

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ
ПРАЦІ**

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

Здобувачка

Анастасія БААДЖИ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Ігор ПАЛЬЧИК

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту і права
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри: д.е.н., професор

Олександр Величко

« ____ » _____ 20 ____ року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

БААДЖИ АНАСТАСІЇ ВАЛЕРІЇВНІ

- Тема роботи **«Розвиток системи управління персоналом аграрного підприємства в умовах трансформації ринку праці»**, керівник роботи **Пальчик Ігор Миколайович, к.е.н., доцент**, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2026 р. № ____.
- Термін подання студентом роботи – 12 червня 2026 року.**
- Вихідні дані до роботи:** Річні звіти СТОВ «АП Маяк» (Кам'янський район, Дніпропетровська область) за 2023–2025 роки, статистична та фінансова звітність підприємства, дані кадрового обліку, матеріали внутрішньої кадрової документації підприємства, нормативно-правові акти України у сфері праці та зайнятості населення, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом, кадрового менеджменту та розвитку людського капіталу..
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні засади формування та розвитку системи управління персоналом аграрного підприємства. 2. Аналіз кадрового потенціалу та оцінка ефективності системи управління персоналом СТОВ «АП Маяк». 3. Розробка заходів щодо розвитку системи управління персоналом в умовах трансформації ринку праці. 4. Висновки та пропозиції.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** 1. Система управління персоналом аграрного підприємства. 2. Динаміка основних економічних показників діяльності СТОВ «АП Маяк» за 2023–2025 роки. 3. Структура земельних угідь підприємства. 4. Структура товарної продукції СТОВ «АП Маяк». 5. Динаміка ресурсного потенціалу підприємства. 6. Динаміка доходу та прибутку підприємства. 7. Прогнозна динаміка продуктивності праці та прибутку після впровадження запропонованих заходів.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми та об'єкта дослідження, розробка плану і графіка виконання кваліфікаційної роботи.	Вересень 2025 року	<i>виконано</i>
2.	Збір вихідної інформації та матеріалів діяльності СТОВ «АП Маяк».	Жовтень - грудень 2025 року	<i>виконано</i>
3.	Опрацювання літературних джерел і написання теоретичного розділу роботи	Січень - лютий 2026 року	<i>виконано</i>
4.	Аналіз кадрового потенціалу, системи управління персоналом та результатів діяльності підприємства, написання другого розділу роботи	Березень - квітень 2026 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка заходів щодо розвитку системи управління персоналом та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
6.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів і написання третього розділу роботи.	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
7.	Формулювання висновків, оформлення роботи та підготовка до захисту	Червень 2026 року	<i>виконано</i>
8.	Створення доповіді та підготовка візуальних матеріалів для захисту кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувачка

_____ (підпис)

Анастасія БААДЖИ

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, завдання та місце системи управління персоналом у діяльності аграрного підприємства	8
1.2. Особливості розвитку системи управління персоналом в умовах трансформації ринку праці	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СТОВ «АП МАЯК»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка результатів діяльності підприємства	26
2.2. Дослідження кадрового потенціалу та ефективності системи управління персоналом СТОВ «АП Маяк»	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СТОВ «АП МАЯК»	47
3.1. Удосконалення кадрової політики та системи розвитку персоналу СТОВ «АП Маяк»	47
3.2. Підвищення ефективності управління персоналом на основі сучасних інструментів мотивації, адаптації та утримання працівників	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ.	72

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій управління персоналом набуває особливого значення як один із ключових чинників забезпечення ефективності функціонування та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Трансформація ринку праці, що відбувається під впливом демографічних змін, трудової міграції, цифровізації економіки, розвитку нових форм зайнятості та зростання вимог до професійних компетенцій працівників, створює для підприємств аграрного сектору нові виклики у сфері кадрового забезпечення. За таких умов особливої актуальності набуває необхідність розвитку системи управління персоналом, здатної забезпечити формування, ефективне використання та збереження трудового потенціалу підприємства.

Для аграрних підприємств проблема кадрового забезпечення є однією з найбільш гострих. Скорочення чисельності працездатного населення в сільській місцевості, дефіцит кваліфікованих працівників, підвищення конкуренції за трудові ресурси між роботодавцями та зміна професійних орієнтирів молоді зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом. У таких умовах ефективна кадрова політика повинна охоплювати не лише процеси підбору та використання персоналу, але й питання професійного розвитку, мотивації, адаптації працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та забезпечення належного рівня трудової продуктивності.

Сучасна система управління персоналом повинна орієнтуватися на стратегічні цілі розвитку підприємства та враховувати тенденції трансформації ринку праці. Особливого значення набувають інструменти розвитку людського капіталу, цифрові технології управління кадрами, сучасні методи оцінювання результативності праці та мотиваційні механізми, спрямовані на підвищення зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства. Водночас недостатня адаптація кадрової системи до нових умов господарювання може

призводити до зниження продуктивності праці, зростання плинності кадрів та погіршення економічних результатів діяльності підприємства.

Своєчасність та науково-практична значущість дослідження продиктовані гострою потребою у формуванні прикладного інструментарію щодо модернізації архітектури кадрового менеджменту сільськогосподарських товаровиробників під впливом структурних і ментальних зрушень на сучасному ринку праці.

Базою дослідження виступає сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Агropідприємство Маяк» Кам'янського району Дніпропетровської області (далі – СТОВ «АП Маяк»).

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасного стану системи управління персоналом СТОВ «АП Маяк» та розробка практичних заходів щодо її розвитку в умовах трансформації ринку праці.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні основи формування та розвитку системи управління персоналом аграрного підприємства;
- визначити особливості впливу трансформаційних процесів на сучасний ринок праці та кадрову політику підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності СТОВ «АП Маяк» та оцінити результати його функціонування;
- провести аналіз кадрового потенціалу та ефективності системи управління персоналом підприємства;
- виявити основні проблеми та резерви розвитку кадрової системи підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення кадрової політики та системи розвитку персоналу СТОВ «АП Маяк».

Об'єктом дослідження обрано сукупність організаційно-економічних відносин та управлінських процесів, що формують систему кадрового менеджменту на підприємствах аграрної сфери економіки.

Предмет дослідження — сукупність теоретико-методологічних засад, аналітичних інструментів та прикладних важелів, спрямованих на

реструктуризацію, модернізацію та підвищення ефективності системи управління персоналом агровиробників в умовах глибокої трансформації сучасного ринку праці.

Методологічний апарат роботи базується на загальнонаукових та спеціальних методах. Методи аналізу і синтезу дозволили узагальнити теорію менеджменту персоналу; монографічний підхід використано для вивчення фахових джерел та практичного досвіду; порівняльний аналіз забезпечив оцінку динаміки кадрових та економічних показників; графічний метод задіяно для візуалізації даних, а розрахунково-конструктивний — для обґрунтування й калькуляції ефективності проектних рішень.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом та розвитку людських ресурсів, статистичні матеріали, офіційна звітність СТОВ «АП Маяк», а також результати власних аналітичних досліджень і розрахунків автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення кадрової політики, підвищення ефективності використання трудового потенціалу, удосконалення системи мотивації та професійного розвитку працівників аграрних підприємств. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню кадрового потенціалу підприємства, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню стабільного розвитку господарської діяльності.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 67 сторінок друкованого тексту. Для підготовки дослідження використано 49 наукових і спеціалізованих джерел. Робота містить таблиці, рисунки та аналітичні матеріали, які забезпечують комплексне обґрунтування отриманих результатів і запропонованих рекомендацій.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, завдання та місце системи управління персоналом у діяльності аграрного підприємства

Ефективна діяльність сучасного аграрного підприємства значною мірою залежить не лише від наявності земельних, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, а й від якості управління персоналом. Саме працівники забезпечують практичне використання виробничого потенціалу підприємства, організовують технологічні процеси, приймають управлінські рішення, здійснюють контроль за якістю продукції, обслуговують техніку, виконують виробничі, логістичні, облікові та адміністративні функції. Тому система управління персоналом виступає однією з ключових складових загальної системи менеджменту підприємства.

Особливого значення управління персоналом набуває в аграрному секторі, де виробнича діяльність має сезонний характер, значною мірою залежить від природно-кліматичних умов, потребує поєднання фізичної праці, технічних навичок, агрономічних знань, управлінської компетентності та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. У таких умовах результативність підприємства залежить не лише від кількості працівників, а й від їхньої професійної підготовки, мотивації, дисципліни, здатності працювати з сучасною технікою та технологіями [3].

Управління персоналом можна розглядати як цілеспрямовану діяльність керівництва підприємства, спрямовану на формування, використання, розвиток і збереження трудового потенціалу з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. Його сутність полягає у забезпеченні підприємства необхідними працівниками, створенні умов для ефективної праці,

підвищенні продуктивності, розвитку професійних компетентностей і формуванні зацікавленості персоналу в результатах господарської діяльності.

У широкому розумінні система управління персоналом охоплює сукупність принципів, методів, функцій, інструментів і організаційних механізмів, за допомогою яких підприємство впливає на трудові ресурси. Вона включає планування потреби в персоналі, добір і найм працівників, адаптацію нових співробітників, організацію праці, мотивацію, навчання, оцінювання результативності, просування, соціальний захист і формування корпоративної культури.

З економічної точки зору персонал є носієм трудового потенціалу підприємства. Саме через працю персоналу відбувається перетворення ресурсів у готову продукцію, створення доданої вартості та формування фінансових результатів. Земля, техніка, насіння, добрива, паливо та інші ресурси не можуть забезпечити очікуваний результат без належної організації людської праці. Тому управління персоналом є не допоміжною, а стратегічною функцією менеджменту.

Узагальнюючи наукові підходи, систему управління персоналом аграрного підприємства можна визначити як цілісну сукупність управлінських дій, організаційних процедур і соціально-економічних механізмів, спрямованих на забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, ефективне використання їхніх здібностей, професійний розвиток, мотивацію та закріплення кадрів у довгостроковій перспективі [7].

Суттєвою ознакою системи управління персоналом є її комплексний характер. Вона не обмежується лише обліком працівників або нарахуванням заробітної плати. Її зміст значно ширший і охоплює весь життєвий цикл працівника на підприємстві: від визначення потреби у кадрах до припинення трудових відносин. Такий підхід дозволяє розглядати персонал як важливий ресурс розвитку, а не лише як витратний елемент виробництва.

На рис. 1.1 подано загальну схему системи управління персоналом аграрного підприємства.

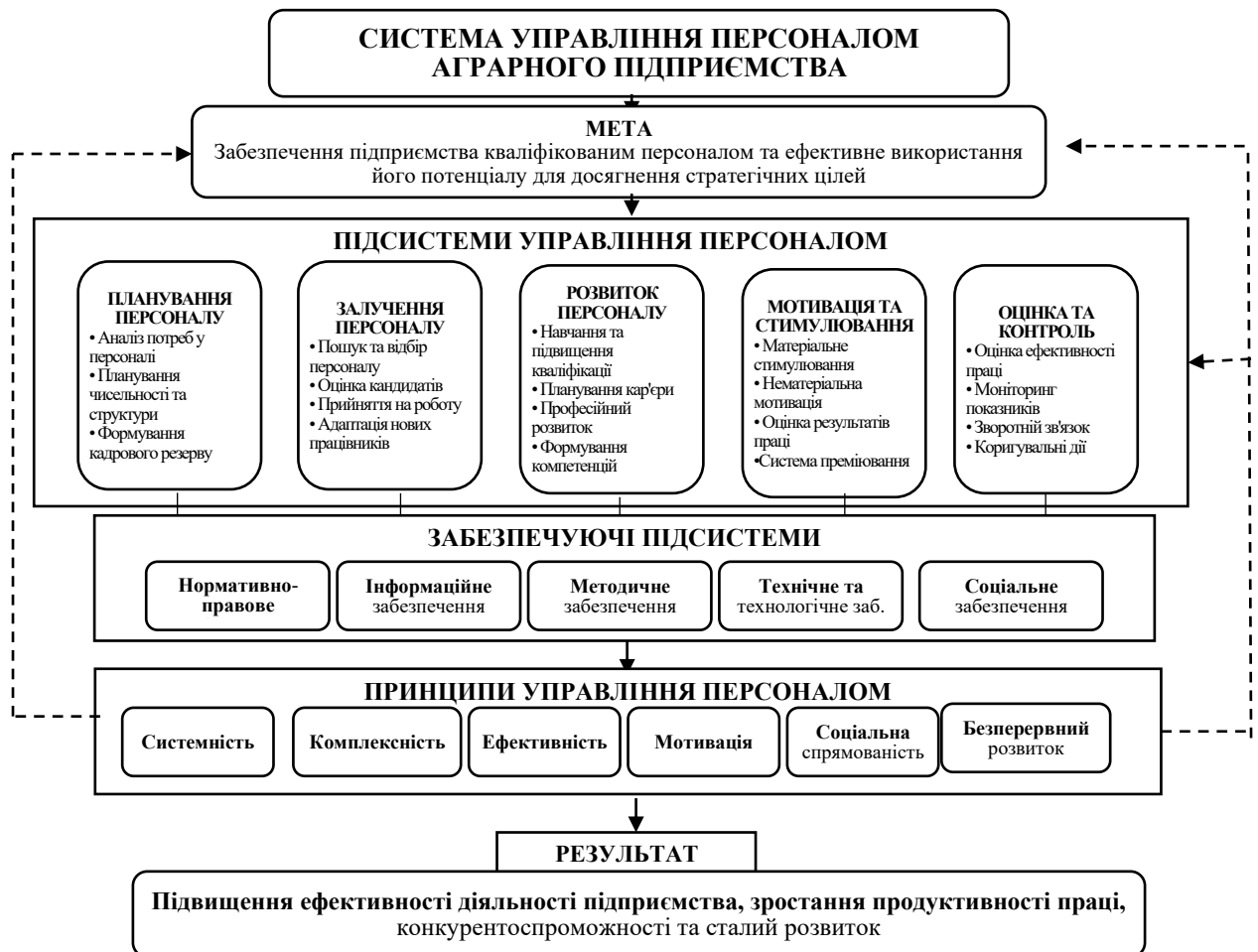


Рис. 1.1. Система управління персоналом аграрного підприємства

Система управління персоналом починається з аналізу потреби підприємства у трудових ресурсах. На цьому етапі визначається необхідна чисельність працівників, їх професійно-кваліфікаційний склад, сезонна потреба у робочій силі, а також кадрові ризики, пов'язані з дефіцитом спеціалістів або плинністю кадрів. Наступним етапом є підбір і залучення персоналу, що включає пошук кандидатів, оцінювання їх відповідності посаді, оформлення трудових відносин і первинну адаптацію.

Після залучення працівників важливого значення набуває організація їх праці. Вона передбачає розподіл функцій, встановлення норм праці, визначення відповідальності, формування графіків роботи, забезпечення безпечних умов праці та контроль за виконанням виробничих завдань. Для аграрних підприємств це особливо важливо, оскільки виробничий процес має чітку сезонну логіку:

підготовка ґрунту, посів, догляд за культурами, збирання врожаю, післяурожайна доробка та реалізація продукції.

Окремим елементом системи управління персоналом є мотивація працівників. Вона охоплює матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані на підвищення зацікавленості персоналу в якісному та продуктивному виконанні роботи. До матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії, доплати за інтенсивність праці, сезонні винагороди, соціальні виплати. Нематеріальні стимули включають визнання результатів праці, участь у прийнятті рішень, професійне зростання, стабільність зайнятості, позитивний соціально-психологічний клімат.

Важливим компонентом кадрової системи є професійний розвиток персоналу. У сучасних умовах аграрні підприємства дедалі більше використовують складну техніку, цифрові інструменти обліку, навігаційні системи, програмне забезпечення для планування виробництва, контролю витрат і моніторингу результатів діяльності. Це підвищує вимоги до кваліфікації працівників і зумовлює потребу в постійному навчанні, підвищенні кваліфікації та формуванні нових компетентностей.

Система управління персоналом виконує низку важливих завдань. Передусім вона має забезпечити підприємство необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації. Для аграрного підприємства це означає наявність управлінського персоналу, агрономів, інженерів, механізаторів, водіїв, працівників тваринництва, обліковців, логістів та інших фахівців, від яких залежить безперервність виробничого процесу.

Другим важливим завданням є раціональне використання трудового потенціалу. Воно передбачає правильний розподіл працівників за робочими місцями, врахування їх професійних навичок, досвіду, продуктивності, здатності виконувати певні види робіт. Нераціональне використання персоналу може призвести до простоїв, перевантаження окремих працівників, зниження якості робіт і збільшення виробничих витрат.

Третім завданням є підвищення продуктивності праці. Для аграрного підприємства продуктивність праці має особливе значення, оскільки впливає на

собівартість продукції, строки виконання польових робіт, обсяги виробництва та прибутковість господарства. Зростання продуктивності може досягатися за рахунок механізації виробничих процесів, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення мотивації, кращої організації праці та запровадження сучасних управлінських технологій.

Четвертим завданням є формування стабільного трудового колективу. В умовах трансформації ринку праці аграрні підприємства часто стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, міграцією працездатного населення, старінням кадрового складу та зниженням привабливості сільськогосподарської праці для молоді. Тому важливо не лише залучати працівників, а й створювати умови для їх утримання на підприємстві.

П'ятим завданням є розвиток кадрового потенціалу. Воно передбачає формування системи навчання, наставництва, професійного зростання, підготовки кадрового резерву та підвищення управлінської компетентності керівників. Для великих і середніх аграрних підприємств це питання є особливо важливим, адже від якості керівників виробничих підрозділів залежить узгодженість технологічних, економічних і організаційних процесів.

Система управління персоналом виконує також соціальну функцію. Вона пов'язана із забезпеченням належних умов праці, дотриманням трудових прав працівників, підтриманням дисципліни, попередженням конфліктів, формуванням довіри між керівництвом і колективом. Соціальна складова управління персоналом безпосередньо впливає на лояльність працівників, їх готовність працювати на результат і підтримувати розвиток підприємства [12].

