій.

Незважаючи на скорочення чисельності працівників, вартість виробленої валової продукції мала стійку тенденцію до зростання. У 2023 році її обсяг становив 3513,91 тис. грн, у 2024 році – 3926,42 тис. грн, а у 2025 році досяг 4157,24 тис. грн. У порівнянні з 2023 роком обсяг валової продукції зріс на 643,33 тис. грн або на 18,31 %, що свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства.

Позитивною тенденцією є також скорочення прямих витрат праці. Якщо у 2023 році вони становили 63,1 тис. людино-годин, то у 2025 році – 58,3 тис. людино-годин. Зменшення трудових витрат на 4,8 тис. людино-годин або на 7,61 % при одночасному збільшенні обсягів виробництва свідчить про більш раціональне використання трудових ресурсів та підвищення рівня організації праці.

Важливим показником ефективності використання персоналу є виробництво продукції на одну людино-годину. У 2023 році на одну людино-годину було вироблено продукції на суму 55,69 грн, у 2024 році – 63,84 грн, а у 2025 році – 71,31 грн. У результаті продуктивність праці за цим показником зросла на 28,05 %, що свідчить про підвищення віддачі від використання робочого часу.

Ще більш суттєве зростання спостерігається за показником виробництва продукції на одного працівника. Якщо у 2023 році одним працівником було вироблено продукції на суму 109,8 тис. грн, то у 2025 році цей показник досяг 173,2 тис. грн. Приріст становив 63,4 тис. грн або 57,74 %, що є свідченням значного підвищення продуктивності праці та ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Отже, результати аналізу показують, що незважаючи на скорочення чисельності персоналу, ФОП Музалевський В.Г. зміг забезпечити зростання обсягів виробництва та суттєво підвищити продуктивність праці. Це свідчить про покращення організації виробничих процесів, більш ефективно

використання трудових ресурсів та підвищення результативності діяльності підприємства в цілому.

Дослідимо більш детально середньооблікову чисельність працівників. Даний показник має важливе значення для оцінки забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання. Аналіз динаміки чисельності персоналу дозволяє визначити тенденції кадрових змін, виявити причини скорочення або збільшення штату, оцінити рівень навантаження на працівників і вплив кадрового забезпечення на результати господарської діяльності. Крім того, цей показник є основою для розрахунку продуктивності праці, фондоозброєності, рівня оплати праці та інших показників ефективності використання трудового потенціалу підприємства. За досліджуваний період, останні 5 років, чисельність певною мірою коливалась (рис. 2.1).

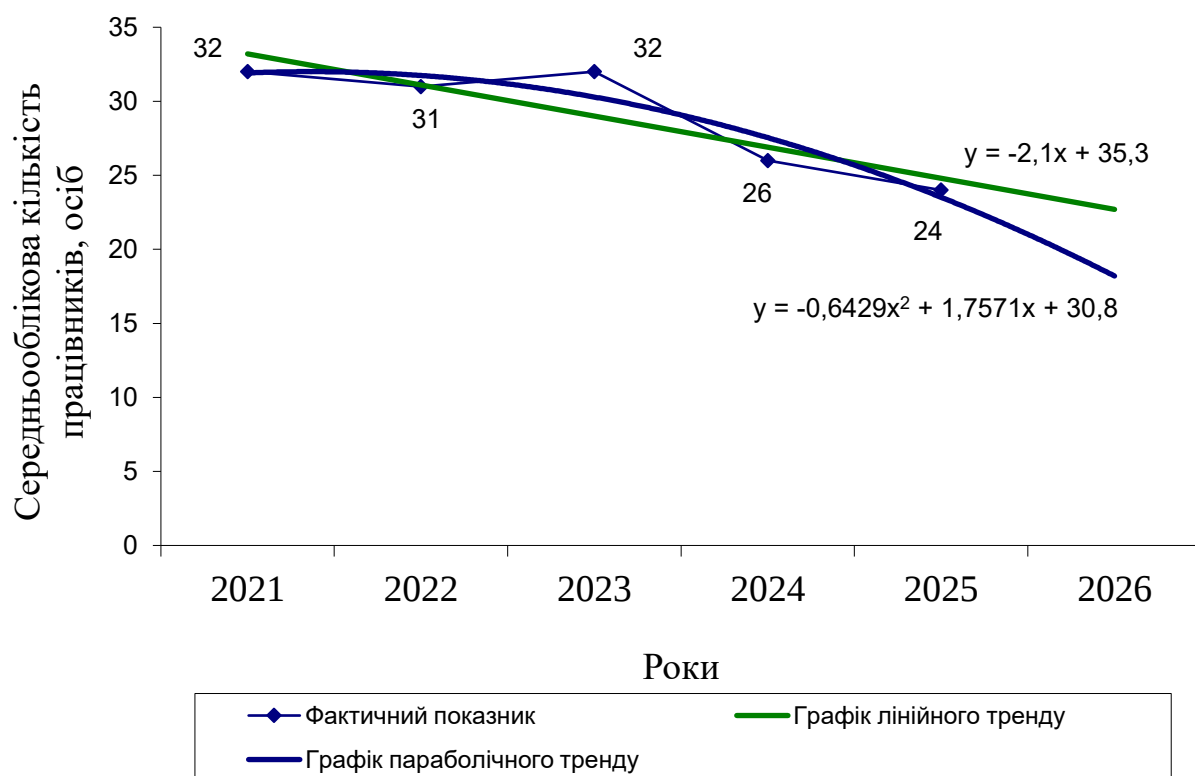


Рисунок 2.1. Тенденції зміни середньооблікової чисельності працівників ФОП Музалевського В.Г. у 2021–2025 рр. та трендовий прогноз

На рисунку відображено динаміку середньооблікової чисельності працівників ФОП Музалевського В.Г. за 2021–2025 роки, а також побудовані лінійний і параболічний тренди, що характеризують загальну тенденцію зміни кадрового складу підприємства.

