

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПЕРСОНАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ
ЕКОНОМІКИ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Юлія ЗАВОРОТНЯ

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Олена ТРОПІНА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 Менеджмент**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри _____
« ____ » _____ 20__ р.**З А В Д А Н Н Я**
на підготовку кваліфікаційної роботи**Заворотній Юлії Юріївні**

1. **Тема роботи:** «Управління розвитком системи менеджменту персоналу аграрного підприємства в умовах нестійкої економіки»

керівник роботи: Тропіна Олена Миколаївна, доцент,

затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2025 р. № ____.

2. **Строк подання здобувачем роботи:** 05 червня 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** дані сервісу перевірки контрагентів YouControl та Opendatabot по ТОВ «Агросфера», матеріали щодо статистичної та фінансово-економічної звітності підприємства, внутрішні організаційно-правові документи, положення та посадові інструкції, матеріали за результатами опитування і анкетування персоналу та клієнтів ТОВ «Агросфера», статистичні дані по основних ринках продукції підприємства, навчально-методичні та дослідницькі праці і т. ін.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) дослідити теоретичні основи управління персоналом в аграрному секторі; 2) проаналізувати сучасний стан системи менеджменту персоналу ТОВ «Агросфера»; 3) оцінити вплив воєнного стану на кадровий потенціал підприємства; 4) визначити ключові проблеми та виклики у сфері управління персоналом; 5) запропонувати шляхи вдосконалення системи менеджменту персоналу для підвищення її адаптивності до кризових умов.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

1. Динаміка середньорічної чисельності працівників ТОВ "Агросфера"

2. Проблеми, що потребують уваги для подальшого розвитку та підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «Агросфера»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обрання та затвердження теми роботи, вибір об'єкта дослідження.	Вересень, 2024 р.	
2	Формування та затвердження плану, а також завдання на кваліфікаційну роботу.	Вересень, 2024 р.	
3	Пошук та опрацювання джерел інформації стосовно теоретико-методичних основ менеджменту. Підготовка теоретичного розділу № 1.	Вересень-листопад, 2024 р.	
4	Аналіз організаційної, економічної і управлінської діяльності підприємства. Підготовка дослідницько-аналітичного розділу № 2.	Грудень 2024 р.-лютий, 2025 р.	
5	Обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту на підприємстві. Підготовка проєктно-рекомендаційного розділу № 3.	Березень-квітень, 2025 р.	
6	Написання висновків і пропозицій.	Травень, 2025 р.	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи. Підготовка супровідних документів.	Травень, 2025 р.	
8	Формування доповіді та презентаційних матеріалів до захисту роботи.	Травень, 2025 р.	
9	Перевірка текстових збігів для виявлення рівня оригінальності роботи, а також відсутності/наявності академічного плагіату, фабрикавання і фальсифікування.	Червень, 2025 р.	
10	Представлення роботи на засідання кафедри.	Червень, 2025 р.	
11	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією.	Червень, 2025 р.	

Здобувач

Юлія ЗАВОРОТНЯ

Керівник роботи

Олена ТРОПІНА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	7
1.1. Сутність і значення системи менеджменту персоналу в діяльності підприємства	7
1.2. Фактори впливу нестійкої економіки на систему управління персоналом	11
1.3. Методи та підходи до управління розвитком персоналу в умовах нестійкої економіки	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІКИ, ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «АГРОСФЕРА»	19
2.1. Характеристика ресурсного потенціалу та спеціалізації бізнесу ТОВ «Агросфера»	19
2.2. Динаміка трудових ресурсів, продуктивності праці та ефективності сільськогосподарського підприємництва ТОВ «Агросфера»	24
2.3. Аналіз організації системи управління персоналом на підприємстві та впливу на неї внутрішнього і зовнішнього середовища менеджменту	29
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ У ТОВ «АГРОСФЕРА»	36

3.1. Впровадження стратегії Balanced Scorecard (BSC) у систему мотивації персоналу аграрного підприємства	36
3.2. Використання психологічних підходів для вдосконалення процесів управління персоналом аграрного підприємства ТОВ «Агросфера»	42
3.3. Використання методів антикризового управління для збереження кадрового потенціалу ТОВ «Агросфера»	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрний сектор є основою економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку, експортні надходження та зайнятість населення. Однак сучасні економічні умови, зокрема вплив воєнного стану, нестабільність ринків, інфляційні процеси та логістичні труднощі, створюють значні виклики для розвитку аграрних підприємств. У цих умовах ефективне управління персоналом стає критичним фактором стійкості та адаптивності господарств.

Управління розвитком системи менеджменту персоналу аграрного підприємства в умовах нестійкої економіки потребує комплексного підходу, що включає мотивацію, навчання, цифровізацію та гнучкість у кадровій політиці. Впровадження сучасних HR-стратегій допоможе аграрним підприємствам залишатися конкурентоспроможними, адаптуватися до змін та забезпечити ефективне використання трудових ресурсів. У сучасних реаліях саме розвиток людського капіталу стане ключовим фактором стійкості та успішного функціонування аграрних підприємств України [12, 25, 35].