Основні функції системи управління персоналом можна згрупувати за кількома напрямками:

- планування персоналу, що передбачає визначення поточної та перспективної потреби підприємства у кадрах;
- добір і найм працівників, спрямовані на залучення фахівців, здатних виконувати виробничі й управлінські завдання;
- адаптація персоналу, яка забезпечує входження нових працівників у трудовий колектив та ознайомлення з вимогами підприємства;

- організація праці, що охоплює розподіл обов'язків, нормування, регламентацію та контроль виконання робіт;
- мотивація персоналу, спрямована на формування зацікавленості працівників у результатах діяльності;
- навчання і розвиток, що забезпечують підвищення професійного рівня працівників;
- оцінювання результативності праці, яке дозволяє визначити внесок кожного працівника у досягнення цілей підприємства;
- управління трудовими відносинами, що включає підтримання дисципліни, вирішення конфліктів і забезпечення соціальної стабільності.

На рис. 1.2 можна відображено класифікацію основних функцій управління персоналом аграрного підприємства.

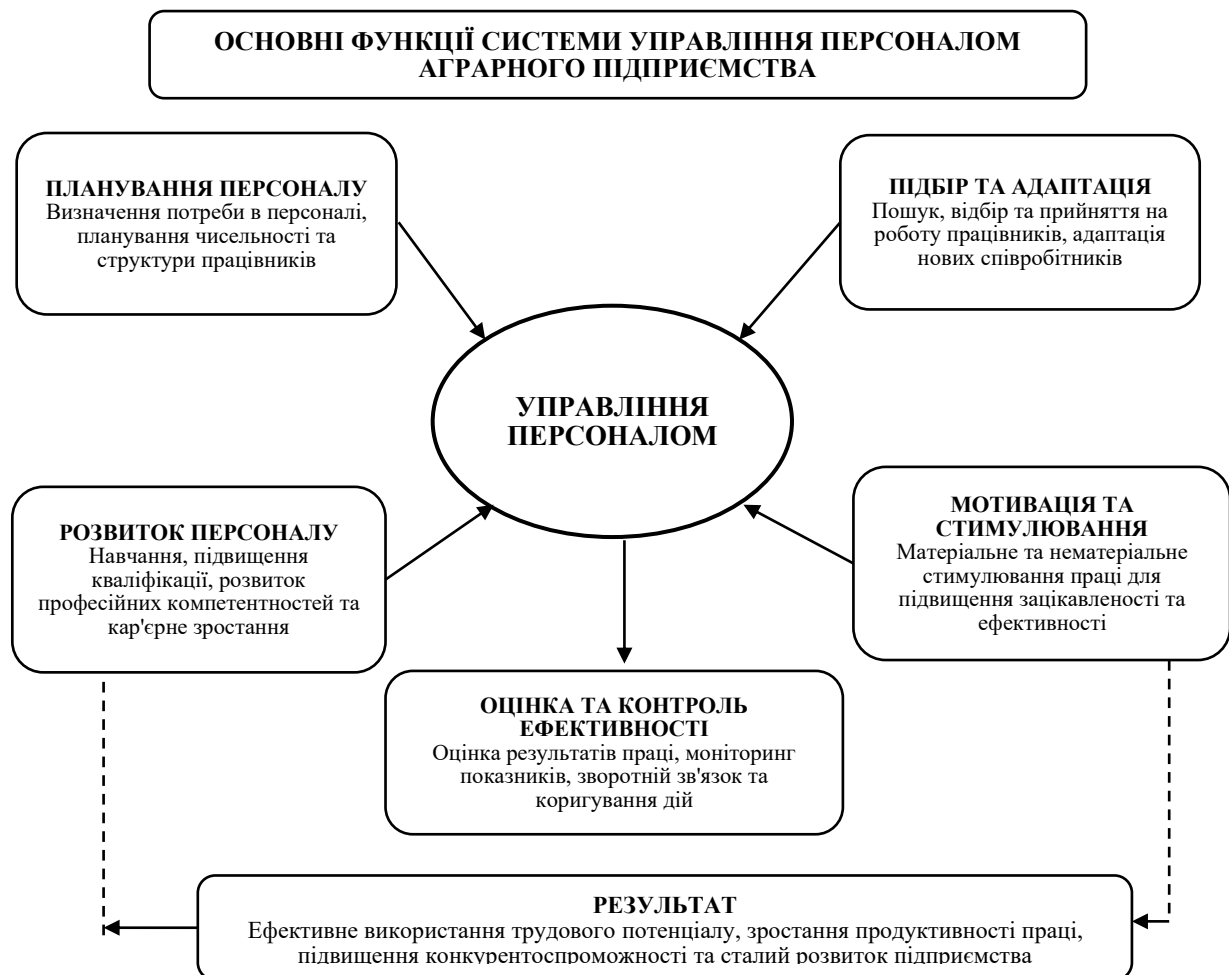


Рис. 1.2. Основні функції системи управління персоналом аграрного підприємства

Управління персоналом аграрного підприємства має певні особливості, що відрізняють його від аналогічних процесів в інших галузях економіки. По-перше, аграрне виробництво характеризується сезонністю, тому потреба у працівниках протягом року є нерівномірною. У періоди посівної кампанії, догляду за посівами та збирання врожаю навантаження на персонал значно зростає, що потребує гнучкого планування робочого часу, залучення тимчасових працівників і чіткої координації дій.

По-друге, праця в аграрному секторі часто пов'язана з використанням складної техніки та обладнання. Це вимагає від працівників не лише фізичної витривалості, а й технічної грамотності, відповідальності, здатності дотримуватися технологічних вимог і правил безпеки. Помилки персоналу можуть призвести до втрати врожаю, пошкодження техніки, зростання витрат або зниження якості продукції.

По-третє, аграрні підприємства значною мірою залежать від кадрової ситуації в сільській місцевості. Обмежена кількість кваліфікованих працівників, відтік молоді до міст, трудова міграція та недостатній рівень професійної підготовки створюють додаткові труднощі у формуванні стабільного колективу. Тому кадрова політика аграрного підприємства повинна враховувати не лише внутрішні потреби підприємства, а й соціально-демографічні умови регіону.

По-четверте, особливістю аграрного виробництва є тісний зв'язок між результатами праці та природними умовами. Навіть за високої кваліфікації персоналу кінцевий результат може залежати від погодних чинників, стану ґрунтів, рівня вологості, строків виконання технологічних операцій. Це потребує від працівників оперативності, дисциплінованості та здатності швидко приймати рішення в нестандартних ситуаціях [17].

По-п'яте, для аграрного підприємства важливе значення має поєднання постійного та сезонного персоналу. Постійні працівники забезпечують стабільність виробничої системи, збереження організаційного досвіду та виконання ключових функцій. Сезонні працівники дозволяють покрити тимчасове зростання потреби в робочій силі. Ефективне управління цими

групами персоналу потребує різних підходів до мотивації, контролю, оплати праці та організації робочого процесу.

Місце системи управління персоналом у діяльності аграрного підприємства визначається її зв'язком з усіма основними підсистемами менеджменту. Вона взаємодіє з виробничою, фінансовою, маркетинговою, логістичною, інноваційною та соціальною підсистемами. Без якісного кадрового забезпечення неможливо ефективно організувати виробництво, реалізувати інвестиційні проєкти, впровадити нові технології або забезпечити стабільне зростання підприємства.

У виробничій підсистемі персонал забезпечує виконання технологічних операцій, контроль за станом посівів, експлуатацію техніки, догляд за тваринами, післяурожайну обробку продукції та інші процеси. У фінансовій підсистемі працівники впливають на рівень витрат, продуктивність, собівартість і прибутковість. У маркетинговій і збутовій підсистемах персонал забезпечує взаємодію з покупцями, формування договірних відносин і своєчасну реалізацію продукції. У логістичній підсистемі важливими є водії, диспетчери, комірники та фахівці, які координують переміщення ресурсів і готової продукції.

Таким чином, управління персоналом має наскрізний характер і впливає на всі напрями діяльності підприємства. Воно є не ізольованою адміністративною функцією, а інтегрованою частиною загального управління підприємством. Саме через персонал реалізуються виробничі плани, технологічні рішення, управлінські стратегії та економічні цілі.

На рис. 1.3 доцільно показати місце системи управління персоналом у загальній системі менеджменту аграрного підприємства.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває стратегічний підхід до управління персоналом. Його сутність полягає в тому, що кадрова політика повинна бути узгоджена з довгостроковими цілями підприємства. Якщо підприємство планує розширення виробництва, оновлення техніки, цифровізацію обліку або впровадження нових технологій, воно повинно заздалегідь формувати відповідний кадровий потенціал. Без підготовлених

працівників навіть найсучасніші технічні рішення не забезпечать очікуваного результату.

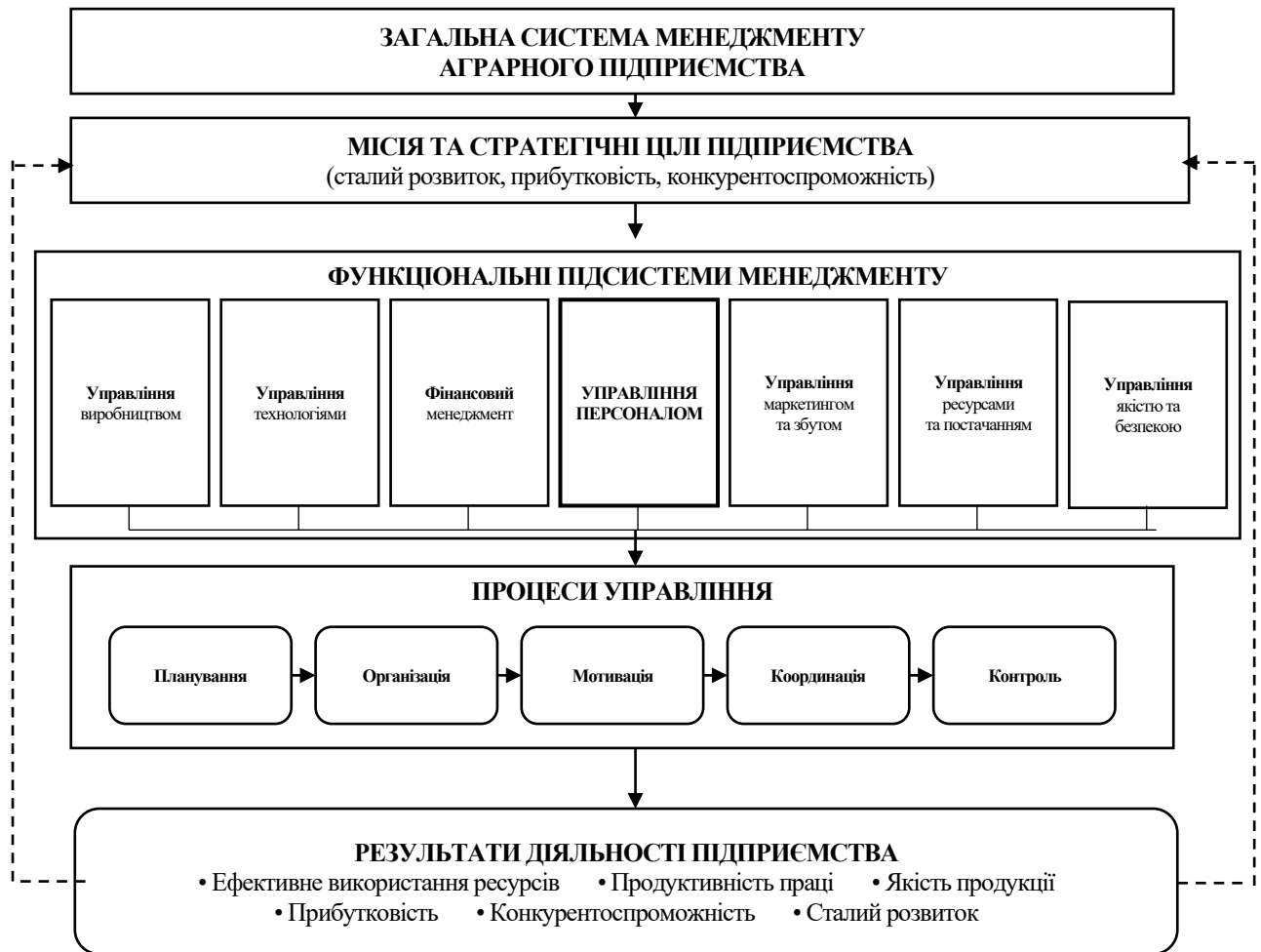


Рис. 1.3. Місце системи управління персоналом у загальній системі менеджменту аграрного підприємства

Для аграрних підприємств стратегічне управління персоналом означає необхідність прогнозування потреби в кадрах, формування кадрового резерву, розвитку професійних компетентностей, удосконалення мотиваційної системи та підвищення привабливості праці. Особливу увагу слід приділяти молодим спеціалістам, механізаторам, агрономам, інженерам, водіям, працівникам тваринництва та управлінському персоналу середньої ланки.

В умовах трансформації ринку праці змінюється і роль працівника в системі підприємства. Якщо раніше персонал часто розглядався переважно як виконавець виробничих завдань, то сьогодні він дедалі більше сприймається як

носій знань, досвіду, компетентностей та ініціативи. Це особливо важливо для підприємств, які працюють у нестабільному середовищі та повинні швидко адаптуватися до змін цін, попиту, технологій і ресурсного забезпечення.

Сучасна система управління персоналом повинна відповідати таким вимогам: бути гнучкою, орієнтованою на розвиток, здатною до швидкого реагування на кадрові ризики, пов'язаною зі стратегією підприємства, прозорою для працівників і економічно обґрунтованою. Вона має забезпечувати баланс між інтересами підприємства та працівників, між продуктивністю і соціальною стабільністю, між поточними потребами виробництва і довгостроковим розвитком трудового потенціалу.

Отже, система управління персоналом аграрного підприємства є важливою складовою його загальної системи менеджменту. Вона забезпечує формування кадрового потенціалу, організацію праці, мотивацію, професійний розвиток і соціальну стабільність трудового колективу. Її ефективність безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість управлінських рішень, рівень витрат, фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах трансформації ринку праці розвиток системи управління персоналом стає необхідною передумовою стабільного функціонування та перспективного розвитку аграрного підприємства.

1.2. Особливості розвитку системи управління персоналом в умовах трансформації ринку праці

Система управління персоналом сучасного підприємства функціонує в умовах постійних змін економічного, соціального та технологічного середовища. Особливо відчутними такі зміни стали в останні роки під впливом цифровізації економіки, розвитку інформаційних технологій, глобалізації ринку праці, демографічних трансформацій, зростання трудової мобільності населення

та зміни вимог до професійних компетентностей працівників. За таких умов традиційні підходи до управління персоналом поступово втрачають свою ефективність, що обумовлює необхідність розвитку сучасних концепцій і моделей кадрового менеджменту.

Управління персоналом в умовах трансформації ринку праці дедалі більше орієнтується на концепцію людського капіталу. Згідно з цим підходом працівники розглядаються не лише як ресурс підприємства, а як стратегічний актив, що формує його конкурентні переваги. Інвестиції в розвиток персоналу, навчання, підвищення кваліфікації та формування професійних компетентностей розглядаються як важливий напрям забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Однією з найбільш поширених сучасних концепцій є стратегічне управління персоналом. Вона передбачає узгодження кадрової політики із загальною стратегією розвитку підприємства. У межах цього підходу рішення щодо добору, навчання, оцінювання та мотивації персоналу приймаються з урахуванням перспективних цілей організації. Для аграрного підприємства це означає формування такого кадрового потенціалу, який здатний забезпечити реалізацію виробничих, економічних та інноваційних завдань у довгостроковій перспективі.

Широкого поширення набуває компетентнісний підхід до управління персоналом. Його сутність полягає у визначенні ключових компетентностей, необхідних для ефективного виконання професійних обов'язків. При цьому оцінюється не лише рівень освіти чи трудовий стаж працівника, а й його здатність приймати рішення, працювати в команді, використовувати сучасні технології, адаптуватися до змін та розвивати власний професійний потенціал.

В умовах цифрової трансформації дедалі більшого значення набуває концепція цифрового HR-менеджменту. Вона передбачає використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації кадрових процесів, ведення електронного документообігу, оцінювання результативності працівників, планування кар'єри та організації дистанційного навчання.

Використання цифрових інструментів дозволяє скоротити адміністративні витрати, підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та забезпечити більш якісну взаємодію між працівниками і керівництвом.

Окрему роль відіграє концепція безперервного розвитку персоналу, відповідно до якої професійне навчання розглядається як постійний процес протягом усього трудового життя працівника. У сучасних умовах швидкого оновлення технологій знання та навички працівників потребують регулярного оновлення. Для аграрних підприємств це особливо важливо через активне впровадження систем точного землеробства, супутникового моніторингу, автоматизованої техніки та цифрових платформ управління виробництвом [24].

На рис. 1.4 представлено основні сучасні концепції управління персоналом в умовах трансформації ринку праці.