Аналіз фактичних даних свідчить, що у 2021 році середньооблікова чисельність працівників становила 32 особи. У 2022 році показник незначно скоротився до 31 особи, після чого у 2023 році знову зріс до 32 осіб. Проте починаючи з 2024 року спостерігається більш суттєве скорочення чисельності персоналу: до 26 осіб у 2024 році та до 24 осіб у 2025 році.

Побудований лінійний тренд описується рівнянням $y = -2,1x + 35,3$, що свідчить про загальну тенденцію зменшення чисельності працівників у середньому на 2 особи щороку. Негативний нахил лінії тренду підтверджує наявність стійкої тенденції до скорочення кадрового складу підприємства.

Параболічний тренд більш точно враховує коливання показника протягом досліджуваного періоду та демонструє прискорення темпів скорочення чисельності працівників у останні роки. Згідно з побудованою моделлю, у 2026 році можливе подальше зменшення середньооблікової чисельності персоналу приблизно до 18–19 осіб.

Загалом за період 2021–2025 років чисельність працівників скоротилася з 32 до 24 осіб, тобто на 8 осіб або на 25 %. Така тенденція пов'язана із загальним зменшенням трудових ресурсів в країні, в основному викликаними війною. Це викликає необхідність оптимізації кадрового складу, підвищення механізації та автоматизації виробничих процесів. Ідеальним варіантом розвитку подій є підвищенням продуктивності.

Особливого значення в сучасних умовах набуває професійний розвиток персоналу. Розвиток аграрного виробництва потребує від працівників постійного оновлення знань щодо використання нової техніки, цифрових технологій, сучасних методів управління виробництвом та ресурсами. Саме тому малі сільськогосподарські підприємства все більше уваги приділяють

навчанню персоналу, підвищенню кваліфікації та розвитку професійних компетентностей працівників.

Суттєвий вплив на використання персоналу має сезонний характер сільськогосподарського виробництва. У періоди проведення польових робіт, збирання врожаю або виконання інших трудомістких операцій підприємства часто залучають тимчасових або сезонних працівників. Така практика дозволяє гнучко реагувати на зміни потреби в робочій силі та забезпечувати виконання виробничих завдань у встановлені строки.

Отже, сучасний стан забезпечення та використання персоналу в малих сільськогосподарських підприємствах характеризується необхідністю адаптації до змін ринку праці, дефіцитом кваліфікованих кадрів, підвищенням вимог до професійних компетентностей працівників та зростанням ролі мотивації й розвитку персоналу. Ефективне управління трудовими ресурсами створює передумови для підвищення продуктивності праці, зміцнення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку в сучасних умовах господарювання.

Таким чином, діяльність малого сільськогосподарського підприємства ФОП Музалевського Володимира Геннадійовича характеризується комплексним підходом до організації виробництва та поєднанням кількох взаємопов'язаних напрямів господарювання. Основу функціонування підприємства становить розведення свійської птиці, яке доповнюється виробництвом кормів, вирощуванням зернових культур, оптовою торгівлею живою птицею та перспективним розвитком м'ясопереробного напрямку. Така диверсифікація діяльності сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню фінансової стійкості та створює передумови для подальшого розвитку підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В МАЛОМУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Використання адаптивних способів у підборі персоналу

В сучасних умовах господарювання персонал є одним із найважливіших факторів забезпечення ефективної діяльності будь-якого підприємства. Особливого значення кадрове забезпечення набуває для малих сільськогосподарських підприємств, де кількість працівників є обмеженою, а результати діяльності значною мірою залежать від професійних якостей, відповідальності та продуктивності кожного члена трудового колективу. Для ФОП Музалевського Володимира Геннадійовича, який спеціалізується на вирощуванні свійської птиці та здійснює супутню діяльність у сфері виробництва кормів, вирощування зернових культур і реалізації живої птиці, питання удосконалення процесу підбору та збереження персоналу є одним із ключових напрямів забезпечення подальшого розвитку господарства.

Проведений аналіз показав, що середньооблікова чисельність працівників підприємства протягом останніх років поступово скорочується. Якщо у 2021 році на підприємстві працювало 32 особи, то у 2025 році чисельність персоналу становила лише 24 працівники. Загальне скорочення склало 25 %. Незважаючи на те, що підприємству вдалося забезпечити зростання продуктивності праці та обсягів виробництва, подальше скорочення чисельності працівників може негативно вплинути на стабільність виробничих процесів та створити ризики дефіциту трудових ресурсів у майбутньому.

Варто звернути увагу на основні способи та джерела залучення персоналу, які можуть використовуватися підприємствами для комплектування вакантних посад. Систематизація можливих каналів пошуку кандидатів та визначенні їх особливостей, переваг і сфер застосування наведена на рисунку

3.1. Схема дозволяє оцінити різноманітність інструментів рекрутингу та обрати найбільш ефективний спосіб підбору працівників залежно від потреб підприємства, специфіки вакансії та ситуації на ринку праці.