В умовах воєнного стану та нестабільної економічної ситуації управління розвитком системи менеджменту персоналу в аграрному секторі набуває особливої важливості. ТОВ «Агросфера», як підприємство, що спеціалізується на вирощуванні зернових, олійних культур, овочів та фруктів, стикається з викликами, пов'язаними з кадровим дефіцитом, зниженням мотивації працівників, адаптацією до змін у державному регулюванні та нестабільністю ринків. У цих умовах ефективно управління персоналом є ключовим фактором забезпечення стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Мета бакалаврської роботи – розробка та обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту персоналу ТОВ «Агросфера» для підвищення ефективності його функціонування в умовах нестійкої економіки.

До *основних завдань* бакалаврської роботи належать такі:

- дослідити теоретичні основи управління персоналом в аграрному секторі;
- проаналізувати сучасний стан системи менеджменту персоналу ТОВ «Агросфера»;
- оцінити вплив воєнного стану на кадровий потенціал підприємства;
- визначити ключові проблеми та виклики у сфері управління персоналом;
- запропонувати шляхи вдосконалення системи менеджменту персоналу для підвищення її адаптивності до кризових умов.

Об'єкт дослідження – процес управління розвитком системи менеджменту персоналу аграрного підприємства в умовах нестійкої економіки.

Предмет дослідження – теоретичні засади, механізми та інструменти вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Агросфера» з урахуванням впливу зовнішніх економічних та соціальних чинників.

Під час виконання бакалаврської роботи використані різні *методи дослідження*. Серед них: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, узагальнення, порівняння); соціологічні методи (опитування, анкетування, експертні оцінки); метод сценарного аналізу для прогнозування розвитку системи менеджменту персоналу та інші.

Інформаційна база дослідження включає такі джерела як: нормативно-правові акти України щодо трудових відносин та аграрного сектору; внутрішня

звітність та кадрові показники ТОВ «Агросфера»; наукові публікації, монографії, аналітичні звіти щодо управління персоналом в аграрному секторі тощо.

Практична значущість дослідження. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «Агросфера» для підвищення ефективності управління персоналом, зниження кадрових ризиків, оптимізації організаційної структури та розробки адаптивної кадрової політики. Запропоновані методичні підходи можуть бути корисними для інших аграрних підприємств, що функціонують в умовах економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність і значення системи менеджменту персоналу в діяльності підприємства

Менеджмент персоналу є однією з ключових складових ефективного функціонування будь-якого підприємства. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та підвищення конкуренції управління персоналом набуває особливої актуальності. Воно охоплює процеси планування, підбору, мотивації, розвитку та оцінювання кадрів, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Менеджмент персоналу – це система управлінських заходів, спрямованих на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, ефективне використання трудових ресурсів та створення сприятливих умов для професійного роз-

витку працівників. Він включає не лише адміністративні аспекти управління кадрами, а й розробку стратегій щодо їх залучення, розвитку та утримання [10, 19, 43].

Головними цілями менеджменту персоналу є:

- забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами – підбір та найм працівників, які відповідають потребам компанії;
- оптимізація використання трудових ресурсів – підвищення продуктивності праці та ефективності роботи персоналу;
- створення сприятливих умов праці – забезпечення комфортних умов роботи, що сприяють мотивації та задоволенню працівників;
- підвищення кваліфікації та розвиток персоналу – організація навчання, тренінгів, програм професійного зростання;
- формування корпоративної культури – підтримка цінностей та норм поведінки, які сприяють згуртованості колективу.

Менеджмент персоналу виконує ряд важливих функцій, які забезпечують ефективне управління трудовими ресурсами:

- планування персоналу – прогнозування потреб у кадрах та визначення стратегій їх залучення;
- підбір і найм – пошук, оцінка та прийняття на роботу кваліфікованих фахівців;
- адаптація працівників – допомога новим співробітникам у швидкому включенні в робочий процес;
- мотивація та стимулювання – розробка системи винагород, преміювання та нематеріального заохочення;
- оцінювання результатів роботи – контроль та аналіз продуктивності працівників, визначення сильних і слабких сторін;
- навчання та розвиток – організація підвищення кваліфікації та професійного росту працівників [1, 20, 33, 41].

Схожими є і основні завдання менеджменту персоналу в сучасних умовах (рис. 1.1).