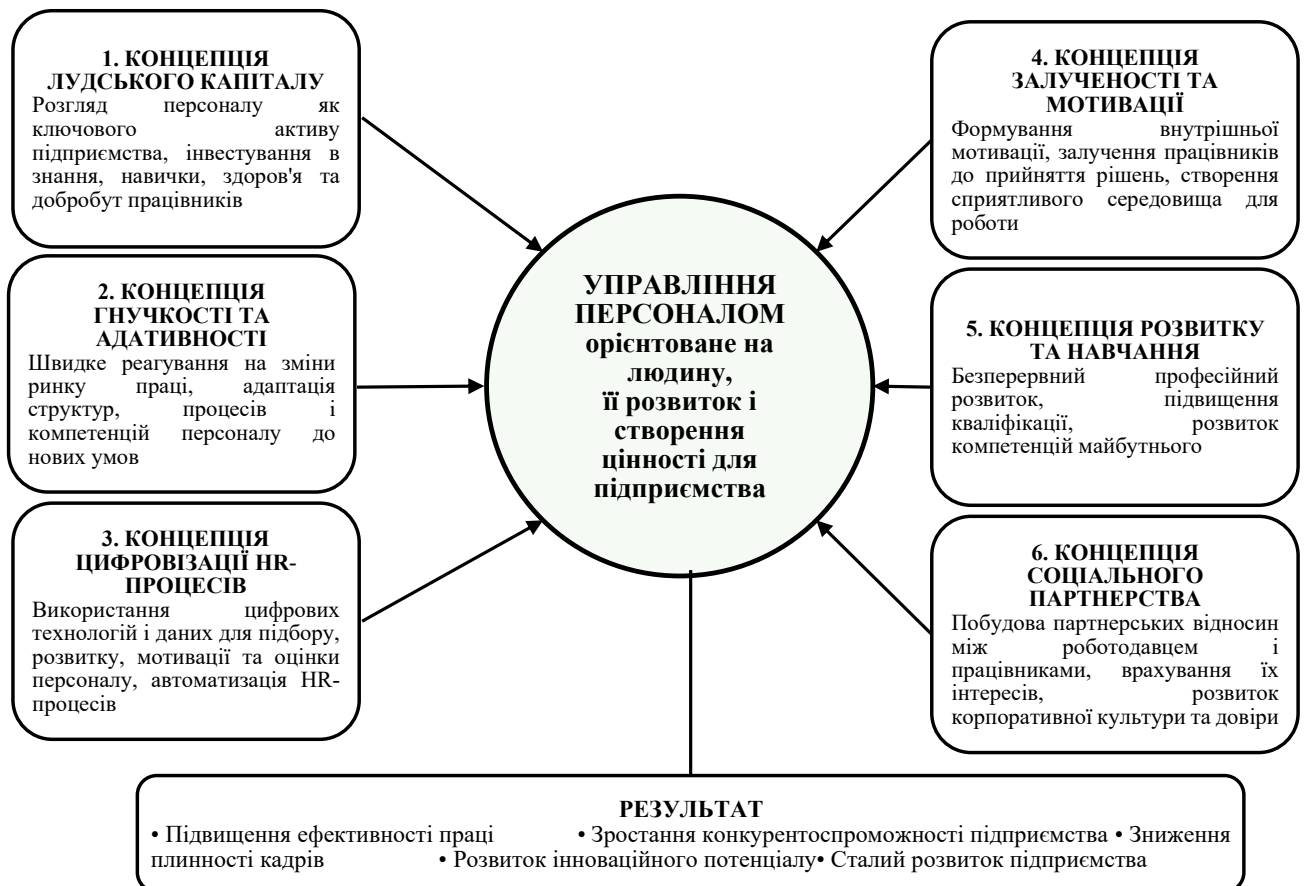


Рис. 1.4. Основні концепції управління персоналом в умовах трансформації ринку праці

Усі зазначені концепції не виключають одна одну, а навпаки, формують комплексну основу розвитку сучасної системи управління персоналом. Їх використання дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати ефективність використання трудових ресурсів та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Поряд із розвитком концептуальних підходів відбувається еволюція моделей управління персоналом. Історично першою була адміністративна модель, у межах якої головна увага приділялася обліку працівників, контролю трудової дисципліни та дотриманню нормативних вимог. Працівник у такій системі розглядався переважно як виконавець виробничих завдань.

Подальший розвиток теорії управління привів до формування соціально-економічної моделі, яка враховувала потреби працівників, умови праці, соціальний захист і мотиваційні фактори. У межах цієї моделі персонал почав розглядатися як важливий елемент виробничої системи, від якого залежить результативність діяльності підприємства.

Сучасний етап розвитку характеризується переходом до стратегічної моделі управління персоналом. Вона передбачає інтеграцію кадрової політики із загальною системою стратегічного управління підприємством. Персонал розглядається як джерело інновацій, конкурентних переваг і розвитку організації. Основна увага приділяється формуванню компетентностей, розвитку лідерського потенціалу, управлінню талантами та підготовці кадрового резерву.

В умовах цифрової економіки формується цифрова модель управління персоналом, яка поєднує стратегічний підхід із використанням сучасних інформаційних технологій. Її особливістю є автоматизація HR-процесів, використання аналітики персоналу, електронного документообігу, цифрових платформ навчання та інструментів оцінювання ефективності працівників.

На рис. 1.5 відобразити еволюцію моделей управління персоналом від адміністративної до цифрової моделі.

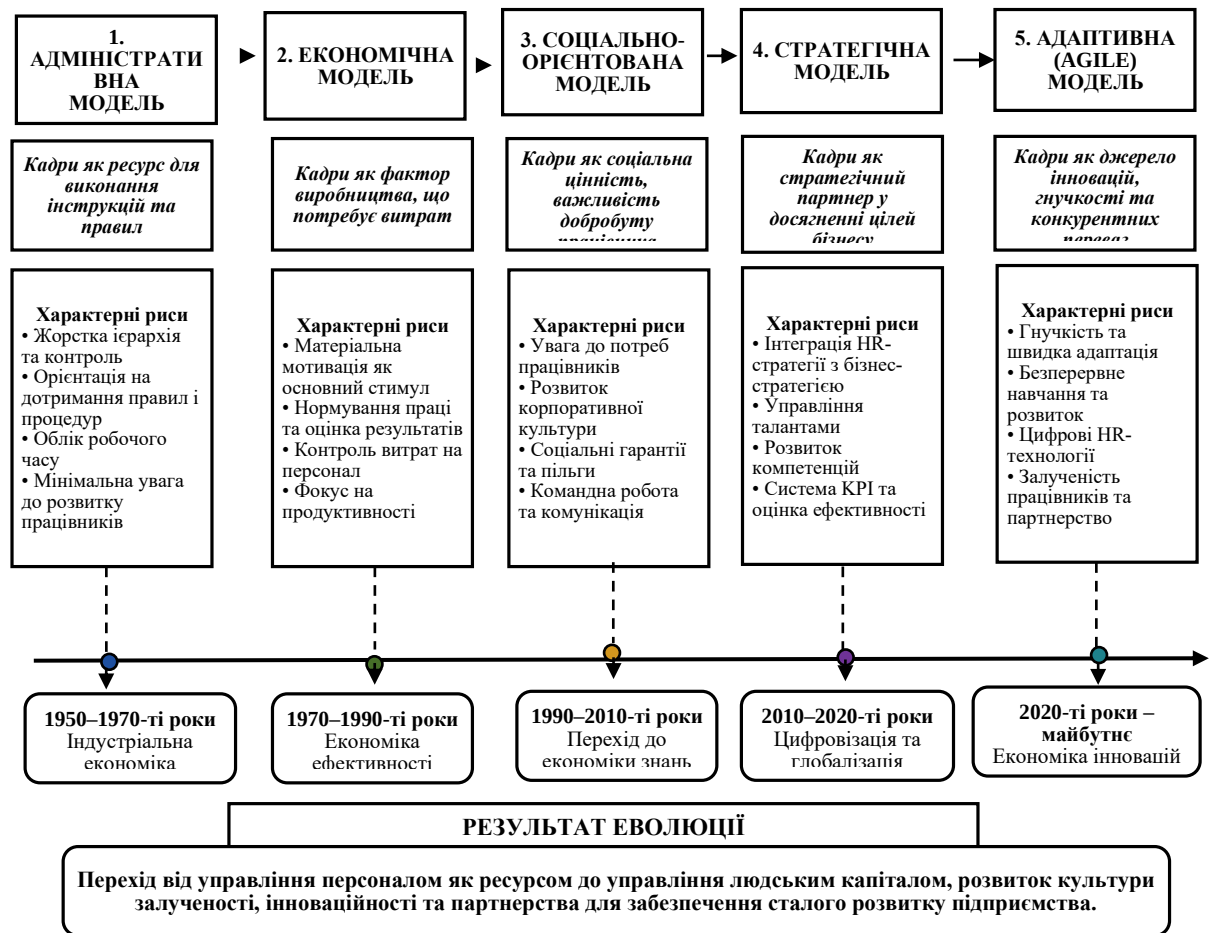


Рис. 1.5. Еволюція моделей управління персоналом

Особливістю сучасного етапу розвитку ринку праці є необхідність переходу до стратегічно орієнтованих і гнучких систем управління персоналом. Зміни у структурі зайнятості, поширення дистанційних форм роботи, дефіцит кваліфікованих кадрів та посилення конкуренції між роботодавцями вимагають від підприємств перегляду традиційних підходів до кадрової політики.

Для аграрних підприємств стратегічний розвиток системи управління персоналом передбачає формування довгострокової кадрової стратегії, яка враховує перспективи розвитку виробництва, потребу в нових професійних компетентностях, особливості регіонального ринку праці та можливі кадрові ризики. Важливими складовими такого підходу є кадрове планування, розвиток персоналу, формування системи мотивації, створення кадрового резерву та впровадження цифрових HR-технологій.

Сучасна система стратегічного управління персоналом повинна базуватися на принципах гнучкості, адаптивності, безперервного розвитку та орієнтації на людський капітал. Її структура включає кадрове планування, рекрутинг, адаптацію персоналу, мотивацію, навчання, оцінювання результативності, розвиток кар'єри та формування корпоративної культури.

На рис. 1.6 представлено структуру сучасної системи стратегічного управління персоналом аграрного підприємства.

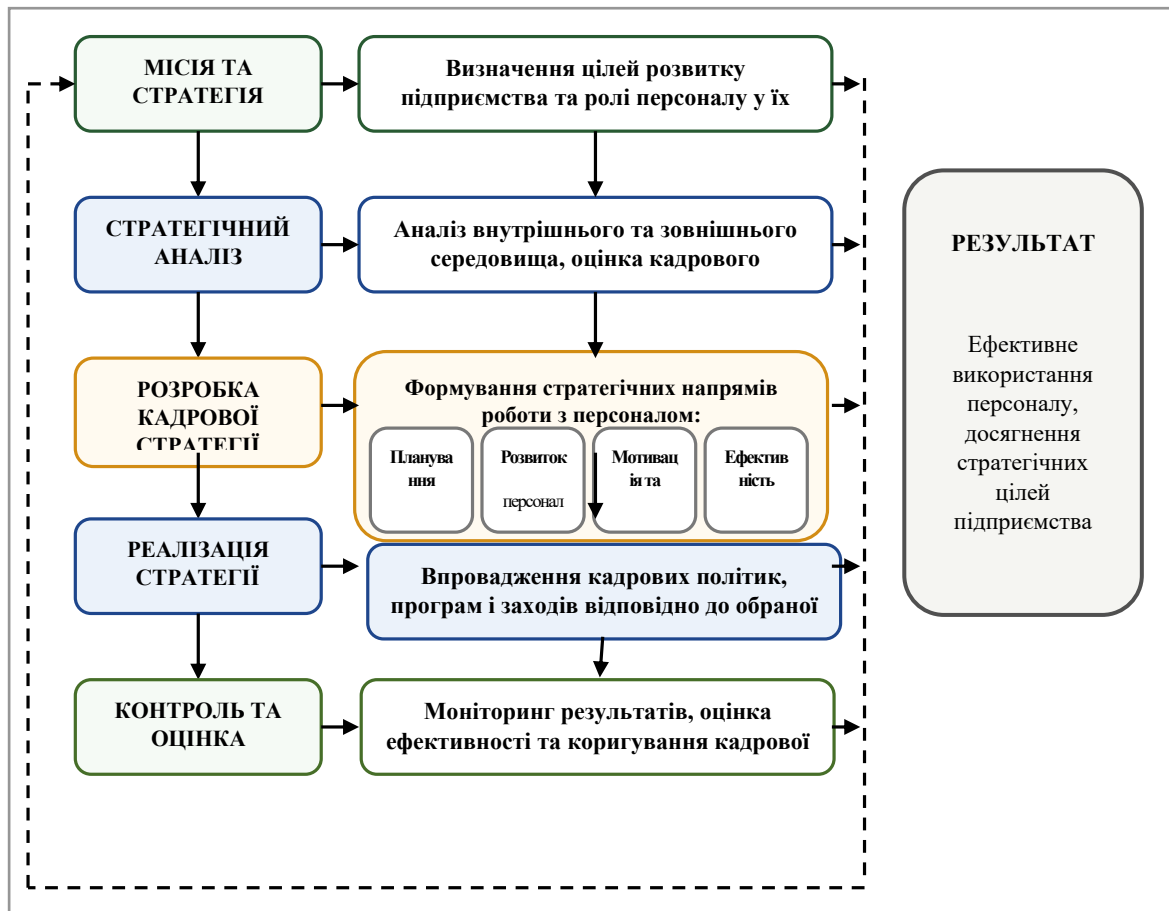


Рис. 1.6. Структура стратегічного управління персоналом аграрного підприємства

Трансформація ринку праці обумовлює необхідність переходу від традиційних адміністративних підходів до сучасних стратегічних моделей управління персоналом. Основними напрямками розвитку кадрових систем стають підвищення ролі людського капіталу, формування професійних компетентностей, цифровізація HR-процесів, розвиток мотиваційних механізмів та створення умов для довгострокового професійного розвитку працівників. Для

аграрних підприємств це є важливою передумовою забезпечення кадрової стійкості, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій в умовах динамічних змін ринку праці.

Суттєвий вплив на розвиток системи управління персоналом здійснюють процеси трансформації сучасного ринку праці. Під трансформацією ринку праці розуміють комплекс якісних та кількісних змін у структурі зайнятості, професійно-кваліфікаційному складі працівників, формах організації праці, вимогах роботодавців та очікуваннях працівників. Такі зміни відбуваються під впливом технологічного прогресу, демографічних процесів, глобалізації, цифровізації економіки та соціально-економічних перетворень.

В аграрному секторі України трансформація ринку праці має низку специфічних особливостей. Насамперед спостерігається поступове скорочення чисельності працездатного населення в сільській місцевості. Значна частина молодих фахівців надає перевагу працевлаштуванню у містах або в інших галузях економіки, що призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів у сільському господарстві. Одночасно відбувається старіння кадрового складу аграрних підприємств, що створює додаткові ризики для забезпечення безперервності виробничих процесів.

Іншою важливою тенденцією є підвищення вимог до професійної підготовки працівників. Сучасне аграрне виробництво дедалі більше використовує автоматизовану техніку, цифрові системи моніторингу, навігаційне обладнання, програмні комплекси управління виробництвом та аналітичні інструменти підтримки прийняття рішень. Відповідно, підприємства потребують працівників, які здатні не лише виконувати традиційні виробничі операції, а й працювати з сучасними інформаційними технологіями [29].

Суттєвих змін зазнають і мотиваційні пріоритети працівників. Якщо раніше основним фактором вибору місця роботи була заробітна плата, то сьогодні дедалі більшого значення набувають можливості професійного розвитку, стабільність зайнятості, соціальні гарантії, умови праці, корпоративна культура та можливість кар'єрного зростання. Це вимагає від підприємств

формування більш комплексної системи мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Узагальнення основних змін сучасного ринку праці та їх впливу на кадрову політику підприємств представимо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Вплив трансформації ринку праці на систему управління персоналом
аграрного підприємства**

Тенденція ринку праці	Прояв у діяльності підприємства	Необхідні зміни в управлінні персоналом
Скорочення трудових ресурсів	Дефіцит кадрів	Посилення кадрового планування та утримання персоналу
Старіння працівників	Зростання середнього віку персоналу	Формування кадрового резерву та залучення молодих спеціалістів
Цифровізація виробництва	Потреба у нових компетентностях	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу
Зростання конкуренції за кадри	Складність залучення працівників	Розвиток бренду роботодавця та мотиваційної системи
Зміна трудових цінностей	Нові вимоги працівників до роботи	Удосконалення соціальної політики підприємства

Дані тенденції свідчать про необхідність переосмислення ролі кадрової служби в системі управління підприємством. Якщо раніше її функції здебільшого обмежувалися кадровим обліком та оформленням трудових відносин, то сьогодні кадровий менеджмент дедалі більше виконує стратегічну роль. Саме від якості кадрової політики залежить здатність підприємства залучати, розвивати та утримувати працівників, необхідних для реалізації його стратегічних цілей.

Важливим напрямом розвитку сучасних систем управління персоналом є впровадження цифрових HR-технологій. Використання спеціалізованих програмних продуктів дозволяє автоматизувати процеси підбору персоналу, ведення кадрової документації, оцінювання результативності працівників, організації навчання та формування кадрового резерву. Особливо перспективним є використання HR-аналітики, яка дає можливість прогнозувати

кадрові ризики, оцінювати рівень плинності кадрів та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Поряд із цифровізацією важливого значення набуває розвиток системи безперервного навчання персоналу. Концепція *lifelong learning* передбачає постійне оновлення знань і навичок працівників відповідно до змін технологій та умов господарювання. Для аграрних підприємств це означає необхідність організації регулярного навчання механізаторів, агрономів, інженерів, керівників структурних підрозділів та інших категорій працівників [37].

Окремим напрямом удосконалення кадрової політики є розвиток системи управління талантами. Її метою є виявлення працівників із високим потенціалом, створення умов для їх професійного розвитку та підготовка до виконання більш складних управлінських функцій у майбутньому. Такий підхід дозволяє формувати внутрішній кадровий резерв та зменшувати залежність підприємства від зовнішнього ринку праці.

Зростає також значення корпоративної культури як інструменту підвищення ефективності управління персоналом. Сприятливий психологічний клімат, довіра між працівниками та керівництвом, орієнтація на спільні цілі та цінності сприяють формуванню лояльності персоналу, підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня плинності кадрів.

Таким чином, трансформація ринку праці істотно змінює вимоги до системи управління персоналом аграрних підприємств. Сучасні концепції та моделі кадрового менеджменту дедалі більше орієнтуються на розвиток людського капіталу, стратегічне управління компетентностями, цифровізацію HR-процесів і створення умов для професійного розвитку працівників. Для аграрних підприємств розвиток системи управління персоналом стає одним із ключових чинників забезпечення стійкого функціонування, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей розвитку.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СТОВ «АП МАЯК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка результатів діяльності підприємства

Ефективність системи управління персоналом значною мірою залежить від особливостей функціонування підприємства, його виробничого потенціалу, масштабів діяльності, ресурсного забезпечення та фінансово-економічних результатів. Саме тому дослідження кадрового потенціалу та оцінка ефективності системи управління персоналом повинні базуватися на комплексному аналізі організаційно-економічних характеристик господарства. Такий підхід дозволяє визначити умови формування трудових ресурсів, встановити взаємозв'язок між кадровим забезпеченням і результатами діяльності підприємства, а також виявити фактори, що впливають на ефективність використання персоналу.