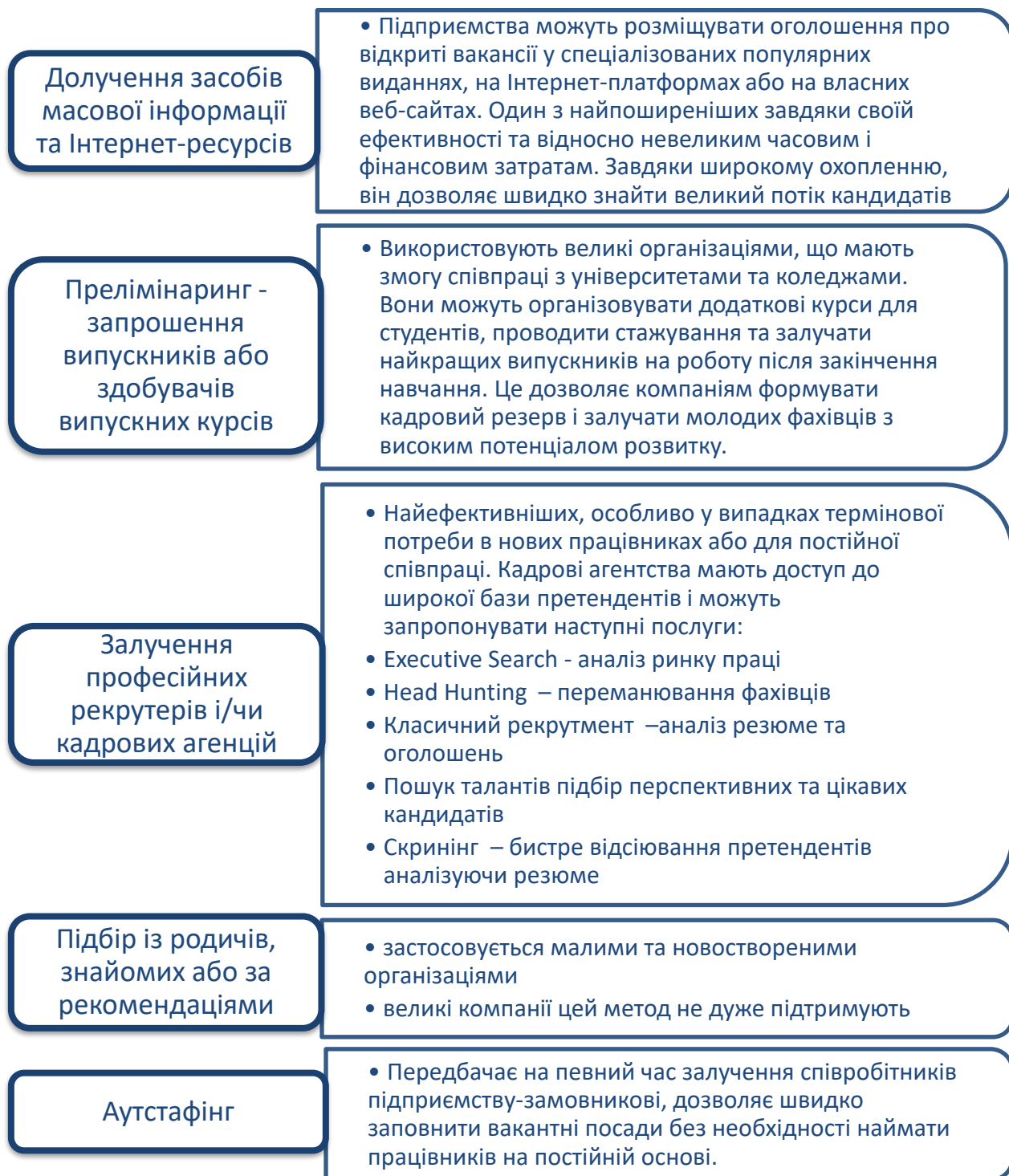


Рис. 3.1. Основні способи і джерела залучення персоналу

На рисунку демонструє можливість використання як традиційних, так і сучасних методів пошуку персоналу. Зокрема, залучення засобів масової інформації та інтернет-ресурсів забезпечує широке охоплення потенційних кандидатів і дозволяє швидко поширювати інформацію про вакансії. Використання цього способу є особливо актуальним для малих підприємств, оскільки він не потребує значних фінансових витрат та дає можливість оперативно знайти необхідних працівників.

Важливе місце у схемі займає співпраця із закладами освіти та залучення випускників навчальних закладів. Такий підхід сприяє формуванню кадрового резерву підприємства, залученню молодих спеціалістів та забезпеченню підприємства працівниками, які володіють сучасними знаннями й мають потенціал для професійного розвитку.

Суттєве значення має також використання професійних рекрутингових агентств та кадрових компаній. Цей спосіб дозволяє скоротити час пошуку працівників, підвищити якість відбору кандидатів та забезпечити доступ до широкої бази потенційних претендентів. Особливо ефективним він є при пошуку кваліфікованих спеціалістів або керівників.

Підбір персоналу за рекомендаціями родичів, знайомих або чинних працівників залишається одним із найпоширеніших способів комплектування кадрів на малих підприємствах. Його перевагою є високий рівень довіри до кандидатів та мінімальні витрати на пошук персоналу. Для малих сільськогосподарських підприємств цей метод часто є одним із найбільш доступних та результативних.

Окремої уваги заслуговує аутстафінг, який дозволяє залучати працівників на визначений період без їх офіційного включення до штатного розпису підприємства. Такий підхід є ефективним у випадках сезонного збільшення обсягів робіт, що особливо характерно для сільськогосподарського виробництва.

Таким чином, наведена схема має важливе практичне значення, оскільки відображає основні інструменти підбору персоналу та дозволяє підприємству

сформувати ефективну кадрову політику. Для ФОП Музалевського В.Г. використання різних джерел залучення працівників сприятиме розширенню кадрового потенціалу, скороченню часу пошуку кандидатів, підвищенню якості підбору персоналу та забезпеченню стабільного функціонування господарства в умовах дефіциту трудових ресурсів.

Для господарства ФОП Музалевського В.Г. проблема залучення працівників ускладнюється тим, що виробничі потужності розташовані в сільській місцевості Синельниківського району Дніпропетровської області. Сучасні демографічні процеси характеризуються відтоком працездатного населення із сільських територій до великих міст або за кордон, що значно звужує можливості підприємства щодо пошуку кваліфікованих кадрів. Саме тому одним із першочергових напрямів удосконалення кадрової політики повинно стати підвищення ефективності процесу підбору персоналу.

З метою розширення можливостей пошуку працівників підприємству доцільно використовувати не лише традиційні способи набору кадрів через особисті контакти та рекомендації, але й сучасні цифрові канали рекрутингу. Розміщення вакансій на спеціалізованих інтернет-платформах, використання соціальних мереж, професійних спільнот та місцевих інформаційних ресурсів дозволить значно розширити коло потенційних кандидатів. Крім того, доцільно налагодити співпрацю із закладами професійної освіти та аграрними навчальними закладами Дніпропетровської області з метою залучення молодих спеціалістів до роботи на підприємстві.

Варто відмітити, що в умовах динамічних змін ринку праці, дефіциту кваліфікованих кадрів та посилення конкуренції між роботодавцями особливого значення набуває застосування адаптивних способів підбору персоналу. Адаптивний підхід передбачає гнучке використання різних методів і каналів пошуку працівників залежно від потреб підприємства, специфіки вакансії та поточної ситуації на ринку праці.