Об'єктом аналітичного дослідження обрано Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Агропромислова компанія Маяк», що реалізує масштабну господарську діяльність у аграрному секторі економіки. Профільним вектором виробничої програми СТОВ «АП Маяк» є промислова культивування зернових, зернобобових та насіння олійних культур. Для диверсифікації бізнес-процесів і мінімізації ринкових ризиків підприємство підтримує високу крос-галузеву інтеграцію, здійснюючи вирощування інших однорічних і дворічних культур, товарне розведення свиней, надання допоміжних сервісів у рослинництві, післяурожайну доробку, калібрування й оброблення насіннєвого матеріалу для відтворення, а також власну промислову переробку у сфері борошномельно-круп'яного виробництва. Комерційно-сервісний контур товариства охоплює оптову дистриб'юцію зерна, насіння й

кормів, надання послуг з вантажних автоперевезень, а також операційну оренду нерухомого майна й транспортних засобів

СТОВ «АП Маяк» належить до числа середніх аграрних підприємств регіону та здійснює господарську діяльність на площі близько 4240 га сільськогосподарських угідь. Для загальної оцінки результатів діяльності СТОВ «АП Маяк» доцільно проаналізувати динаміку основних виробничо-економічних показників господарства за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності СТОВ «АП Маяк» за 2023–2025 роки

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Площа сільськогосподарських угідь, га	4120	4200	4240	102,9
Середньорічна чисельність працівників, осіб	46	39	32	69,6
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	91621,4	128450,0	165592,1	180,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	81312,0	113980,0	147850,0	181,8
Прибуток, тис. грн	10309,4	14470,0	17742,1	172,1
Рентабельність діяльності, %	12,80	12,40	12,02	-0,78 в.п.
Дохід на 1 працівника, тис. грн	1991,8	3293,6	5174,8	259,8
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	224,1	371,0	554,4	247,4
Дохід на 100 га угідь, тис. грн	2223,8	3058,3	3905,5	175,6

Згідно з даними таблиці 2.1, протягом досліджуваного періоду СТОВ «АП Маяк» демонструвало стійке зростання масштабів господарської діяльності. Площа сільськогосподарських угідь збільшилася з 4120 га у 2023 році до 4240 га у 2025 році, або на 2,9%, що свідчить про поступове розширення земельного банку підприємства.

Одночасно спостерігається суттєве скорочення середньорічної чисельності працівників. Якщо у 2023 році на підприємстві працювало 46 осіб, то у 2025 році їх кількість зменшилася до 32 осіб. Таким чином, чисельність персоналу скоротилася на 14 осіб або на 30,4%. Така тенденція є характерною

для багатьох аграрних підприємств України та пов'язана з механізацією виробничих процесів, цифровізацією управління, а також загальними тенденціями трансформації ринку праці.

Попри скорочення чисельності персоналу, фінансові результати підприємства демонструють позитивну динаміку. Дохід від реалізації продукції зріс із 91,6 млн грн у 2023 році до 165,6 млн грн у 2025 році, що становить 180,7% від базового рівня. В абсолютному вираженні приріст доходу склав майже 74 млн грн.

Відповідно зростав і прибуток підприємства. У 2023 році він становив 10,3 млн грн, у 2024 році – 14,5 млн грн, а у 2025 році досяг 17,7 млн грн. Порівняно з 2023 роком прибуток збільшився на 72,1%, що свідчить про підвищення економічної результативності діяльності підприємства.

Водночас рівень рентабельності за досліджуваний період дещо знизився – з 12,8% до 12,02%. Незважаючи на позитивну динаміку абсолютних фінансових показників, це свідчить про випереджаючі темпи зростання витрат порівняно з доходами, що є характерним для аграрного сектору в умовах інфляційних процесів та зростання вартості матеріально-технічних ресурсів.

Економічний аудит результативності використання трудових ресурсів виявив стійку тенденцію до зростання показників індивідуальної продуктивності. Протягом аналізованого періоду рівень матеріального виробітку (доходу) на одного працівника зріс із 1991,8 тис. грн до 5174,8 тис. грн, тобто у 2,6 раза. У вартісному вираженні прибутковість праці кадрового складу також збільшилася з 224,1 тис. грн до 554,4 тис. грн на особу. Дані трансформації є прямим свідченням підвищення віддачі інтелектуально-професійного ядра компанії. Додатковим підтвердженням інтенсифікації виробництва виступає приріст питомого доходу на 100 га угідь (з 2223,8 тис. грн до 3905,5 тис. грн), що доводить раціоналізацію процесів загального природокористування

Для наочного відображення змін основних виробничо-економічних показників діяльності підприємства побудуємо рисунок 2.1

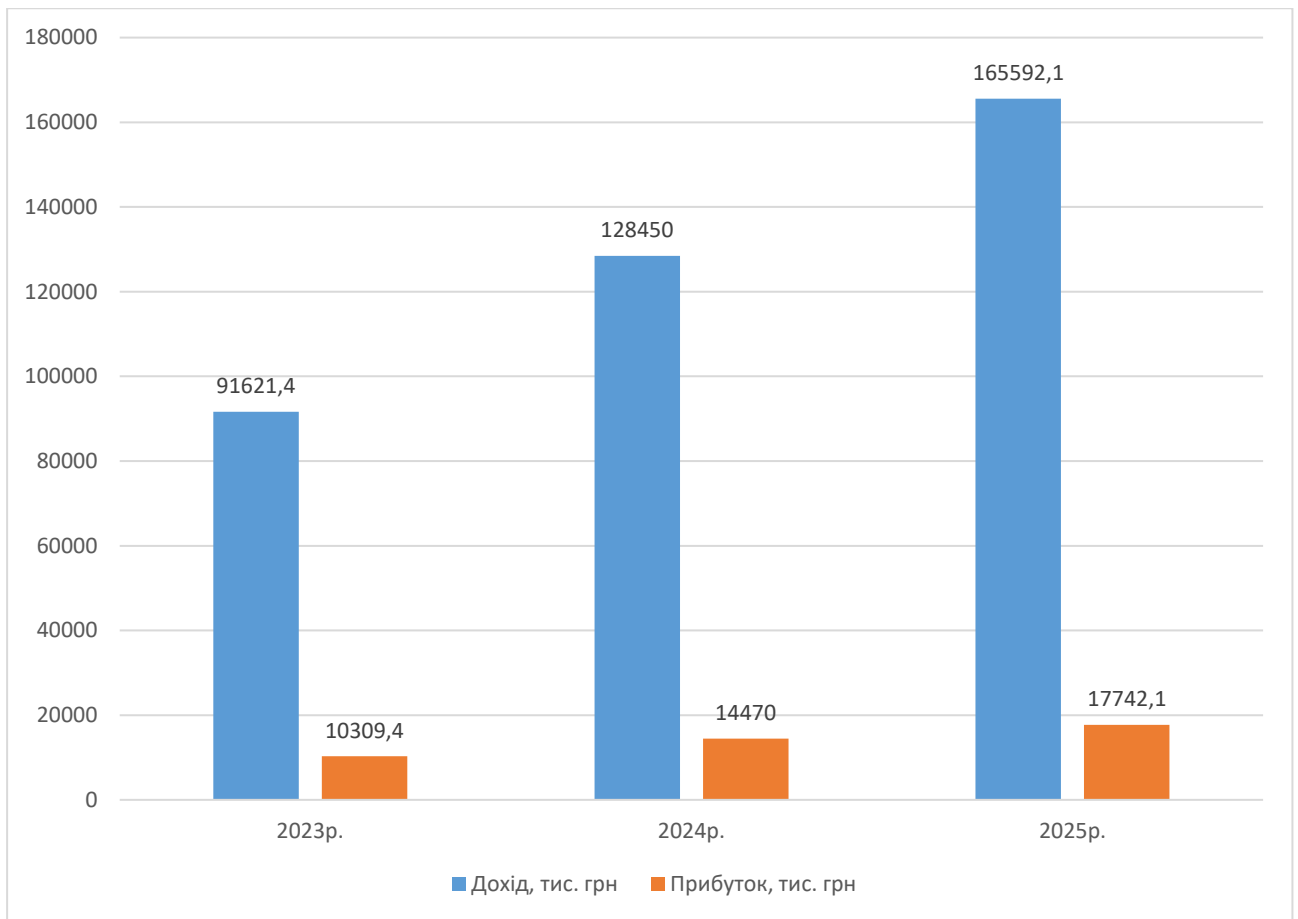


Рис. 2.1. -Динаміка доходу, прибутку та чисельності персоналу СТОВ «АП Маяк» за 2023–2025 роки

Оскільки виробнича діяльність аграрного підприємства безпосередньо залежить від забезпеченості земельними ресурсами та ефективності їх використання, наступним етапом дослідження є аналіз складу і структури земельного фонду господарства. Земельні ресурси виступають основним засобом виробництва у сільському господарстві та формують виробничу базу для здійснення рослинницької і тваринницької діяльності. Від структури земельних угідь значною мірою залежать спеціалізація підприємства, обсяги виробництва продукції, потреба в трудових ресурсах та рівень економічної ефективності господарювання.

Для оцінки забезпеченості підприємства земельними ресурсами та визначення особливостей їх використання проаналізуємо склад і структуру земельних угідь СТОВ «АП Маяк» за 2023–2025 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2**Склад і структура земельних угідь СТОВ «АП Маяк» за 2023–2025 роки**

Види угідь	2023 р., га	2023 р., %	2024 р., га	2024р., %	2025 р., га	2025 р., %	2025 р. у % до 2023 р.
Загальна земельна площа	4120	100,0	4200	100,0	4240	100,0	102,9
Сільськогосподарські угіддя – всього	4090	99,3	4170	99,3	4210	99,3	102,9
у тому числі рілля	4035	97,9	4115	98,0	4155	98,0	103,0
Пасовища	35	0,9	35	0,8	35	0,8	100,0
Господарські двори та інші землі	30	0,7	30	0,7	30	0,7	100,0
Площа угідь на 1 працівника, га	88,9	–	106,9	–	131,6	–	148,0
Площа ріллі на 1 працівника, га	87,7	–	105,5	–	129,8	–	148,0

Дані таблиці 2.2 свідчать про наявність у СТОВ «АП Маяк» значного земельного потенціалу, який є основою здійснення виробничої діяльності підприємства. Упродовж досліджуваного періоду площа земельного фонду мала тенденцію до поступового збільшення. Якщо у 2023 році загальна земельна площа становила 4120 га, то у 2025 році вона досягла 4240 га, що на 120 га або 2,9% більше порівняно з базовим роком.

Основну частину земельного фонду становлять сільськогосподарські угіддя, частка яких протягом досліджуваного періоду залишалася стабільною на рівні 99,3%. Така структура є характерною для підприємств рослинницького напрямку спеціалізації та свідчить про високий рівень залучення земельних ресурсів до виробничого процесу.

Найбільшу питому вагу в структурі угідь займає рілля. У 2025 році її площа становила 4155 га або близько 98,0% загальної земельної площі. Порівняно з 2023 роком площа ріллі збільшилася на 120 га, що свідчить про поступове розширення виробничої бази підприємства.

Пасовища та інші землі займають незначну частку земельного фонду. Їх площа протягом досліджуваного періоду залишалася практично незмінною, що підтверджує стабільність структури землекористування підприємства.

Особливу увагу привертає показник забезпеченості земельними ресурсами в розрахунку на одного працівника. У 2023 році на одного працівника припадало 88,9 га сільськогосподарських угідь, тоді як у 2025 році цей показник зріс до 131,6 га. Аналогічна ситуація спостерігається і щодо ріллі: навантаження на одного працівника збільшилося з 87,7 до 129,8 га.

Загалом аналіз структури земельних угідь СТОВ «АП Маяк» дозволяє зробити висновок про високий рівень концентрації земельних ресурсів та їх ефективне залучення до виробничої діяльності. Водночас зростання навантаження на одного працівника свідчить про посилення ролі кадрового забезпечення та необхідність удосконалення системи управління персоналом, що безпосередньо пов'язано з темою дослідження. Для більш наочного відображення структури земельного фонду підприємства доцільно побудувати рисунок 2.2

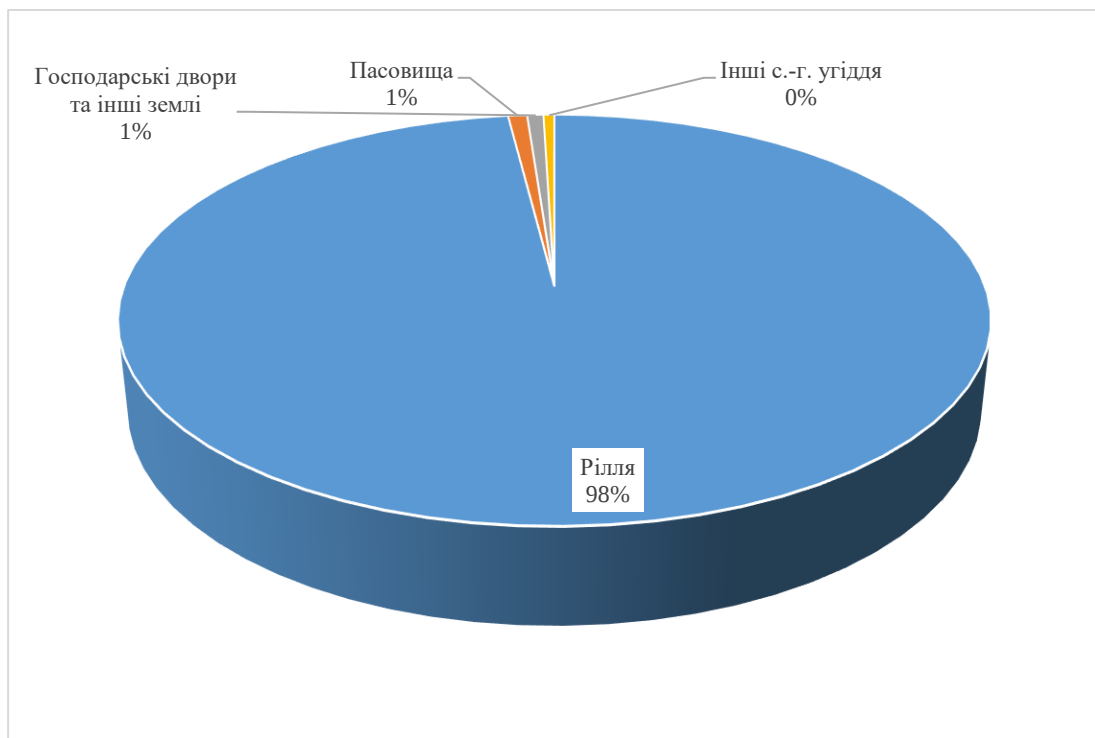


Рис. 2.2. Структура земельних угідь СТОВ «АП Маяк» у 2025 році» у вигляді кругової діаграми.

Аналіз рисунка дозволяє підтвердити домінування ріллі у структурі землекористування підприємства, що свідчить про його чітко виражену рослинницьку спеціалізацію та високий рівень освоєння земельних ресурсів.

Однак для більш повної характеристики виробничої діяльності господарства необхідно дослідити не лише земельний фонд, а й результати його використання. Найбільш об'єктивно виробничу спрямованість підприємства характеризує структура товарної продукції, яка дозволяє визначити рівень спеціалізації господарства та основні джерела формування його доходів.

З метою оцінки спеціалізації СТОВ «АП Маяк» проаналізуємо склад і структуру товарної продукції підприємства за 2023–2025 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Склад і структура товарної продукції СТОВ «АП Маяк» за 2023–2025 рр.

Види продукції	2023 р., тис. грн	%	2024 р., тис. грн	%	2025 р., тис. грн	%
Зернові культури	39497	43,1	52366	40,8	64665	39,0
Олійні культури	29319	32,0	42908	33,4	57957	35,0
Продукція свинарства	10995	12,0	15414	12,0	19871	12,0
Борошномельно-круп'яна продукція	6414	7,0	9641	7,5	13247	8,0
Інші види діяльності	5396	5,9	8121	6,3	9852	6,0
Разом	91621	100,0	128450	100,0	165592	100,0

Як свідчать дані таблиці 2.3, СТОВ «АП Маяк» має змішану виробничу структуру з домінуванням рослинницької продукції. У 2025 році частка продукції рослинництва становила 74,0% загального доходу підприємства, що підтверджує рослинницьку спрямованість господарства.

Найбільшу частку в структурі товарної продукції займають зернові культури. Незважаючи на деяке зниження питомої ваги з 43,1% до 39,0%, вони залишаються основним джерелом формування доходів підприємства. Вартість реалізованої продукції цієї групи за досліджуваний період зросла більш ніж на 25 млн грн.

Друге місце посідають олійні культури, частка яких збільшилася з 32,0% до 35,0%. Така тенденція є характерною для сучасного аграрного сектору України та пояснюється високою прибутковістю вирощування соняшнику й інших олійних культур.

Важливе значення для підприємства має також продукція свинарства, яка стабільно формує близько 12% виручки. Наявність тваринницького напрямку сприяє диверсифікації діяльності підприємства та зменшує залежність від коливань кон'юнктури ринку продукції рослинництва.

Позитивною тенденцією є поступове зростання частки продукції переробки. Питома вага борошномельно-круп'яної продукції збільшилася з 7,0% до 8,0%, що свідчить про прагнення підприємства підвищувати рівень доданої вартості та розширювати виробничий цикл.

Для кращого сприйняття структури товарної продукції доцільно побудувати рисунок 2.3 «Структура товарної продукції СТОВ «АП Маяк» у 2025 році». Аналіз рисунка підтверджує, що основним джерелом формування доходів підприємства є продукція рослинництва, частка якої перевищує дві третини загального обсягу реалізації.

Результати аналізу спеціалізації господарства свідчать про наявність значного виробничого потенціалу. Разом з тим ефективність функціонування підприємства визначається не лише структурою виробництва, а й рівнем забезпеченості матеріально-технічними та фінансовими ресурсами. Саме ресурсний потенціал створює основу для реалізації виробничих програм, забезпечує можливість підвищення продуктивності праці та впровадження сучасних технологій.

У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є аналіз забезпеченості СТОВ «АП Маяк» виробничими ресурсами та оцінка динаміки його ресурсного потенціалу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Забезпеченість СТОВ «АП Маяк» виробничими ресурсами за 2023–
2025 роки**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	68450	75820	84690	123,7
Оборотні активи, тис. грн	47260	61540	78210	165,5
Енергетичні потужності, к.с.	8210	8420	8670	105,6
Вартість основних засобів на 100 га угідь, тис. грн	1661,4	1805,2	1997,4	120,2
Енергозабезпеченість на 100 га угідь, к.с.	199,3	200,5	204,5	102,6
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	1488,0	1944,1	2646,6	177,

Дані таблиці 2.4 свідчать про поступове зміцнення ресурсного потенціалу СТОВ «АП Маяк». Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання вартості основних засобів із 68,5 млн грн у 2023 році до 84,7 млн грн у 2025 році. Загальний приріст становив 23,7%, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази та здійснення інвестицій у виробничі активи.

Позитивною тенденцією є також збільшення обсягу оборотних активів. За три роки їх вартість зросла на 65,5%, що пояснюється розширенням масштабів виробництва, збільшенням обсягів реалізації продукції та необхідністю підтримання належного рівня виробничих запасів.

Енергетичні потужності підприємства також демонструють тенденцію до зростання. Якщо у 2023 році вони становили 8210 кінських сил, то у 2025 році досягли 8670 кінських сил. Це свідчить про поступове оновлення машинно-тракторного парку та підвищення рівня технічної оснащеності виробництва.

Особливо показовими є відносні показники забезпеченості ресурсами. Так, фондоозброєність праці за досліджуваний період зросла майже на 78%, що значною мірою пояснюється одночасним збільшенням вартості основних засобів та скороченням чисельності працівників. Це свідчить про підвищення технічної оснащеності праці та створює передумови для зростання її продуктивності.

Для наочного відображення динаміки ресурсного потенціалу підприємства доцільно побудувати рисунок 2.4.

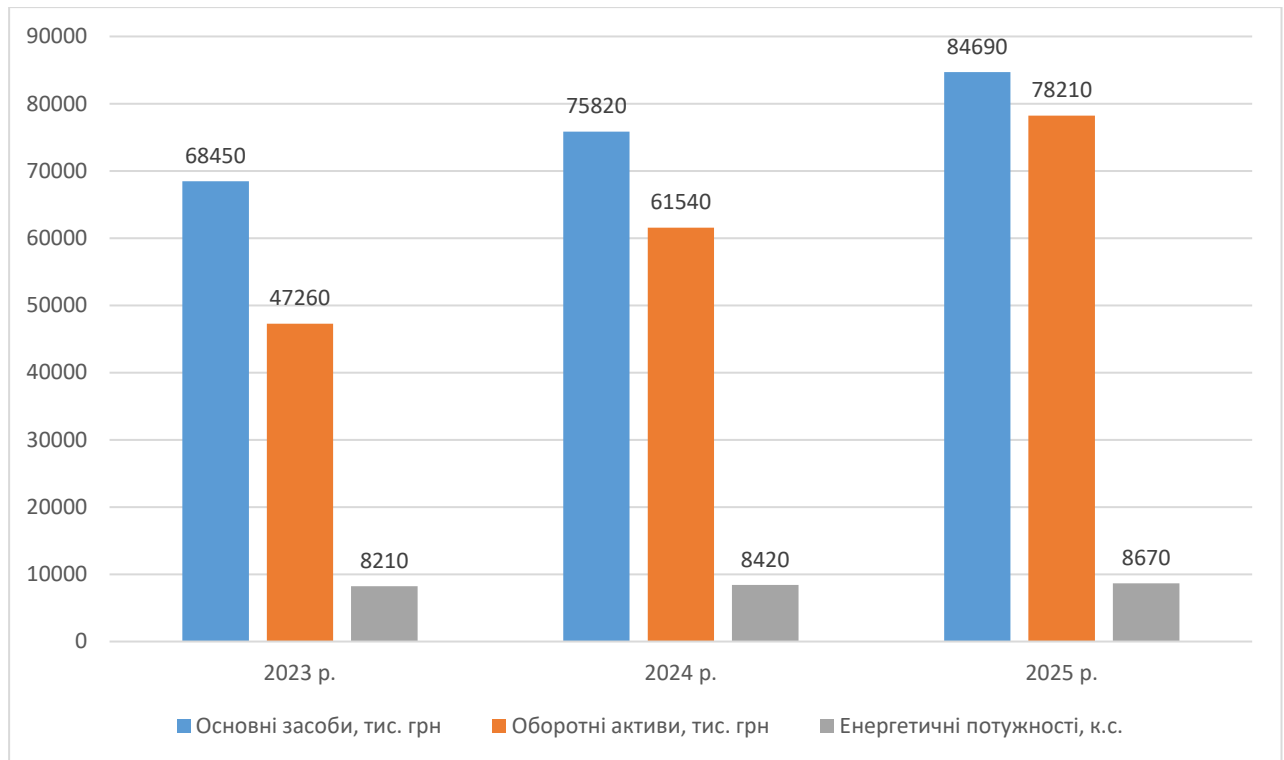


Рис. 2.3. Динаміка ресурсного потенціалу СТОВ «АП Маяк» за 2023–2025 роки

Аналіз рисунка 2.4 дозволяє зробити висновок про стійке зростання ресурсного забезпечення підприємства. Особливо швидкими темпами збільшувалися оборотні активи та фондоозброєність праці, що свідчить про інтенсифікацію виробництва та підвищення рівня технічного оснащення персоналу.

Оцінка земельних, виробничих і ресурсних показників дозволяє перейти до аналізу кінцевих результатів господарської діяльності підприємства. Саме фінансово-економічні результати найбільш повно відображають ефективність використання наявних ресурсів та рівень результативності функціонування підприємства в цілому.

З метою оцінки ефективності діяльності СТОВ «АП Маяк» проаналізуємо основні фінансово-економічні результати його функціонування за 2023–2025 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Фінансово-економічні результати діяльності СТОВ «АП Маяк» за
2023–2025 роки**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	91621,4	128450,0	165592,1	180,7
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	81312,0	113980,0	147850,0	181,8
Прибуток від реалізації, тис. грн	10309,4	14470,0	17742,1	172,1
Рентабельність діяльності, %	12,80	12,40	12,02	93,9
Дохід на 100 га угідь, тис. грн	2223,8	3058,3	3905,5	175,6
Прибуток на 100 га угідь, тис. грн	250,2	344,5	418,4	167,2
Дохід на 1 працівника, тис. грн	1991,8	3293,6	5174,8	259,8
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	224,1	371,0	554,4	247,4

Дані таблиці 2.5 свідчать про позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності СТОВ «АП Маяк». Протягом досліджуваного періоду підприємство демонструвало стійке зростання доходів, прибутку та показників ефективності використання ресурсів.

Найбільш помітною тенденцією стало збільшення доходу від реалізації продукції. Якщо у 2023 році його величина становила 91,6 млн грн, то у 2025 році вона досягла 165,6 млн грн. Таким чином, за три роки обсяг реалізації зріс на 80,7%, що свідчить про розширення масштабів господарської діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Одночасно відбулося зростання собівартості реалізованої продукції. У 2025 році її величина становила 147,9 млн грн, що на 81,8% більше порівняно з 2023 роком. Така тенденція пояснюється підвищенням цін на паливно-мастильні матеріали, насіння, добрива, засоби захисту рослин, енергоресурси та інші виробничі ресурси.

Певне занепокоєння викликає незначне зниження рівня рентабельності діяльності. Якщо у 2023 році вона становила 12,8%, то у 2025 році знизилася до 12,02%. Проте абсолютне значення показника залишається достатньо високим

для аграрного сектору та свідчить про збереження прибутковості господарської діяльності.

Позитивною тенденцією є підвищення інтенсивності використання земельних ресурсів. Дохід на 100 га угідь зріс із 2223,8 тис. грн до 3905,5 тис. грн, а прибуток на 100 га – з 250,2 тис. грн до 418,4 тис. грн. Це підтверджує підвищення економічної віддачі від використання земельного фонду підприємства.

Особливий інтерес для теми дослідження становлять показники ефективності використання трудових ресурсів. Дохід у розрахунку на одного працівника за досліджуваний період зріс у 2,6 раза, а прибуток на одного працівника – майже у 2,5 раза. Такі результати свідчать про істотне підвищення продуктивності праці та підтверджують зростання ролі людського капіталу в забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

Для більш наочного відображення тенденцій зміни фінансово-економічних показників доцільно побудувати рисунок 2.4.

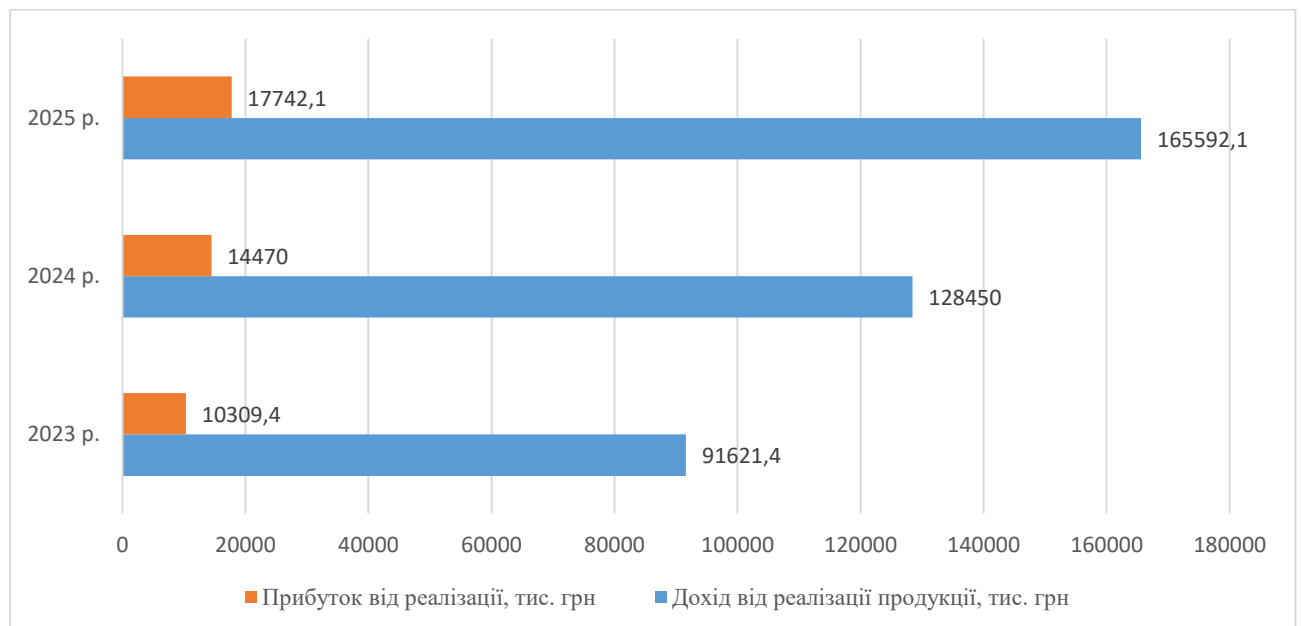


Рис. 2.4. Динаміка доходу та прибутку СТОВ «АП Маяк» за 2023–25 р.

Аналіз рисунка 2.5 підтверджує наявність стійкої висхідної тенденції розвитку підприємства. Протягом досліджуваного періоду спостерігається стабільне зростання як доходу, так і прибутку, що свідчить про ефективне

використання виробничого потенціалу господарства та успішну адаптацію до змін ринкового середовища.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що СТОВ «АП Маяк» є економічно стійким аграрним підприємством із достатнім земельним, виробничим та фінансовим потенціалом. Протягом 2023–2025 років господарство забезпечило зростання обсягів виробництва, доходів і прибутку, а також підвищення ефективності використання земельних та матеріально-технічних ресурсів.

Здійснена діагностика дала змогу виокремити комплекс специфічних детермінант, що мають фундаментальне значення для верифікації гіпотез дослідження. Першочерговою ознакою поточного стану компанії є суттєвий спад кількісних параметрів кадрового складу, який супроводжувався висхідною динамікою валових показників виробництва та капіталізацією інтенсивності праці. Зазначене актуалізує проблематику оптимізації професійно-кваліфікаційної структури працівників, трансформації кадрових регламентів і підвищення працевіддачі інтелектуального ядра фірми. Саме тому вектор подальшого аналізу зміщено в бік поглибленого оцінювання якісних характеристик робочої сили та аудиту кадрового менеджменту СТОВ «АП Маяк» задля детекції стримуючих бар'єрів і обґрунтування антикризових моделей управління трудовим колективом.

2.2. Дослідження кадрового потенціалу та ефективності системи управління персоналом СТОВ «АП Маяк»

У сучасних умовах господарювання персонал виступає одним із найважливіших ресурсів підприємства, від якого значною мірою залежать результати виробничої, фінансової та управлінської діяльності. Саме трудові ресурси забезпечують реалізацію виробничих процесів, використання матеріально-технічної бази, впровадження інновацій та досягнення стратегічних

цілей розвитку підприємства. В умовах трансформації ринку праці значення кадрового потенціалу ще більше зростає, оскільки підприємства змушені функціонувати в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, посилення конкуренції за працівників та зміни вимог до професійних компетентностей персоналу.

Для аграрних підприємств питання ефективного формування та використання кадрового потенціалу є особливо актуальним. Сезонність виробництва, висока залежність від технологічної дисципліни, необхідність використання сучасної техніки та цифрових технологій вимагають наявності кваліфікованих працівників і дієвої системи управління персоналом.

Оцінку кадрового потенціалу СТОВ «АП Маяк» доцільно розпочати з аналізу чисельності та структури персоналу підприємства за досліджуваний період (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Чисельність і структура персоналу СТОВ «АП Маяк» за 2023–2025 роки

Категорії працівників	2023 р., осіб	%	2024 р., осіб	%	2025р., осіб	%
Керівники та спеціалісти	8	17,4	8	20,5	7	21,9
Працівники рослинництва	24	52,2	20	51,3	16	50,0
Працівники тваринництва	7	15,2	6	15,4	5	15,6
Водії та механізатори	5	10,9	4	10,3	3	9,4
Допоміжний персонал	2	4,3	1	2,5	1	3,1
Разом	46	100,0	39	100,0	32	100,0

Як свідчать дані таблиці 2.6, протягом досліджуваного періоду на підприємстві спостерігалось скорочення чисельності персоналу. Якщо у 2023 році середньорічна чисельність працівників становила 46 осіб, то у 2025 році вона зменшилася до 32 осіб. Таким чином, загальне скорочення персоналу склало 14 осіб або 30,4%.

Найбільшу частку в структурі персоналу протягом усього досліджуваного періоду займали працівники рослинництва. У 2025 році їх частка становила 50,0% загальної чисельності персоналу. Така структура є закономірною з огляду

на спеціалізацію підприємства, де основну частину доходів формує продукція рослинництва.

Друге місце займають керівники та спеціалісти. Незважаючи на загальне скорочення чисельності працівників, їх частка зросла з 17,4% до 21,9%. Це свідчить про підвищення ролі управлінського та професійного персоналу в забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

Працівники тваринництва стабільно формують близько 15–16% кадрового складу підприємства, що відповідає частці продукції тваринництва у структурі реалізації. Частка водіїв та механізаторів протягом досліджуваного періоду залишалася відносно стабільною та коливалася в межах 9–11%.

Загалом структура персоналу СТОВ «АП Маяк» відповідає виробничій спеціалізації підприємства та забезпечує виконання основних технологічних процесів. Разом із тим скорочення загальної чисельності працівників потребує більш детального дослідження причин таких змін та оцінки їх впливу на результати діяльності підприємства.

Для більш наочного відображення динаміки чисельності персоналу доцільно побудувати рисунок 2.5.

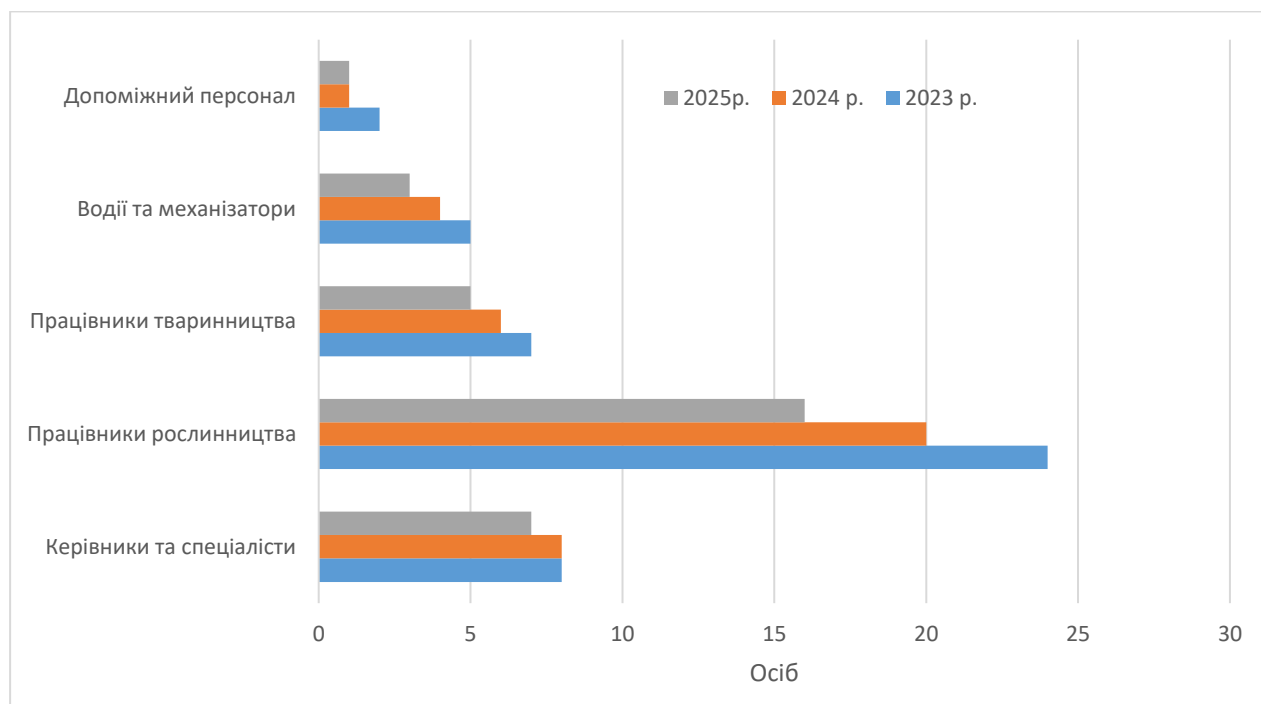


Рис. 2.5. Динаміка чисельності персоналу СТОВ «АП Маяк» за 2023–2025 роки

Аналіз рисунка 2.6 підтверджує стійку тенденцію до скорочення чисельності працівників підприємства. Водночас результати аналізу підрозділу 2.1 показали, що на фоні зменшення чисельності персоналу відбулося зростання доходу та прибутку підприємства. Це свідчить про необхідність більш детального дослідження процесів руху кадрів та оцінки ефективності використання трудових ресурсів.