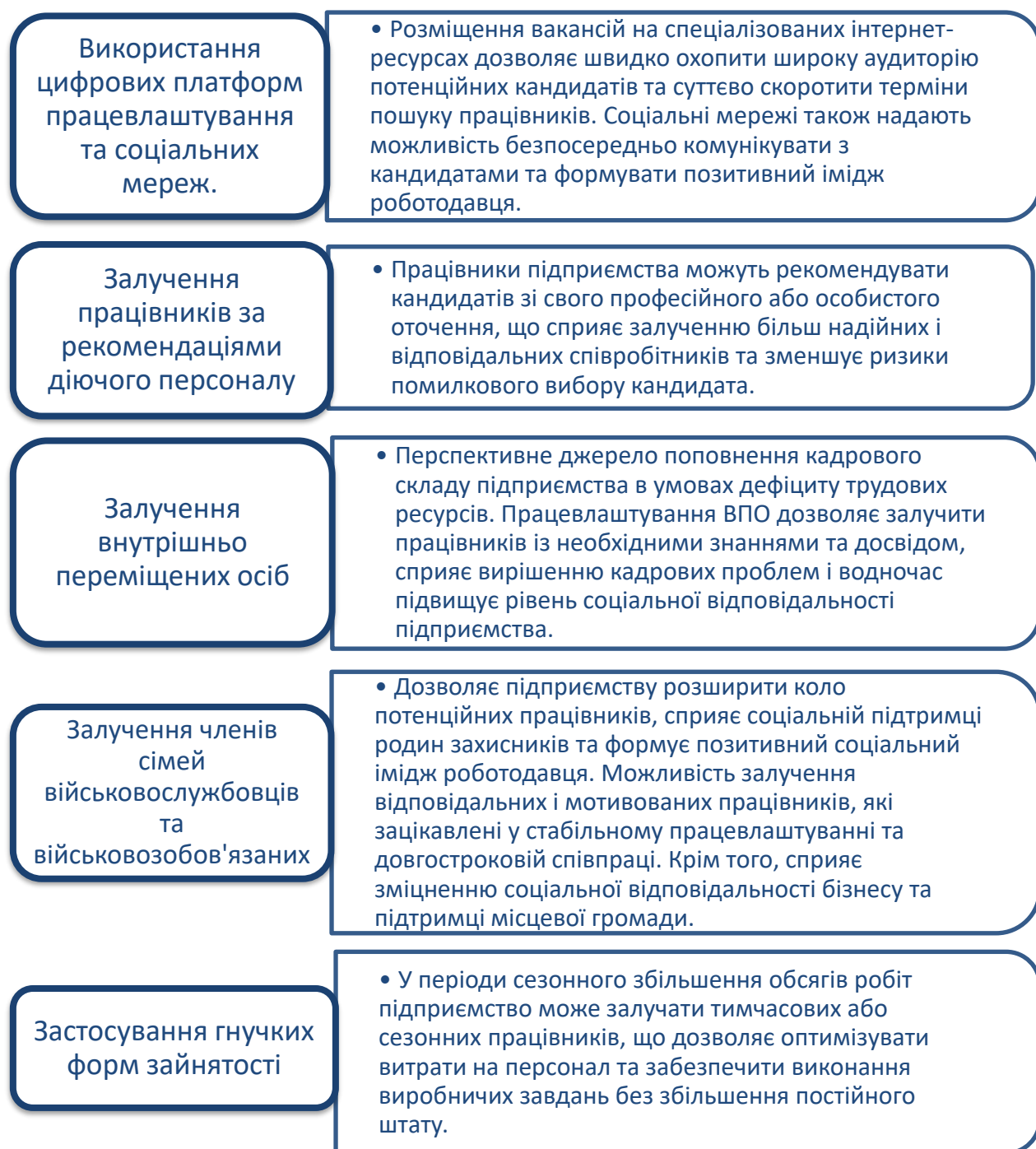


Рис. 3.2. Адаптивні способи залучення персоналу

Для малих сільськогосподарських підприємств, зокрема ФОП Музалевського В.Г., використання адаптивних способів підбору персоналу є особливо актуальним через обмеженість кадрових ресурсів у сільській місцевості та складність залучення висококваліфікованих працівників. Тому

традиційні методи пошуку кадрів необхідно поєднувати із сучасними інструментами рекрутингу.

Поміж усіх, особливу увагу необхідно звернути на два способи. По-перше залучення до роботи внутрішньо переміщених осіб (ВПО). В умовах воєнного стану значна кількість громадян України була змушена залишити місця постійного проживання та переїхати до більш безпечних регіонів. Багато з них мають необхідний професійний досвід, кваліфікацію та потребують стабільного працевлаштування.

Для малого сільськогосподарського підприємства працевлаштування внутрішньо переміщених осіб може стати ефективним джерелом поповнення кадрового складу та часткового вирішення проблеми нестачі трудових ресурсів. Особливо актуальним це є в умовах скорочення чисельності працівників, міграції населення та дефіциту робочої сили у сільській місцевості.

Залучення ВПО забезпечує підприємству можливість отримати додаткові трудові ресурси, а також сприяє формуванню позитивного соціального іміджу роботодавця. Крім того, держава та міжнародні організації періодично впроваджують програми підтримки роботодавців, які працевлаштовують внутрішньо переміщених осіб, що дозволяє частково компенсувати витрати на оплату праці або організацію робочих місць.

Для ФОП Музалевського В.Г. залучення внутрішньо переміщених осіб може бути особливо корисним при виконанні виробничих робіт у птахівництві, кормовиробництві, складському господарстві та допоміжних виробничих процесах. Водночас важливим завданням підприємства є створення належних умов адаптації нових працівників, їх професійного навчання та інтеграції до трудового колективу.

Таким чином, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб є не лише дієвим інструментом вирішення кадрових проблем підприємства, але й важливим проявом соціальної відповідальності бізнесу, що сприяє підвищенню

ефективності діяльності господарства та підтримці громадян, які постраждали внаслідок воєнних дій.