З метою визначення стабільності кадрового складу та оцінки інтенсивності кадрових процесів доцільно проаналізувати показники руху персоналу підприємства за 2023–2025 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники руху кадрів СТОВ «АП Маяк» за 2023–2025 роки

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	46	39	32
Прийнято працівників протягом року, осіб	5	3	2
Вибуло працівників протягом року, осіб	8	10	9
Коефіцієнт обороту з прийому, %	10,9	7,7	6,3
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	17,4	25,6	28,1
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	28,3	33,3	34,4
Коефіцієнт плинності кадрів, %	13,0	17,9	18,8

Як свідчать дані таблиці 2.7, протягом досліджуваного періоду на підприємстві спостерігалось зменшення інтенсивності прийому нових працівників. Якщо у 2023 році було прийнято 5 осіб, то у 2025 році лише 2 особи. Відповідно коефіцієнт обороту з прийому скоротився з 10,9% до 6,3%.

Одночасно з цим спостерігається підвищення інтенсивності вибуття працівників. Коефіцієнт обороту з вибуття збільшився з 17,4% у 2023 році до 28,1% у 2025 році. Така тенденція свідчить про посилення кадрових ризиків та ускладнення процесів забезпечення підприємства трудовими ресурсами.

Негативним явищем є також зростання коефіцієнта плинності кадрів. Протягом досліджуваного періоду його значення збільшилося з 13,0% до 18,8%. Для аграрного підприємства такий рівень плинності є достатньо високим і може

призводити до втрати виробничого досвіду, збільшення витрат на підготовку нових працівників та зниження ефективності виробничих процесів.

Зростання показників обороту кадрів значною мірою пояснюється загальними тенденціями трансформації ринку праці. Дефіцит кваліфікованих працівників, посилення конкуренції між роботодавцями, трудова міграція та зміна професійних пріоритетів населення створюють додаткові труднощі для формування стабільного трудового колективу.

Разом з тим аналіз кадрового руху свідчить, що підприємство загалом зберігає керованість кадрових процесів, оскільки скорочення чисельності персоналу не супроводжується погіршенням фінансових результатів діяльності. Навпаки, як було встановлено у попередньому підрозділі, дохід та прибуток підприємства продовжували зростати.

Однак оцінка чисельності персоналу та показників його руху не дає повного уявлення про ефективність використання трудового потенціалу. Для цього необхідно проаналізувати рівень продуктивності праці та результативність використання персоналу підприємства.

З метою оцінки ефективності використання трудових ресурсів проаналізуємо показники продуктивності праці в СТОВ «АП Маяк» за 2023–2025 роки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники продуктивності праці в СТОВ «АП Маяк» за 2023–2025 роки

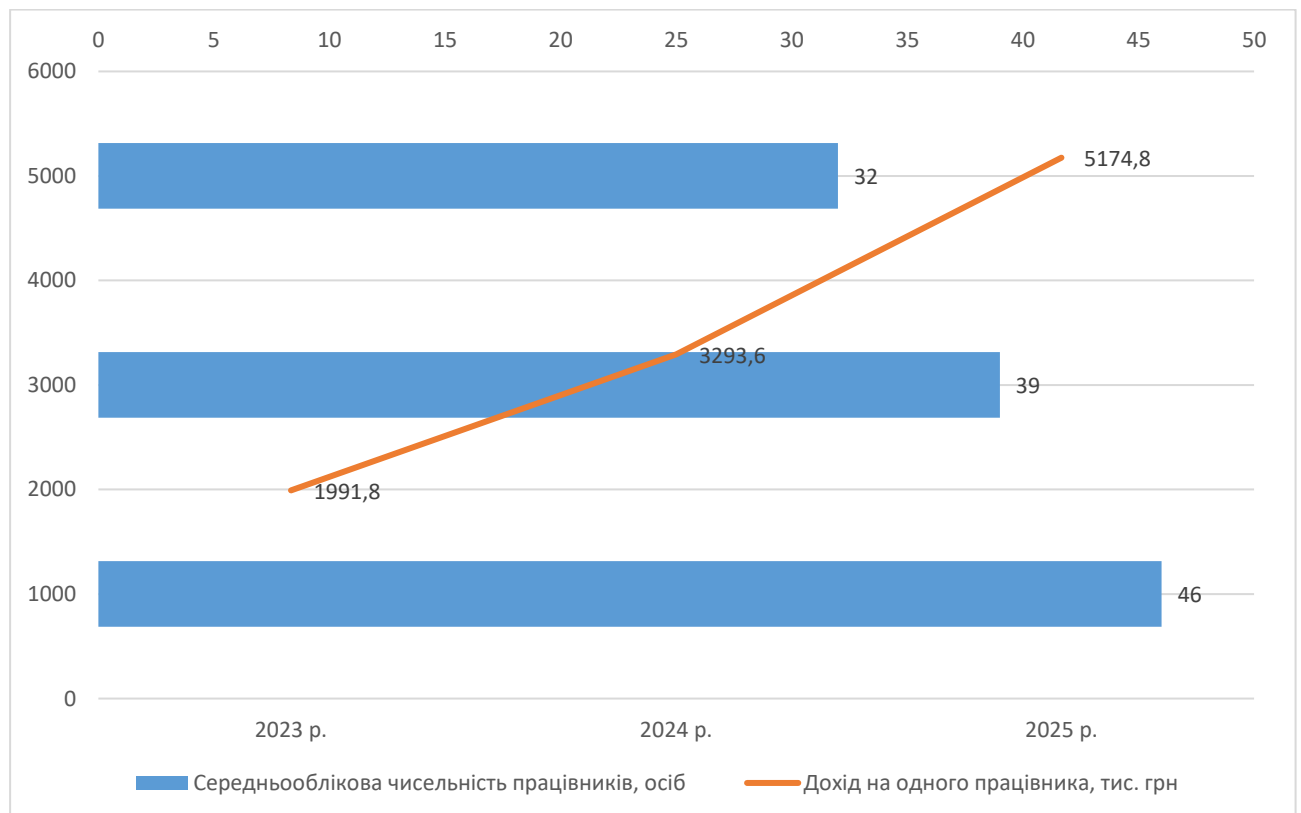
Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	91621,4	128450,0	165592,1	180,7
Прибуток, тис. грн	10309,4	14470,0	17742,1	172,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	46	39	32	69,6
Дохід на одного працівника, тис. грн	1991,8	3293,6	5174,8	259,8
Прибуток на одного працівника, тис. грн	224,1	371,0	554,4	247,4
Площа угідь на одного працівника, га	88,9	106,9	131,6	148,0
Дохід на 1 га угідь, тис. грн	22,2	30,6	39,1	175,6

Дані таблиці 2.8 свідчать про суттєве підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Найбільш показовим є зростання доходу в розрахунку на одного працівника. За досліджуваний період цей показник збільшився з 1991,8 тис. грн до 5174,8 тис. грн, або майже у 2,6 раза.

Аналогічна тенденція спостерігається щодо прибутку на одного працівника. Якщо у 2023 році на одного працівника припадало 224,1 тис. грн прибутку, то у 2025 році вже 554,4 тис. грн. Таким чином, приріст становив майже 147%.

Загалом результати аналізу підтверджують, що скорочення чисельності персоналу на підприємстві супроводжувалося зростанням продуктивності праці. Це може бути наслідком удосконалення організації виробництва, оновлення технічної бази, підвищення кваліфікації працівників та більш ефективного використання кадрового потенціалу.

Для наочного відображення взаємозв'язку між зміною чисельності працівників та продуктивністю праці доцільно побудувати рисунок 2.6.



**Рис. 2.6. Динаміка продуктивності праці та чисельності персоналу
СТОВ «АП Маяк» за 2023–2025 роки**

Аналіз рисунка 2.7 свідчить про наявність оберненої залежності між чисельністю працівників і показниками результативності праці. Незважаючи на скорочення персоналу, підприємству вдалося забезпечити суттєве зростання доходу та прибутку в розрахунку на одного працівника. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу та створює передумови для подальшого розвитку системи управління персоналом.

Разом із тим для формування обґрунтованих напрямів удосконалення кадрової політики необхідно здійснити комплексну оцінку ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства, визначити її сильні сторони, проблемні аспекти та резерви розвитку. Саме цьому буде присвячено наступний етап дослідження, результати якого представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Оцінка ефективності системи управління персоналом СТОВ «АП
Маяк» у 2025 році**

Показники оцінювання	Характеристика стану	Оцінка, балів (макс. 20)
Забезпеченість персоналом	Середній рівень, спостерігається дефіцит окремих категорій працівників	14
Кваліфікаційний рівень персоналу	Достатній для виконання виробничих завдань	16
Система мотивації праці	Переважно матеріальна, потребує вдосконалення	13
Система професійного розвитку	Наявна, але використовується обмежено	14
Стабільність кадрового складу	Середня, спостерігається підвищена плинність кадрів	12
Організація праці та управління	Ефективна, відповідає масштабам діяльності	17
Адаптація до змін ринку праці	Потребує подальшого розвитку	13
Використання цифрових HR-інструментів	Часткове використання	12
Разом	—	111
Середня оцінка	—	13,9

Для комплексної оцінки стану системи управління персоналом було використано метод експертного оцінювання за основними напрямками кадрової роботи підприємства. Максимальна оцінка за кожним критерієм становить 20 балів, що дозволяє визначити рівень розвитку окремих складових кадрової системи та виявити напрями її вдосконалення.

Результати оцінювання свідчать, що система управління персоналом СТОВ «АП Маяк» загалом функціонує на достатньому рівні та забезпечує досягнення поточних виробничих результатів. Середня оцінка становить 13,9 бала, що відповідає рівню вище середнього та свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку кадрової системи.

Найвищі оцінки отримали організація праці та управління персоналом, а також рівень кваліфікації працівників. Це пояснюється тим, що підприємство забезпечує стабільне виконання виробничих програм, демонструє позитивну динаміку фінансових результатів і підтримує достатній професійний рівень працівників.

Водночас аналіз виявив низку проблемних аспектів. Насамперед це стосується плинності кадрів, яка має тенденцію до зростання. Крім того, система мотивації праці переважно орієнтована на матеріальні стимули та недостатньо використовує сучасні інструменти нематеріального заохочення персоналу.

Окремої уваги потребують питання професійного розвитку працівників та адаптації кадрової політики до сучасних тенденцій ринку праці. В умовах цифровізації виробництва та посилення конкуренції за трудові ресурси підприємству необхідно активніше використовувати інструменти навчання персоналу, розвитку компетентностей та формування кадрового резерву.

Недостатньо розвиненим залишається також використання цифрових технологій у сфері управління персоналом. На сьогодні кадрова робота здебільшого базується на традиційних підходах до обліку та адміністрування персоналу, тоді як сучасні HR-технології дозволяють значно підвищити якість кадрового планування, оцінювання працівників та моніторингу результатів їх діяльності.

Проведений аналіз кадрового потенціалу та системи управління персоналом СТОВ «АП Маяк» дозволяє сформулювати низку узагальнюючих висновків. По-перше, підприємство функціонує в умовах скорочення чисельності персоналу, що відповідає загальним тенденціям трансформації ринку праці. По-друге, незважаючи на зменшення кількості працівників, підприємство забезпечує зростання продуктивності праці, доходу та прибутку, що свідчить про достатньо ефективне використання наявного трудового потенціалу.

По-третє, кадрова система підприємства загалом відповідає потребам поточної діяльності, проте потребує подальшого розвитку з урахуванням сучасних викликів ринку праці. Особливо актуальними є питання удосконалення кадрової політики, розвитку системи професійного навчання, формування кадрового резерву, впровадження сучасних мотиваційних механізмів та використання цифрових інструментів управління персоналом.

Таким чином, результати проведеного аналізу підтверджують необхідність удосконалення системи управління персоналом СТОВ «АП Маяк». Наявні проблеми та резерви розвитку створюють підґрунтя для розробки комплексу практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності кадрової політики підприємства та зміцнення його кадрового потенціалу в умовах трансформації ринку праці.

Отримані результати дослідження виступають інформаційною базою для розробки пропозицій щодо розвитку системи управління персоналом підприємства, які будуть обґрунтовані у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СЛОВ «АП МАЯК»

3.1. Удосконалення кадрової політики та системи розвитку персоналу СЛОВ «АП Маяк»

Результати проведеного аналізу кадрового потенціалу та ефективності системи управління персоналом СЛОВ «АП Маяк» свідчать про наявність як позитивних тенденцій у використанні трудових ресурсів, так і низки проблем, що потребують вирішення в умовах трансформації сучасного ринку праці. Проведене дослідження показало, що підприємство демонструє стійке зростання фінансово-економічних результатів діяльності та продуктивності праці. Водночас спостерігається скорочення чисельності персоналу, підвищення плинності кадрів, зростання навантаження на працівників та необхідність адаптації кадрової політики до нових умов господарювання.

В умовах дефіциту трудових ресурсів, поширення цифрових технологій та посилення конкуренції за кваліфікованих працівників традиційні підходи до управління персоналом поступово втрачають свою ефективність. Для забезпечення довгострокового розвитку СЛОВ «АП Маяк» необхідним є формування сучасної системи управління персоналом, орієнтованої на розвиток людського капіталу, підвищення мотивації працівників, формування кадрового резерву та впровадження цифрових інструментів управління.

На основі результатів аналізу доцільно виділити п'ять пріоритетних напрямів розвитку системи управління персоналом підприємства:

Удосконалення кадрового планування та формування кадрового резерву. Зростання плинності кадрів та скорочення чисельності працівників потребують переходу до більш системного підходу щодо прогнозування кадрових потреб. Особливу увагу необхідно приділити формуванню внутрішнього кадрового резерву для ключових виробничих і управлінських посад.

Розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Впровадження сучасних агротехнологій та цифрових рішень вимагає постійного оновлення професійних компетентностей персоналу. Доцільним є створення системи безперервного навчання працівників із залученням галузевих освітніх платформ та профільних навчальних центрів.

Цифровізація HR-процесів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволить автоматизувати кадровий облік, оцінювання результативності працівників, моніторинг компетентностей, планування навчання та формування кадрового резерву.

Інтеграція кадрової політики в загальну стратегію розвитку підприємства. Управління персоналом має розглядатися не як допоміжна функція, а як стратегічний напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Для визначення послідовності реалізації запропонованих заходів доцільно використати матрицю пріоритетності напрямів розвитку системи управління персоналом.



Рис. 3.1. Матриця пріоритетності напрямів розвитку системи управління персоналом СТОВ «АП Маяк»

Матриця дозволяє оцінити запропоновані заходи за двома критеріями: очікуваним впливом на ефективність діяльності підприємства та обсягом ресурсів, необхідних для їх впровадження. Найбільш пріоритетними слід вважати заходи, пов'язані з удосконаленням мотиваційної політики, формуванням кадрового резерву та цифровізацією кадрового обліку, оскільки вони забезпечують значний ефект за відносно помірних витрат.

Удосконалення системи управління персоналом повинно здійснюватися комплексно та передбачати не лише окремі кадрові заходи, а й формування нової організаційної моделі управління трудовими ресурсами. Проведений аналіз показав, що в існуючій системі кадрового менеджменту основна увага приділяється кадровому адмініструванню, тоді як питання розвитку персоналу, управління компетентностями та стратегічного кадрового планування залишаються недостатньо розвиненими.

Основними проблемами існуючої кадрової системи є:

- відсутність формалізованого кадрового резерву;
- недостатня системність професійного навчання працівників;
- обмежене використання цифрових HR-технологій;
- недостатній розвиток нематеріальної мотивації;
- відсутність комплексної системи оцінювання компетентностей персоналу.

З метою усунення зазначених недоліків пропонується впровадити оновлену модель управління персоналом, яка передбачає розширення функцій кадрової роботи та інтеграцію процесів кадрового планування, розвитку компетентностей і мотивації в єдину систему управління людськими ресурсами.

З метою систематизації запропонованих напрямів розвитку системи управління персоналом доцільно узагальнити їх зміст, очікувані результати та пріоритетність впровадження (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Основні напрями удосконалення системи управління персоналом
СТОВ «АП Маяк»**

Напрямок удосконалення	Основний зміст заходу	Очікуваний результат
Формування кадрового резерву	Відбір перспективних працівників та підготовка до зайняття ключових посад	Зниження кадрових ризиків
Розвиток системи навчання	Організація постійного підвищення кваліфікації персоналу	Зростання професійних компетентностей
Удосконалення мотивації	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів	Зменшення плинності кадрів
Цифровізація HR-процесів	Автоматизація кадрового обліку та оцінювання персоналу	Підвищення ефективності управління
Розвиток корпоративної культури	Формування командної взаємодії та лояльності працівників	Підвищення залученості персоналу

Як свідчать дані таблиці 3.1, найбільший вплив на підвищення ефективності кадрової системи підприємства можуть забезпечити заходи, пов'язані з розвитком кадрового резерву, професійного навчання та мотивації працівників. Саме ці напрями безпосередньо впливають на стабільність кадрового складу, продуктивність праці та адаптацію персоналу до сучасних вимог аграрного виробництва.

Важливим елементом удосконалення кадрової системи є впровадження оновленої організаційної моделі управління персоналом. На відміну від традиційного підходу, який переважно орієнтується на кадрове адміністрування, запропонована модель передбачає поєднання функцій кадрового планування, розвитку персоналу, мотивації та цифрового супроводу HR-процесів.

У структурі системи управління персоналом доцільно виділити такі функціональні блоки:

- кадрове планування та формування кадрового резерву;
- розвиток компетентностей і навчання працівників;
- оцінювання результативності праці та мотивація персоналу;

– цифровий супровід кадрових процесів та HR-аналітика.

Важливим елементом моніторингу результативності запропонованих заходів є регулярне проведення опитування працівників щодо рівня задоволеності умовами праці та системою мотивації. Приклад відповідної анкети наведено у додатку А.

На рис. 3.2 представлено запропоновану організаційну модель розвитку системи управління персоналом СТОВ «АП Маяк».



Рис. 3.2. Запропонована організаційна модель розвитку системи управління персоналом СТОВ «АП Маяк»

Аналіз запропонованої моделі свідчить, що її впровадження дозволить забезпечити більш тісний взаємозв'язок між кадровою політикою та стратегічними цілями підприємства. Особливого значення набуває створення системи безперервного розвитку персоналу, яка повинна охоплювати як професійне навчання, так і розвиток управлінських компетентностей працівників.

Одним із ключових елементів модернізації кадрової системи є формування програми розвитку персоналу на середньострокову перспективу. Для цього доцільно передбачити поетапне впровадження заходів щодо розвитку кадрового потенціалу підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Програма розвитку персоналу СТОВ «АП Маяк» на перспективу

Захід	Термін реалізації	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Формування кадрового резерву	I квартал	Керівник підприємства	Підготовка резерву на ключові посади
Проведення оцінювання компетентностей	I–II квартал	Кадрова служба	Виявлення потреб у навчанні
Організація професійного навчання	Протягом року	Керівники підрозділів	Підвищення кваліфікації працівників
Запровадження системи наставництва	Протягом року	Провідні спеціалісти	Прискорення адаптації нових працівників
Автоматизація кадрового обліку	II–III квартал	Керівництво підприємства	Підвищення ефективності HR-процесів

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку системи управління персоналом СТОВ «АП Маяк» є цифровізація кадрових процесів. Як показав аналіз, проведений у другому розділі роботи, підприємство демонструє позитивну динаміку виробничих і фінансових показників, проте кадрова робота продовжує здійснюватися переважно за традиційними підходами. В умовах скорочення чисельності працівників та зростання навантаження на персонал це може призводити до втрати оперативності управлінських рішень та зниження ефективності кадрового менеджменту.

Цифровізація управління персоналом передбачає використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації кадрового обліку, моніторингу компетентностей працівників, оцінювання результативності праці, організації навчання та формування кадрового резерву. Впровадження таких інструментів

дозволяє скоротити час на виконання рутинних операцій, підвищити якість кадрової аналітики та забезпечити більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

Для СТОВ «АП Маяк» доцільним є поетапне впровадження цифрових HR-рішень, що не потребують значних інвестиційних витрат, але здатні забезпечити відчутний організаційний ефект. До таких інструментів можуть належати:

- електронний кадровий облік;
- цифрові особові картки працівників;
- електронний контроль проходження навчання;
- автоматизована система оцінювання персоналу;
- база кадрового резерву;
- система моніторингу кадрових показників.

Очікувані результати впровадження цифрових HR-технологій наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Очікувані результати цифровізації системи управління персоналом
СТОВ «АП Маяк»**

Напрямок цифровізації	Поточний стан	Очікуваний результат
Кадровий облік	Переважно паперовий документообіг	Скорочення часу обробки кадрової інформації
Оцінювання персоналу	Епізодичне та несистемне	Регулярний моніторинг результативності працівників
Навчання персоналу	Відсутність системного обліку	Контроль проходження навчання та розвитку компетентностей
Кадровий резерв	Неформальний характер	Створення цифрової бази кадрового резерву
HR-аналітика	Обмежене використання	Підвищення якості кадрового планування

Як свідчать дані таблиці 3.3, цифровізація кадрових процесів спрямована насамперед на підвищення ефективності управління людськими ресурсами та покращення інформаційного забезпечення управлінських рішень. Особливе

значення це має для підприємств аграрного сектору, де кадрові ресурси стають дедалі більш обмеженим фактором виробництва.

Важливою складовою розвитку системи управління персоналом є також удосконалення мотиваційної політики підприємства. Результати аналізу показали, що в СТОВ «АП Маяк» основний акцент робиться на матеріальних формах стимулювання працівників. Проте сучасні тенденції розвитку ринку праці свідчать про необхідність ширшого використання нематеріальних інструментів мотивації.

До таких інструментів доцільно віднести:

- програми професійного розвитку працівників;
- систему наставництва для нових працівників;
- визнання професійних досягнень персоналу;
- участь працівників у прийнятті виробничих рішень;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- розвиток корпоративної культури підприємства.

Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й зменшити рівень плинності кадрів, який, як показав аналіз, має тенденцію до зростання.

Важливим напрямом удосконалення кадрової політики є також розвиток системи професійного навчання працівників. Сучасне аграрне виробництво дедалі більше орієнтується на використання високотехнологічної техніки, цифрових платформ управління виробництвом та елементів точного землеробства. У таких умовах кваліфікація працівників стає одним із головних чинників конкурентоспроможності підприємства.

Для забезпечення системного розвитку персоналу доцільно впровадити модель безперервного навчання, яка охоплюватиме:

- первинну адаптацію нових працівників;
- щорічне підвищення кваліфікації;
- спеціалізоване навчання для окремих категорій персоналу;
- підготовку кадрового резерву;

– розвиток управлінських компетентностей керівників структурних підрозділів.

Для наочного відображення взаємозв'язку між основними напрямками розвитку кадрової системи доцільно побудувати рисунок 3.3.

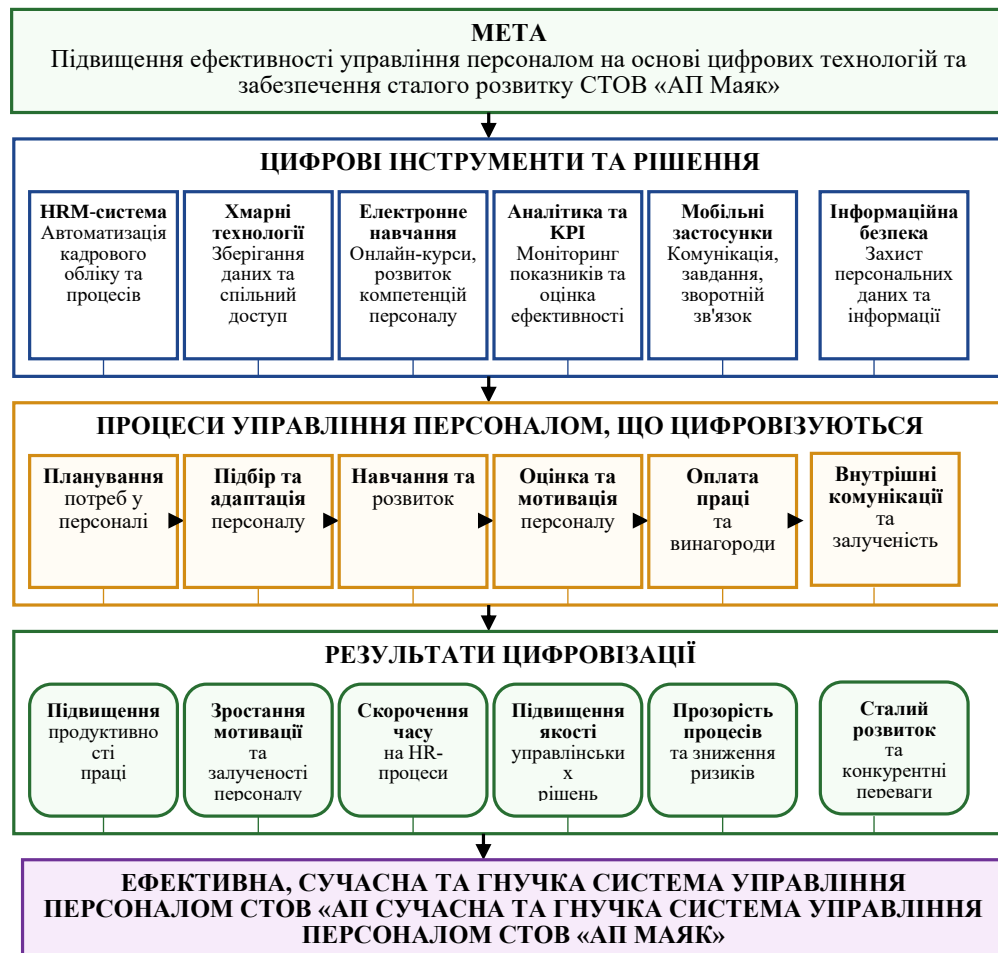


Рис. 3.3. Модель цифровізації та розвитку системи управління персоналом СТОВ «АП Маяк»

Аналіз рисунка 3.3 демонструє, що розвиток кадрової системи повинен здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує кадрове планування, розвиток персоналу, цифровізацію HR-процесів та удосконалення мотиваційної політики. Лише одночасна реалізація зазначених напрямів дозволить забезпечити формування стійкого кадрового потенціалу та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Отже, запропоновані напрями удосконалення кадрової політики та системи розвитку персоналу СТОВ «АП Маяк» спрямовані на адаптацію

підприємства до сучасних умов трансформації ринку праці. Їх реалізація дозволить підвищити рівень кадрової забезпеченості, покращити професійну підготовку працівників, знизити плинність кадрів та створити умови для подальшого зростання продуктивності праці. Водночас для прийняття остаточного рішення щодо впровадження запропонованих заходів необхідно оцінити їх економічну доцільність та очікуваний вплив на результати діяльності підприємства.

3.2. Підвищення ефективності управління персоналом на основі сучасних інструментів мотивації, адаптації та утримання працівників

В умовах трансформації ринку праці питання залучення, розвитку та утримання кваліфікованих працівників стають одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування аграрних підприємств. Проведений у другому розділі аналіз показав, що СТОВ «АП Маяк» характеризується позитивною динамікою виробничо-економічних показників та зростанням продуктивності праці. Разом із тим було виявлено низку кадрових проблем, які можуть негативно впливати на подальший розвиток підприємства.

Зокрема, протягом 2023–2025 років чисельність персоналу скоротилася з 46 до 32 осіб, а коефіцієнт плинності кадрів зріс до 18,8%. Одночасно підвищилося навантаження на одного працівника, що свідчить про необхідність удосконалення кадрової політики та створення умов для стабілізації трудового колективу. У таких умовах особливого значення набуває впровадження сучасних інструментів мотивації, адаптації та утримання персоналу, здатних забезпечити підвищення рівня кадрової стабільності та ефективності використання трудового потенціалу.

Одним із головних завдань кадрової політики підприємства повинно стати формування комплексної системи мотивації праці. На сьогодні стимулювання працівників СТОВ «АП Маяк» переважно базується на матеріальних формах

заохочення, що не повною мірою відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку праці. Практика діяльності успішних аграрних підприємств свідчить, що найбільш ефективними є комбіновані системи мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули.

У межах удосконалення системи управління персоналом доцільно впровадити комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у результатах праці, скорочення плинності кадрів та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Основні напрями таких заходів наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом СТОВ «АП Маяк»

Напрямок удосконалення	Основні заходи	Очікуваний результат
Удосконалення мотивації праці	Запровадження системи преміювання за індивідуальні та колективні результати	Підвищення продуктивності праці
Адаптація нових працівників	Впровадження програми наставництва	Скорочення термінів адаптації
Утримання персоналу	Розширення соціального пакета та програм розвитку	Зниження плинності кадрів
Професійне навчання	Організація регулярного підвищення кваліфікації	Розвиток компетентностей персоналу
HR-аналітика та цифровізація	Автоматизація кадрового обліку та оцінювання персоналу	Підвищення якості кадрових рішень

Дані таблиці 3.4 свідчать, що запропоновані заходи охоплюють основні напрями кадрової роботи підприємства та формують цілісну систему розвитку людських ресурсів. Їх реалізація сприятиме не лише підвищенню ефективності використання персоналу, а й зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку праці.

Особливого значення в сучасних умовах набуває система адаптації нових працівників. Високий рівень плинності кадрів на багатьох аграрних підприємствах значною мірою пов'язаний саме зі складністю процесу входження

нових працівників у виробниче середовище. Для СТОВ «АП Маяк» доцільним є впровадження програми наставництва, яка передбачатиме закріплення досвідчених працівників за новими членами трудового колективу протягом перших місяців роботи.

Для оцінки результативності запропонованих заходів доцільно здійснити прогноз змін основних кадрових показників після їх впровадження. В основу прогнозу покладено припущення про поетапну реалізацію заходів протягом одного року та поступове досягнення запланованих результатів.

З цією метою проведемо оцінку прогнозного впливу запропонованих заходів на кадрові показники СТОВ «АП Маяк» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Прогноз впливу запропонованих заходів на кадрові показники СТОВ
«АП Маяк»**

Показники	2025 р.	Прогноз після впровадження заходів	Відхилення
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	32	34	+2
Коефіцієнт плинності кадрів, %	18,8	12,0	-6,8 в.п.
Частка працівників, що пройшли навчання, %	25,0	75,0	+50,0 в.п.
Частка працівників, охоплених наставництвом, %	10,0	60,0	+50,0 в.п.
Частка працівників, включених до кадрового резерву, %	0,0	15,0	+15,0 в.п.
Рівень задоволеності працівників умовами праці, %	68,0	80,0	+12,0 в.п.

Дані таблиці 3.5 свідчать, що реалізація запропонованих заходів має забезпечити позитивні зміни у кадровій системі СТОВ «АП Маяк». Насамперед очікується стабілізація чисельності персоналу та часткове її збільшення з 32 до 34 осіб. Таке зростання не є надмірним, але воно дозволить зменшити навантаження на окремих працівників і підвищити стійкість виробничих процесів.

Найбільш важливим очікуваним результатом є зниження коефіцієнта плинності кадрів з 18,8% до 12,0%. Це може бути досягнуто завдяки впровадженню системи наставництва, удосконаленню мотивації, покращенню умов адаптації нових працівників та посиленню соціальної складової кадрової політики.

Суттєве зростання частки працівників, які проходитимуть професійне навчання, є необхідною умовою розвитку кадрового потенціалу підприємства. Очікується, що після впровадження запропонованої програми частка таких працівників зросте з 25,0% до 75,0%. Це дозволить підвищити професійний рівень персоналу, покращити якість виконання виробничих завдань та створити умови для подальшого зростання продуктивності праці.

Позитивним результатом стане також розширення системи наставництва. Якщо у поточному стані вона має переважно неформальний характер і охоплює близько 10% працівників, то після впровадження запропонованих заходів очікується охоплення наставництвом до 60% персоналу. Це особливо важливо для нових працівників, які потребують швидкого входження у виробничий процес.

Формування кадрового резерву дозволить підготувати працівників до заміщення ключових посад і зменшити залежність підприємства від зовнішнього ринку праці. Прогнозується, що до кадрового резерву буде включено близько 15% працівників, що є реалістичним показником для підприємства з чисельністю персоналу 34 особи.

Зростання рівня задоволеності працівників умовами праці з 68% до 80% свідчатиме про покращення соціально-психологічного клімату та посилення лояльності персоналу до підприємства. У результаті це може сприяти зменшенню ризику звільнень, підвищенню трудової дисципліни та зростанню продуктивності праці.

Разом із тим кадрові результати мають бути пов'язані з економічною ефективністю діяльності підприємства. Підвищення мотивації, розвиток компетентностей, зниження плинності кадрів і покращення адаптації

працівників повинні забезпечити зростання продуктивності праці та покращення фінансових результатів.

Для оцінки економічного впливу запропонованих заходів доцільно здійснити прогноз зміни основних економічних показників діяльності СТОВ «АП Маяк» після впровадження удосконалень (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Прогноз зміни економічних показників діяльності СТОВ «АП Маяк»
після впровадження запропонованих заходів**

Показники	2025 р. (факт)	Прогноз	Відхилення
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	32	34	+2
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	165592,1	180495,4	+14903,3
Прибуток, тис. грн	17742,1	21590,0	+3847,9
Рентабельність діяльності, %	12,02	13,10	+1,08 в.п.
Дохід на одного працівника, тис. грн	5174,8	5308,7	+133,9
Прибуток на одного працівника, тис. грн	554,4	635,0	+80,6
Продуктивність праці, % до базового рівня	100,0	112,5	+12,5

Згідно з розрахунками, реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню як кадрових, так і економічних результатів діяльності підприємства. Основним джерелом економічного ефекту виступатиме підвищення продуктивності праці, яке буде досягнуто завдяки покращенню професійної підготовки персоналу, удосконаленню системи мотивації та зниженню рівня плинності кадрів.