По-друге, залучення до роботи членів сімей військовослужбовців, мобілізованих громадян, ветеранів війни та військовозобов'язаних осіб. Значна частина таких родин потребує стабільного джерела доходів та соціальної підтримки, тому працевлаштування на місцевому підприємстві є важливим чинником їх економічної стабільності.

Для підприємства цей підхід дозволяє розширити коло потенційних кандидатів на вакантні посади та частково вирішити проблему нестачі робочої сили, яка особливо відчутна в сільській місцевості. Члени родин військовослужбовців, як правило, зацікавлені у довгостроковій та офіційній зайнятості, що сприяє зниженню плинності кадрів і формуванню більш стабільного трудового колективу. Крім того, такі працівники часто характеризуються високим рівнем відповідальності, дисциплінованості та мотивації до праці.

Для ФОП Музалевського В.Г. працевлаштування членів сімей військовослужбовців може бути ефективним під час виконання робіт у птахівництві, кормовиробництві, складському господарстві, обліковій діяльності та інших допоміжних виробничих процесах. При цьому підприємство може співпрацювати з органами місцевого самоврядування, центрами зайнятості, громадськими організаціями ветеранів та волонтерськими об'єднаннями для пошуку потенційних працівників.

Важливою перевагою такого підходу є не лише вирішення кадрових проблем підприємства, а й посилення його соціальної відповідальності. Надання робочих місць членам родин захисників України сприяє підтримці місцевої громади, підвищує довіру населення до підприємства та формує позитивний імідж соціально відповідального роботодавця. У довгостроковій перспективі це може позитивно впливати на репутацію господарства, його конкурентоспроможність та стабільність кадрового забезпечення.

Використання адаптивних способів підбору персоналу сприяє підвищенню ефективності кадрової роботи, скороченню часу пошуку кандидатів, зниженню витрат на рекрутинг та формуванню більш якісного кадрового складу. Для ФОП Музалевського В.Г. впровадження таких підходів дозволить оперативно реагувати на зміни потреб у персоналі, зменшити ризик нестачі трудових ресурсів та забезпечити стабільне функціонування підприємства в умовах сучасного ринку праці.

Перспективним напрямом удосконалення кадрової політики є цифровізація процесів управління персоналом. Використання сучасних програмних продуктів для ведення кадрового обліку, контролю робочого часу, оцінювання результатів праці та планування потреб у персоналі дозволить підвищити ефективність управлінських рішень та знизити адміністративне навантаження.

Важливим напрямом удосконалення процесу підбору персоналу є формування кадрового резерву. На підприємстві доцільно визначати працівників, які мають високий рівень професійної підготовки та потенціал до кар'єрного зростання. Створення кадрового резерву дозволить оперативно заміщувати вакантні посади у разі звільнення працівників та забезпечувати безперервність виробничих процесів.

3.2. Засоби утримання та збереження складу працівників

Утримання та збереження персоналу є одним із ключових напрямів кадрової політики підприємства, оскільки стабільний трудовий колектив забезпечує безперервність виробничих процесів, підвищення продуктивності праці та ефективне використання трудового потенціалу. Особливо важливого значення це питання набуває для малих сільськогосподарських підприємств, де кожен працівник виконує важливі виробничі функції, а заміна кваліфікованих кадрів потребує значних часових і фінансових витрат.

Збереження персоналу дозволяє мінімізувати плинність кадрів, скоротити витрати на пошук, відбір, навчання та адаптацію нових працівників. Крім того, працівники, які тривалий час працюють на підприємстві, краще знають особливості виробничого процесу, володіють необхідними професійними навичками та швидше виконують поставлені завдання, що позитивно впливає на результати господарської діяльності.

Важливим наслідком утримання персоналу є формування згуртованого трудового колективу, сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищення рівня лояльності працівників до підприємства. Це сприяє зростанню їхньої мотивації, відповідальності за результати праці та готовності брати участь у реалізації стратегічних цілей підприємства.

Одним із найважливіших напрямів збереження стабільного складу працівників є достатній і відповідний запитам рівень мотивації. Аналіз діяльності підприємства показує, що скорочення чисельності працівників супроводжується зростанням навантаження на кожного працівника. За таких умов особливого значення набуває формування справедливої системи оплати праці. Для ФОП Музалевського В.Г. доцільним є поєднання гарантованої заробітної плати з преміальною системою, яка враховуватиме досягнення виробничих показників, якість виконаних робіт, дотримання технологічної дисципліни та економію ресурсів.

Проведений аналіз результатів першого етапу дослідження дав змогу зробити висновок, що працівники підприємства чітко визначають мотиваційні чинники, які, на їхню думку, найбільше впливають на ефективність виконання професійних обов'язків і досягнення високих результатів праці. Опрацювання отриманих даних дозволило виокремити ключові стимули, які мають найбільше значення для підвищення трудової активності, зацікавленості персоналу та продуктивності праці. Для більш наочного відображення результатів дослідження та визначення домінуючих мотиваційних факторів їх узагальнено і представлено на рисунку 3.3, який ілюструє структуру найбільш вагомих чинників мотивації працівників підприємства.



Рис. 3.3. Структура мотиваційних чинників впливу на ефективність роботи

Аналіз отриманих результатів свідчить, що найвагомішим стимулом для персоналу є рівень заробітної плати, який обрали 41 % опитаних. Це підтверджує, що матеріальне стимулювання залишається основним фактором мотивації працівників і значною мірою визначає їхню продуктивність, лояльність до роботодавця та бажання продовжувати трудову діяльність на підприємстві.

Друге місце за значущістю займають перспективи професійного розвитку (17 %). Це свідчить про те, що працівники прагнуть не лише отримувати гідну оплату праці, а й мати можливості для професійного навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання та розвитку власних компетентностей.

Важливими мотиваційними чинниками також є колектив (9 %) та умови роботи (9 %). Отримані результати підтверджують, що сприятливий психологічний клімат, взаємоповага між працівниками, підтримка керівництва, а також безпечні й комфортні умови праці позитивно впливають на задоволеність персоналу роботою та рівень його продуктивності.