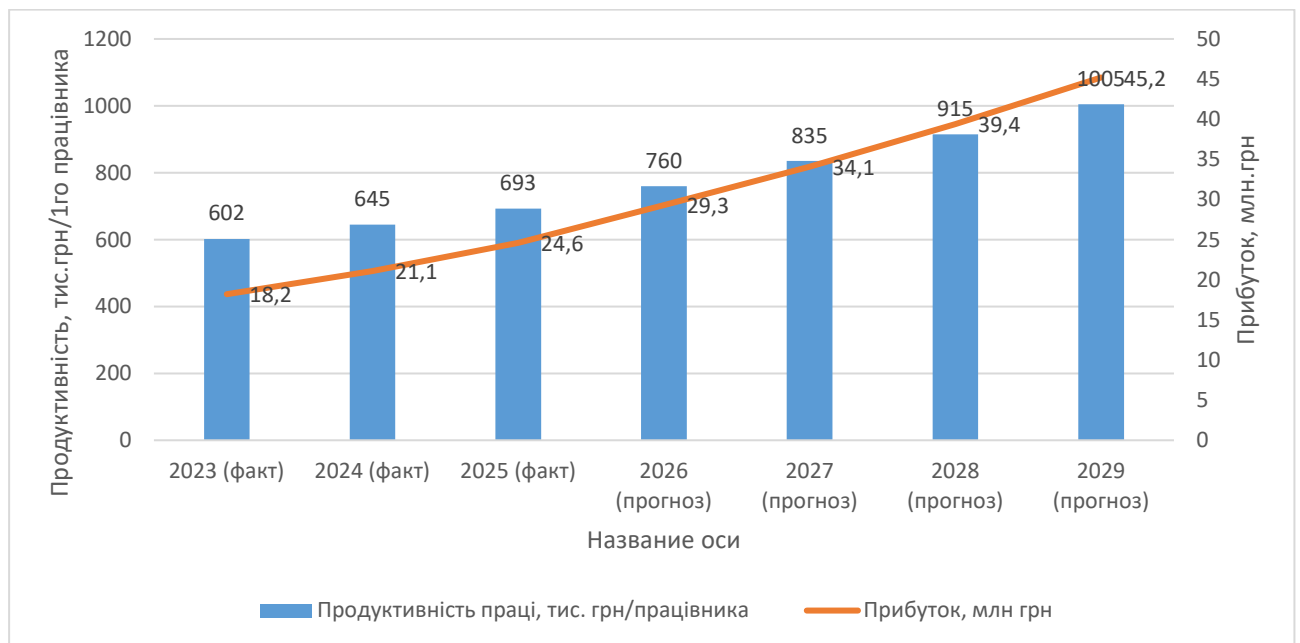
Очікується, що дохід від реалізації продукції може зрости на 14,9 млн грн або майже на 9% порівняно з фактичним рівнем 2025 року. Таке зростання є реалістичним, оскільки не передбачає суттєвого розширення земельного банку чи значних капітальних інвестицій, а базується насамперед на підвищенні ефективності використання наявного кадрового потенціалу.

Більш вагомим є прогнозоване зростання прибутку підприємства. За розрахунками його величина може збільшитися з 17,7 млн грн до 21,6 млн грн,

тобто майже на 3,85 млн грн. Відповідно рівень рентабельності діяльності може зрости з 12,02% до 13,10%.

Важливим показником ефективності запропонованих заходів є прибуток у розрахунку на одного працівника. Після реалізації програми розвитку персоналу він може зрости з 554,4 тис. грн до 635,0 тис. грн, що свідчить про підвищення результативності використання трудових ресурсів.

Для наочного відображення прогнозних змін основних економічних показників доцільно побудувати рисунок 3.4.



**Рис. 3.4. Прогнозна динаміка продуктивності праці та прибутку
СТОВ «АП Маяк» після впровадження запропонованих заходів**

Аналіз рисунка 3.4 демонструє позитивну тенденцію одночасного зростання продуктивності праці та прибутковості діяльності підприємства. Це підтверджує тісний взаємозв'язок між якістю управління персоналом та кінцевими результатами господарської діяльності.

Разом із прогнозуванням результатів важливим етапом обґрунтування є оцінка витрат, необхідних для реалізації запропонованих заходів. До складу таких витрат доцільно включити витрати на навчання персоналу, впровадження елементів цифровізації кадрових процесів, організацію системи наставництва та заходи з удосконалення мотиваційної політики.

Розрахунок витрат та очікуваної економічної ефективності реалізації запропонованих заходів наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка економічної ефективності реалізації заходів щодо розвитку системи управління персоналом СТОВ «АП Маяк»

Показники	Значення
Витрати на професійне навчання персоналу, тис. грн	260
Витрати на впровадження цифрових HR-інструментів, тис. грн	320
Витрати на програму наставництва та адаптації, тис. грн	90
Витрати на удосконалення мотиваційної системи, тис. грн	150
Загальні витрати на реалізацію заходів, тис. грн	820
Прогнозований додатковий прибуток, тис. грн	3847,9
Чистий економічний ефект, тис. грн	3027,9
Рентабельність запропонованих заходів, %	369,3
Термін окупності витрат, років	0,21

Дані таблиці 3.7 свідчать про високу економічну доцільність запропонованих заходів. Загальна сума витрат на їх реалізацію становить 820 тис. грн, що для підприємства з річним доходом понад 165 млн грн є цілком прийнятним рівнем інвестицій у розвиток людського капіталу.

Очікуваний додатковий прибуток у розмірі 3847,9 тис. грн більш ніж у чотири рази перевищує обсяг необхідних витрат. У результаті чистий економічний ефект від реалізації програми розвитку персоналу може становити понад 3,0 млн грн.

Особливо важливим показником є рентабельність запропонованих заходів, яка перевищує 369%. Це свідчить про високий рівень економічної віддачі інвестицій у розвиток кадрового потенціалу підприємства. При цьому розрахунковий термін окупності становить лише 0,21 року, або близько 2,5 місяців.

Отримані результати підтверджують, що розвиток системи управління персоналом повинен розглядатися не як додаткові витрати підприємства, а як стратегічна інвестиція в підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності. В умовах трансформації ринку праці саме якість

кадрового менеджменту дедалі більше визначає здатність аграрних підприємств забезпечувати стабільне функціонування, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати довгострокових цілей розвитку.

Таким чином, запропонований комплекс заходів щодо вдосконалення мотивації, адаптації, професійного розвитку та утримання працівників забезпечує не лише покращення кадрових показників, а й формує вагомий економічний ефект. Реалізація зазначених заходів дозволить СТОВ «АП Маяк» зміцнити кадровий потенціал, підвищити продуктивність праці та створити передумови для подальшого зростання результативності господарської діяльності в умовах сучасного ринку праці.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведеного комплексного дослідження теми розвитку системи управління персоналом аграрного підприємства в умовах трансформації ринку праці за матеріалами СТОВ «АП Маяк» можна сформулювати такі узагальнюючі висновки та пропозиції:

1. Встановлено, що в сучасних умовах трансформації ринку праці система управління персоналом стає одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності аграрних підприємств. Посилення конкуренції за кваліфікованих працівників, демографічні зміни, трудова міграція, цифровізація виробничих процесів та зростання вимог до професійних компетентностей персоналу вимагають від підприємств переходу до сучасних підходів кадрового менеджменту. Дослідження підтвердило, що ефективна система управління персоналом забезпечує не лише стабільність кадрового складу, але й створює передумови для підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

2. У процесі дослідження узагальнено теоретичні засади управління персоналом аграрних підприємств та визначено особливості їх функціонування в умовах трансформації ринку праці. Встановлено, що сучасна система управління персоналом повинна поєднувати функції кадрового планування, підбору персоналу, мотивації, професійного розвитку, оцінювання результативності праці та формування кадрового резерву. Особливого значення набувають цифрові HR-технології, які забезпечують підвищення оперативності та якості управлінських рішень.

3. Проведений аналіз організаційно-економічної діяльності СТОВ «АП Маяк» засвідчив наявність позитивної динаміки основних виробничо-фінансових показників. Протягом 2023–2025 років дохід підприємства зріс з 91,6 млн грн до 165,6 млн грн, або на 80,7%, а прибуток збільшився з 10,3 млн грн до 17,7 млн грн, або на 72,1%. Підприємство має значний земельний фонд площею

4240 га, стабільно розвиває рослинницький та тваринницький напрями діяльності й характеризується достатнім рівнем ресурсного забезпечення.

4. Дослідження кадрового потенціалу СТОВ «АП Маяк» дозволило виявити низку тенденцій, характерних для сучасного аграрного ринку праці. За період 2023–2025 років чисельність працівників скоротилася з 46 до 32 осіб, тобто на 30,4%. Одночасно спостерігалось зростання навантаження на одного працівника, збільшення коефіцієнта плинності кадрів до 18,8% та підвищення значення людського капіталу в забезпеченні виробничих результатів підприємства. Встановлено, що подальше скорочення кадрового потенціалу може створювати ризики для стабільності виробничої діяльності.

5. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів свідчить про суттєве підвищення продуктивності праці. Дохід у розрахунку на одного працівника зріс із 1991,8 тис. грн до 5174,8 тис. грн, а прибуток на одного працівника – з 224,1 тис. грн до 554,4 тис. грн. Такі результати підтверджують достатньо високий рівень використання кадрового потенціалу підприємства, проте одночасно свідчать про необхідність удосконалення кадрової політики з метою забезпечення довгострокової кадрової стабільності.

6. За результатами проведеної оцінки встановлено, що система управління персоналом СТОВ «АП Маяк» загалом забезпечує ефективне функціонування підприємства, проте має низку недоліків. До основних проблем віднесено відсутність формалізованого кадрового резерву, недостатній розвиток системи професійного навчання, обмежене використання цифрових HR-інструментів, недостатню увагу до нематеріальної мотивації працівників та відсутність комплексного оцінювання компетентностей персоналу.

7. На основі результатів дослідження розроблено комплекс заходів щодо розвитку системи управління персоналом підприємства. Запропоновано удосконалити кадрове планування, впровадити систему формування кадрового резерву, організувати безперервне професійне навчання працівників, розширити використання сучасних інструментів мотивації та забезпечити цифровізацію основних HR-процесів. Запропонована модель управління персоналом

передбачає інтеграцію кадрової політики до загальної системи стратегічного управління підприємством.

8. Обґрунтовано доцільність практичної імплементації прогресивних технологій стимулювання, соціокультурної адаптації та утримання інтелектуально-професійного ядра компанії. Сформований комплекс заходів базується на впровадженні інституту внутрішнього тренінгу, програм безперервного підвищення кваліфікації, оптимізації матеріальних і соціально-психологічних стимулів, розвитку організаційної культури, а також автоматизації кадрового діловодства. Економіко-математичне моделювання результатів імплементації проекту верифікує можливість зниження коефіцієнта плинності робочої сили до межі 12 %, оптимізації ергономіки праці та розбудови стабільного базису для відтворення кадрового потенціалу СТОВ «АП Маяк».

9. Проведене економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність запропонованих заходів. Загальний обсяг витрат на реалізацію програми розвитку персоналу становить 820 тис. грн. Очікується, що впровадження запропонованих рішень забезпечить зростання прибутку підприємства на 3847,9 тис. грн, а чистий економічний ефект перевищить 3027,9 тис. грн. Рентабельність запропонованих заходів становить 369,3%, а термін їх окупності не перевищує 0,21 року.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що розвиток системи управління персоналом є одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності діяльності СТОВ «АП Маяк» в умовах трансформації ринку праці. Реалізація запропонованих заходів дозволить зміцнити кадровий потенціал підприємства, підвищити продуктивність праці, знизити кадрові ризики та забезпечити стаке економічне зростання господарства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко К.В., Агєєва І.В., Чорна О.Ю. Управління людськими ресурсами: нові тенденції та виклики в організаціях // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2025. № 47. С. 214–224. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1866>.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Бахчиванжи Л.А. Управління персоналом аграрних підприємств в умовах трансформації ринку праці // Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2024. № 12(92). URL: <https://humanitarian.com.ua/index.php/economics/article/download/1201/1229>
4. Білоус В.І. Формування ефективної системи управління персоналом аграрних підприємств // University Economic Bulletin. 2021. № 1. URL: <https://ue-bulletin.com.ua/web/uploads/pdf/University%20Economic%20Bulletin%2C%20Vol%2016%2C%20No%201-20-27%2C%202021.pdf>
5. Бондаренко С.М. Управління людським капіталом в умовах цифровізації бізнесу // Причорноморські економічні студії. 2022. № 76. С. 58–64.
6. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: монографія. Київ: Професіонал, 2017. 576 с.
7. Воскобійник С.Я. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах різних організаційно-правових форм господарювання // Економіка АПК. 2018. № 9. С. 86–92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2018_9_12.
8. Гацько А.Ф. Розвиток кадрового потенціалу аграрних підприємств у цифровій економіці // Agricultural and Resource Economics. 2025. № 1. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/314/326>.
9. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах // Економіка та управління підприємствами. 2021. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/f73cdad0-0b0c-44da-96f9-25e9735fe8c1>

10. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Стратегічний розвиток персоналу підприємств аграрного сектору // Бізнес Інформ. 2023. № 7. С. 183–190.
11. Грішнова О.А. Людський розвиток: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2015. 308 с.
12. Гурська І.С. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства // Збірник наукових праць ТДАТУ. 2023. № 1(47). С. 71–79. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/download/531/503>
13. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2017. 398 с.
14. Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2016. 432 с.
15. Єськов О.Л., Коваленко В.В. Управління трудовим потенціалом підприємства. Харків: Фактор, 2018. 320 с.
16. Жаворонок А.В. Сучасні тенденції розвитку ринку праці України // Економіка та держава. 2022. № 7. С. 34–40.
17. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2016. 300 с.
18. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Москва: Инфра-М, 2019. 695 с.
19. Ковальський А.О. Управління мотивацією працівників підприємств аграрного бізнесу в умовах нестабільності економічного середовища // Економіка та суспільство. 2026. № 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-142>
20. Колот А.М., Герасименко О.О. Соціально-трудоий розвиток у ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 560 с.
21. Красовський Д.О. Комплексний підхід до формування кадрового забезпечення інноваційного розвитку підприємств АПК в умовах кризових явищ

// Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-63>

22. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2018. 308 с.
23. Лесюк В.С. Забезпечення економічної ефективності управління персоналом аграрних підприємств // Агросвіт. 2021. № 13–14. С. 74–79. URL: <https://www.agrosvit.info/?i=13&op=1&z=3527>
24. Линдюк А.О. Управління персоналом у системі підвищення ефективності використання економічного потенціалу підприємств // Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2026. № 2(106). С. 171–180. URL: <https://humanitarian.com.ua/index.php/economics/article/download/2016/2061>.
25. Лібанова Е.М. Ринок праці: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 432 с.
26. Лук'янова Л.Г. Розвиток людського капіталу в аграрному секторі економіки: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2020. 286 с.
27. Малярчук Н.М. Особливості адаптації персоналу на аграрних підприємствах в умовах сезонності та нестабільності ринку праці // Економічний простір. 2025. № 205. С. 132–138. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/10/205-132-138-malyarchuk.pdf>
28. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 248 с.
29. Мостенська Т.Л., Новак В.О. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Каравела, 2021. 320 с.
30. Назарова Г.В., Кузнецова С.А. Управління персоналом: підручник. Харків: ХНЕУ, 2020. 340 с.
31. Олександренко І.В. Управління фінансовою діяльністю сільськогосподарських підприємств України // Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 194–201.
32. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ: Ліра-К, 2020. 338 с.

33. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2018. 466 с.
34. Савенко О. А., Пальчик І. М. Менеджмент витрат підприємств аграрного бізнесу.// Агросвіт. 2026. № 4. С.125–130. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.4.125>
35. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2015. 351 с.
36. Сагайдак П.Р. Структурні зміни в аграрному секторі України в контексті сучасних економічних викликів // Науковий погляд: економіка та управління. 2025. № 4(92). URL: https://scientificview.umsf.in.ua/archive/2025/4_92_2025/11.pdf.
37. Саєнко В.Г. Методичні підходи до розвитку кадрового потенціалу в системі менеджменту агропродовольчих підприємств // Journal of Innovations and Sustainability. 2024. Т. 8. № 4. URL: <https://www.is-journal.com/is/article/download/322/184>.
38. Семикіна М.В. Мотивація праці в умовах трансформації економіки: монографія. Кропивницький: КНТУ, 2019. 420 с.
39. Ситковська А.О. Управління ефективністю діяльності аграрних підприємств: автореф. дис. ... д-ра екон. наук. Київ, 2022. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/dis/sitkovska/referat.pdf>
40. Слюсаренко О.О. HR-менеджмент в умовах цифрової трансформації економіки // Бізнес Інформ. 2023. № 4. С. 219–225.
41. Собченко М. Фінансове управління сільськогосподарськими підприємствами: структурно-функціональний контекст // Економічний аналіз. 2025. Т. 35. № 1. С. 664–673. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.664>.
42. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2025. №3 (285). С. 246–263. URL: <https://eco-science.net/wp->

content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf (дата звернення: 30.05.2026).

43. Ткачук В.А. Кадрова політика підприємства в умовах нестабільності ринку праці // Економіка АПК. 2022. № 11. С. 81–89.
44. Турбовець С.Б. Системи розвитку аграрних підприємств як інструменти формування інноваційної економіки // Журнал стратегічних економічних досліджень. 2024. № 3. С. 125–139. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.13>.
45. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2017. 488 с.
46. Чикуркова А.Д. Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки: монографія. Кам'янець-Подільський: Зволейко Д.Г., 2021. 420 с.
47. Шапиро С.А. Управление персоналом: современные технологии. Москва: КНОРУС, 2020. 384 с.
48. Шкляренко О.С. Удосконалення управління трудовими ресурсами в аграрних підприємствах (на матеріалах СТОВ «Петрівське»): магістерська робота. Біла Церква, 2024. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/13207/1/Шкляренко.pdf>
49. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2024). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(3), 329-345. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.31>.

ДОДАТКИ

Анкета оцінювання задоволеності працівників умовами праці та системою мотивації в СТОВ «АП МАЯК»

Шановний працівнику!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні щодо оцінки умов праці, організації роботи та системи мотивації.

Шкала оцінювання: 1 – повністю не задоволений; 2 – скоріше не задоволений; 3 – частково задоволений; 4 – задоволений; 5 – повністю задоволений.

Загальна інформація

1. Вік: до 25; 26–35; 36–45; 46–55; понад 55 років.
2. Стаж роботи: до 1 року; 1–3 роки; 3–5 років; понад 5 років.
3. Категорія працівника: керівник; спеціаліст; службовець; робітник.

Показник	1	2	3	4	5
Безпека робочого місця					
Забезпеченість обладнанням					
Рівень заробітної плати					
Справедливість оплати праці					
Можливості професійного розвитку					
Відносини у колективі					
Загальна задоволеність роботою					

Підсумкові питання:

Чи плануєте Ви продовжувати працювати в СТОВ «АП Маяк» протягом наступних двох років? Так / Ні

Які аспекти діяльності підприємства

потребують покращення? _____