Дещо меншу частку серед мотиваторів займають кар'єрне зростання (8 %) та гнучкість графіку (8 %). Це свідчить, що для частини працівників

важливими є можливість просування по службі та забезпечення оптимального балансу між професійною діяльністю й особистим життям.

Найменший вплив на мотивацію персоналу, згідно з результатами опитування, мають територіальне розташування підприємства (5 %), відрядження (2 %) та умови життя (1 %). Незначна частка цих факторів свідчить, що вони не є визначальними при виборі місця роботи порівняно з матеріальним забезпеченням, можливістю професійного розвитку та комфортними умовами праці.

Отже, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що ключовими чинниками мотивації працівників є конкурентний рівень заробітної плати, можливість професійного розвитку, позитивний соціально-психологічний клімат у колективі та належні умови праці. Саме на вдосконалення цих складових доцільно спрямувати кадрову політику ФОП Музалевського В.Г., оскільки їх розвиток сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Крім матеріального стимулювання, необхідно активно використовувати нематеріальні методи мотивації. Працівники повинні відчувати свою значущість для підприємства та бачити перспективи професійного розвитку. До таких заходів можна віднести подяки, грамоти, заохочення за сумлінну працю, публічне визнання професійних досягнень, залучення працівників до обговорення виробничих питань та прийняття управлінських рішень.

Для підприємства також актуальним є розвиток системи професійного навчання. Оскільки сучасні підприємства функціонують в умовах постійних змін зовнішнього середовища, професійний розвиток персоналу повинен мати системний і безперервний характер протягом усього періоду трудової діяльності працівника. Досягнення цієї мети забезпечується завдяки використанню різних форм навчання, зокрема самоосвіти, підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки, стажування та набуття нових практичних компетентностей (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Види та способи навчання працівників

Сучасне птахівництво характеризується активним впровадженням нових технологій, автоматизованих систем контролю мікроклімату, годівлі та ветеринарного супроводу. У зв'язку з цим працівники повинні регулярно підвищувати рівень своїх професійних знань та навичок. Організація навчання безпосередньо на підприємстві або участь працівників у галузевих семінарах і тренінгах сприятиме підвищенню ефективності виробничої діяльності.

Безперервний розвиток персоналу являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на максимальне розкриття професійного й особистісного потенціалу працівників, удосконалення їхніх знань, умінь і навичок, а також підвищення спроможності ефективно виконувати свої функціональні обов'язки та робити вагомий внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ефективна система розвитку персоналу повинна забезпечувати постійне оновлення професійних компетентностей, удосконалення практичних навичок, розширення й актуалізацію наявних знань відповідно до сучасних вимог виробництва. Крім того, важливою складовою такого розвитку є формування резильєнтності (стійкості) працівників, тобто їхньої здатності швидко адаптуватися до змін, ефективно реагувати на виклики зовнішнього

середовища та зберігати високу результативність професійної діяльності навіть за несприятливих умов.

В той же час, варто розуміти, що плинність кадрів це природний процес, особливо він посилюється в періоди нестабільності та кризи. При цьому підприємства навіть при можливості набору нових працівників, не завжди можуть їх привабити і утримати, в таких випадках особливу увагу необхідно приділити адаптації нових працівників.

Найбільш відповідальним і водночас найскладнішим етапом адаптації нового працівника є перші дні його роботи на підприємстві. Саме в цей період працівник знайомиться з особливостями організації праці, новим колективом, корпоративною культурою та посадовими обов'язками. Водночас у нього можуть виникати психологічні труднощі, пов'язані з побоюванням допустити помилки, продемонструвати недостатній рівень професійної підготовки, не налагодити взаємини з колегами або не виправдати очікувань керівництва. Крім того, новоприйняті працівники нерідко відчують невпевненість щодо стабільності свого працевлаштування та перспектив подальшого професійного розвитку (рис.3.5).

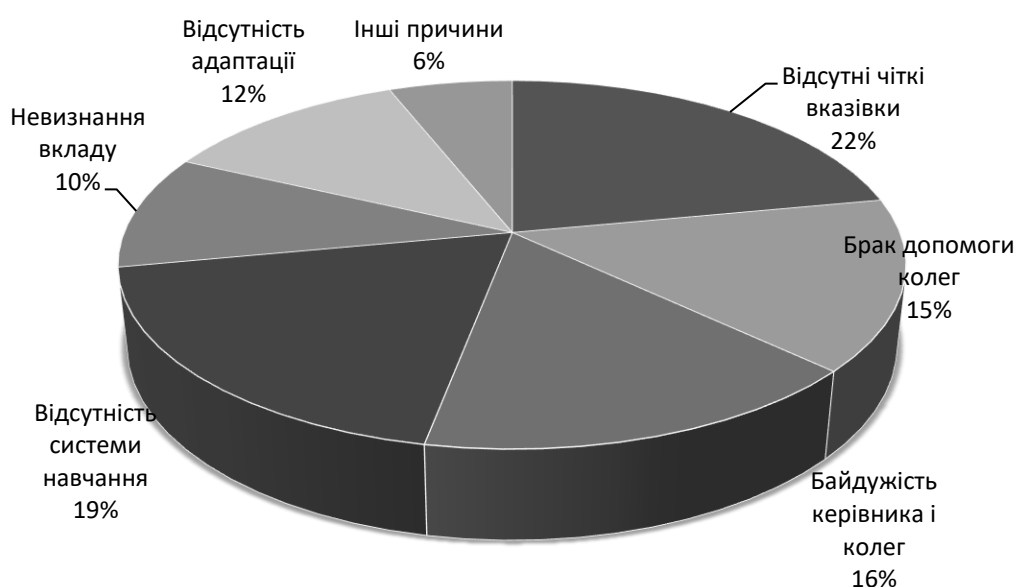


Рис.3.5. Вагомість причин звільнення працівників в адаптаційний період

Дослідження свідчать, що переважна більшість працівників, які приймають рішення про звільнення за власним бажанням незабаром після працевлаштування, формують таке рішення вже у перші дні роботи, а решта – протягом першого тижня перебування на новому робочому місці. Це підтверджує, що саме початковий етап трудової діяльності є вирішальним для формування позитивного ставлення працівника до підприємства.

У зв'язку з цим організація повинна приділяти особливу увагу процесу адаптації новоприйнятого персоналу. Ефективно організована система адаптації, що включає ознайомлення з робочим місцем, підтримку наставника, допомогу в інтеграції до колективу та чітке роз'яснення посадових обов'язків, сприяє швидкому входженню працівника в робочий процес, знижує ризик його звільнення та підвищує рівень мотивації до подальшої роботи. У сфері птахівництва новий працівник повинен не лише ознайомитися з посадовими обов'язками, але й опанувати специфічні технології вирощування птиці, правила біобезпеки, ветеринарно-санітарні вимоги та особливості роботи з технологічним обладнанням. Для цього доцільно впровадити систему наставництва, за якої досвідчені працівники допомагатимуть новачкам швидше адаптуватися до виробничих умов та ефективно виконувати свої обов'язки.

Одним із факторів збереження персоналу є створення належних умов праці. Оскільки діяльність підприємства пов'язана з утриманням птиці та виконанням робіт у виробничих приміщеннях, важливо забезпечити комфортні та безпечні умови праці, дотримання санітарно-гігієнічних норм, забезпечення працівників спецодягом та засобами індивідуального захисту. Покращення умов праці сприятиме підвищенню задоволеності персоналу роботою та зменшенню плинності кадрів.

Окрему увагу слід приділити розвитку корпоративної культури підприємства. Незважаючи на невелику чисельність персоналу, формування сприятливого психологічного клімату в колективі є важливою умовою підвищення ефективності праці. Дружні взаємовідносини між працівниками,

взаємопідтримка, довіра до керівництва та відчуття стабільності сприяють зміцненню лояльності персоналу до підприємства.

Для підвищення рівня закріплення працівників на підприємстві доцільно впровадити додаткові соціальні заходи. Зокрема, підприємство може частково компенсувати транспортні витрати працівників, надавати допомогу у вирішенні побутових питань, організовувати медичні огляди або надавати матеріальну підтримку у складних життєвих ситуаціях. Такі заходи сприятимуть підвищенню соціальної захищеності працівників та їхньої прихильності до підприємства.

Таким чином, основними напрямками удосконалення процесу підбору та збереження персоналу у ФОП Музалевського Володимира Геннадійовича є розширення джерел пошуку кадрів, формування кадрового резерву, удосконалення адаптації нових працівників, розвиток матеріальної та нематеріальної мотивації, покращення умов праці, професійне навчання персоналу, цифровізація кадрових процесів та розвиток корпоративної культури. Реалізація зазначених заходів сприятиме стабілізації кадрового складу, зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Загалом, ефективна система збереження персоналу є необхідною умовою стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення високих економічних результатів діяльності.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті дослідження теоретичного матеріалу, встановлено, що підбір персоналу є одним із ключових елементів системи управління людськими ресурсами, який безпосередньо впливає на ефективність діяльності та конкурентоспроможність малого підприємства. Для малих сільськогосподарських підприємств особливого значення набуває якісний відбір працівників, оскільки обмеженість кадрових і фінансових ресурсів, відсутність спеціалізованих HR-служб та необхідність багатофункціональності персоналу висувають підвищені вимоги до організації процесу рекрутингу. Ефективний підбір кадрів повинен ґрунтуватися на послідовному проходженні всіх його етапів – від визначення потреби в персоналі та пошуку кандидатів до їх оцінювання, адаптації й професійного розвитку, із застосуванням сучасних методів рекрутингу, компетентнісного підходу та цифрових технологій.

Не менш важливим напрямом кадрової політики є збереження та розвиток персоналу. Формування ефективної системи мотивації, створення сприятливих умов праці, професійне навчання, адаптація нових працівників і використання кращого зарубіжного досвіду сприяють зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Протягом 2021–2025 років земельні ресурси підприємства мали тенденцію до незначного розширення. За цей же період спостерігається покращення технічного та виробничого потенціалу ФОП Музалевського В.Г. Склад та структуру основних засобів і матеріально-технічних ресурсів ФОП Музалевського В.Г., які формують основу виробничої діяльності господарства у сфері птахівництва знаходяться на належному рівні.

Проведені дослідження результатів діяльності підприємства свідчать про позитивну динаміку результатів господарської діяльності ФОП Музалевського В.Г. упродовж 2023–2025 років. Усі основні економічні показники мають

тенденцію до зростання, що характеризує підвищення ефективності функціонування підприємства. Виробництво валової продукції у 2023 році становило 3513,9 тис. грн. У 2024 році його обсяг зріс до 3926,4 тис. грн, а у 2025 році досяг 4157,2 тис. грн. Виручка від реалізації основної продукції також характеризується стійким зростанням, за досліджуваний період обсяг виручки збільшився на 597,8 тис. грн, або на 17,49 %. Найбільш позитивні зміни спостерігаються щодо прибутку від основної діяльності. У 2023 році його величина становила 706,3 тис. грн, у 2024 році – 916,3 тис. грн, а у 2025 році – 1065,3 тис. грн. Це в свою чергу позитивно вплинуло на рентабельність яка збільшилась з 26,04 % в 2023 році до 36,1 % в 2025.

Результати аналізу показників забезпеченості підприємства персоналом показують, що незважаючи на скорочення чисельності персоналу, ФОП Музалевський В.Г. зміг забезпечити зростання обсягів виробництва та суттєво підвищити продуктивність праці. Це свідчить про покращення організації виробничих процесів, більш ефективне використання трудових ресурсів та підвищення результативності діяльності підприємства в цілому.

Проведене дослідження дозволило встановити, що для ФОП Музалевського В.Г. одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності є удосконалення процесів підбору та збереження персоналу. Аналіз кадрової ситуації засвідчив скорочення середньооблікової чисельності працівників, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до забезпечення підприємства трудовими ресурсами. Запропоновані заходи спрямовані на розширення джерел пошуку кандидатів шляхом використання сучасних цифрових платформ, співпраці із закладами освіти, формування кадрового резерву, застосування адаптивних способів рекрутингу, а також залучення до роботи внутрішньо переміщених осіб і членів сімей військовослужбовців. Важливим напрямом також визначено цифровізацію кадрових процесів, що сприятиме підвищенню оперативності та обґрунтованості управлінських рішень.

Основними напрямками удосконалення процесу підбору та збереження персоналу у ФОП Музалевського Володимира Геннадійовича є розширення джерел пошуку кадрів, формування кадрового резерву, удосконалення адаптації нових працівників, розвиток матеріальної та нематеріальної мотивації, покращення умов праці, професійне навчання персоналу, цифровізація кадрових процесів та розвиток корпоративної культури. Реалізація зазначених заходів сприятиме стабілізації кадрового складу, зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Загалом, ефективна система збереження персоналу є необхідною умовою стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення високих економічних результатів діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О. В., Приймачек А. І., Іванченко О. І. Забезпечення професійної працездатності персоналу в умовах пандемії covid-19. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9725> (дата звернення: 04.03.2026).
2. Алексєєва Т.І. Удосконалення управління персоналом на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №34. с. 253 – 255.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Аналіз особливостей застосування сучасних методів пошуку персоналу. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9899> (дата звернення: 04.03.2026).
4. Біленко О. В., Горбань С. Ф. Демографічна ситуація в Україні: сучасний стан та основні проблеми. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9887> (дата звернення: 04.03.2026).
5. Богуславська С.І., Гончар О.П. Розвиток кадрового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 10–15.
6. Василик Н. М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10034> (дата звернення: 04.03.2026).
7. Васюткіна Н., Самітов Р., Колісник, М.. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1 (46). С. 31-37
8. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Глушко Т.В., Зелена М.І., Данілкова А.Ю. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 239-251.
9. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ–ри, 2006.504 с.

10. Водянка Л. Д., Харовська А. В. Вплив цифрової економіки на тенденції сучасного ринку праці. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9889> (дата звернення: 03.03.2026)
11. Волобуєв М. І. Розвиток персоналу підприємства: сучасні аспекти // *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 77–79.
12. Гринчук Ю. С., Шкапенко А. М., Шемігон О. І. Актуалізація та пропозиції щодо удосконалення екологічного менеджменту на підприємстві (в розрізі кадрової політики). *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9899> (дата звернення: 04.03.2026).
13. Довгань Л. Є., Ткач В.В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 15. С. 296-302.
14. Драган О. І., Бергер А.Д, Мізюк А.О. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємстві *Київський економічний науковий журнал*,. 2024. № 4. С. 71-78.
15. Іванова М. В. Мотивація персоналу до креативності як чинник розвитку підприємства // *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2024. № 4.
16. Ковальов Д. В. Гендерна оцінка рівня безробіття та зайнятості населення херсонської області. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9999> (дата звернення: 01.03.2026).
17. Кудактін С. В. Проблеми управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"* 2025. № 32. С. 67-71
18. Леміш К. С. Система мотивації персоналу як чинник ефективності підприємства // *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78.
19. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 2 (13). С. 130-134.

20. Лівінський А. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації // *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63.
21. Мажник Н.А., Костін Д.А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу. *Бізнес-інформ*. 2014. № 1. С. 103–107.
22. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6(17). С. 158-162
23. Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., Зелена М. Розвиток персоналу як невід'ємна частина стратегії управління персоналом // *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 71–78.
24. Метелешка В.О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1(45). Т. 1. С. 166–168.
25. Мутерко Г.М. Інноваційний метод пошуку персоналу. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 30. С. 48-52.
26. Нечипоренко К. В., Афоніна Є. О. Підбір персоналу на транспортно-логістичному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9922> (дата звернення: 22.04.2026).
27. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9871> (дата звернення: 04.03.2026)
28. Олійник Т. І., Крупська К. А. Інструменти штучного інтелекту у формуванні та збереженні трудового потенціалу промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10304> (дата звернення: 03.03.2026)
29. Осипов В.І. Економіка підприємства : підручник. Одеса: Вид-во "Маяк", 2018. 724 с.

30. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами. Навчальний посібник. К.: Кондор, 2013. 224 с.
31. Пивовар П. В. Методичні підходи до оцінки людського капіталу сільських територій. *Агросвіт*. 2022. № 5-6. С. 24–32.
32. Погорелова Т.О. Сучасні особливості економіки та управління персоналом підприємств і організацій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. № 3. С. 59-62.
33. Подзігун С. М. Професійний розвиток та навчання персоналу // *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67.
34. Пронько Л. М. Економічні аспекти відтворення людського капіталу сільських територій. *Агросвіт*. 2022. № 9-10.
35. Рекун Г.П. Сучасні технології підбору конкурентоспроможного персоналу підприємства // *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2015. № 12. С. 126–131.
36. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9732> (дата звернення: 04.04.2026).
37. Славенко Є. А., Домусчі В.О., Бузунар А.В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації // *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 268-276.
38. Сорока О., Шинкевич І. Основні мотиви плинності кадрів на сучасних українських підприємствах роздрібної торгівлі », *Економіка та суспільство*, 2023. № 56. doi: 10.32782/2524-0072/2023-56-113.
39. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / за ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ, 2020. 304 с.
40. Федоришина Л. І., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства // *Моделювання та розвиток економічних систем*. 2023. № 2. С. 189-196.

41. Хміль Ф.І. Управління персоналом. К.: Основа, 2014. 759 с.
42. Ходирєва О.О. Оптимізація процесу рекрутингу персоналу як необхідна умова розвитку організації. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 3. С. 11-14.
43. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4. С. 104-109
44. Черевко Г.В., Василенка Н.І. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств Львів: 2019. 209 с.
45. Шебаніна О.В. Стан і основні напрямки удосконалення оплати праці у продовольчому підкомплексі АПК *Економіка АПК*. 2016. № 9. С. 3–8.