Планування кадрової роботи
Розроблення кваліфікаційних моделей та вимог до працівників
Підбір персоналу
Організування системи оплати та стимулювання праці
Профорієнтування та адаптація працівників
Формування команд
Професійне навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації
Аналізування руху персоналу та дослідження ринку праці
Управління діловою кар'єрою персоналу
Масове перекваліфікування кадрів
Залучення персоналу до участі в управлінні підприємством

Рис. 1.1 Основні завдання менеджменту персоналу в сучасних умовах [40]

Менеджмент персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, оскільки ефективне управління людськими ресурсами сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. В умовах сучасного ринку праці, коли зміни відбуваються швидко, гнучке та адаптивне управління персоналом стає необхідною умовою успішного функціонування підприємства.

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від якості управління його персоналом. Менеджмент персоналу є не лише окремою функціональною складовою, але й невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства. У сучасних умовах, коли динамічні зміни на ринку та економічна нестабільність створюють постійні виклики, узгодженість дій у сфері управління персоналом із загальними цілями та завданнями організації стає ключовим фактором її успіху [8, 13, 23, 31].

Працівники є основним ресурсом будь-якого підприємства, який забезпечує реалізацію його стратегічних планів. Саме вони створюють додану вартість, впроваджують інновації та забезпечують конкурентні переваги. Тому стратегія

підприємства має враховувати потреби та можливості персоналу, стимулюючи їхню залученість і продуктивність. Наприклад, якщо підприємство прагне до лідерства в інноваціях, його кадрова стратегія повинна спрямовуватися на залучення та розвиток талановитих спеціалістів, створення культури інновацій та забезпечення постійного навчання.

Успішний менеджмент персоналу базується на інтеграції кадрової політики із загальною стратегією підприємства. Це означає, що:

- планування потреб у персоналі повинно відповідати стратегічним пріоритетам підприємства, зокрема щодо зростання, диверсифікації чи оптимізації витрат;

- система мотивації має підтримувати досягнення ключових цілей. Наприклад, якщо стратегія підприємства зосереджена на підвищенні якості продукції, система винагород має стимулювати працівників до виконання високих стандартів;

- розвиток компетенцій працівників повинен забезпечувати необхідні навички та знання, що відповідають майбутнім потребам ринку та технологій [9, 27, 33].

У сучасному бізнес-середовищі підприємства часто змушені адаптуватися до змін, таких як впровадження нових технологій, глобалізація чи економічні кризи. У цих умовах менеджмент персоналу відіграє роль драйвера змін, забезпечуючи їх ефективне впровадження через залучення працівників, подолання опору та створення сприятливих умов для інновацій.

Взаємозв'язок менеджменту персоналу із загальною стратегією підприємства є основою для його ефективного розвитку та конкурентоспроможності. Чітке розуміння цілей організації, узгодження кадрової політики із загальною стратегією та орієнтація на розвиток персоналу сприяють не лише досягненню стратегічних цілей, але й створюють умови для сталого зростання підприємства у довгостроковій перспективі.

Управління персоналом як окрема функція менеджменту пройшло довгий шлях еволюції від простих адміністративних процедур до стратегічного управління людськими ресурсами. Змінювалися не лише підходи до роботи з персо-

налом, а й самі ролі працівників у підприємстві. Еволюція концепцій управління персоналом відображає розвиток суспільства, економічних умов і технологічного прогресу [7, 18, 34].

На початкових етапах індустріалізації управління персоналом ґрунтувалося на патерналістській моделі, де власники підприємств одноосібно ухвалювали рішення щодо працівників. Робоча сила розглядалася як ресурс, яким потрібно лише керувати для досягнення виробничих цілей. Основний акцент робився на контролі, дисципліні та покараннях.

З розвитком фабричного виробництва та появою наукового менеджменту (Тейлоризм) з'явилася ідея раціоналізації праці. Фредерік Тейлор запропонував систему управління, що базувалася на поділі праці, стандартизації операцій та підвищенні продуктивності. Працівники стали сприйматися не лише як виконавці, а як частина складної системи, яку можна оптимізувати [38, 41].

Після досліджень Елтона Мейо (Хоторнські експерименти) стало зрозуміло, що соціальні аспекти роботи, групова динаміка та взаємовідносини між працівниками суттєво впливають на продуктивність. У цей період менеджери почали приділяти більше уваги мотивації, психологічному комфорту працівників та їх залученості у виробничий процес. З'явилися класичні мотиваційні теорії Маслоу, Герцберга та МакГрегора [4, 26, 42].

Зі зростанням конкуренції та розвитком глобалізації управління персоналом стало невід'ємною частиною бізнес-стратегії. Працівники почали розглядатися як ключовий актив підприємства. Основний акцент змістився на розвиток корпоративної культури, управління талантами, навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Сучасний етап розвитку управління персоналом характеризується активним впровадженням технологій, автоматизацією процесів та використанням великих даних. Поняття «людський капітал» підкреслює, що головною цінністю компанії є її співробітники. Важливими стають персоналізовані підходи до розвитку, використання HR-аналітики та впровадження моделей гнучкої зайнятості [13, 24, 38, 41].

Еволюція концепцій управління персоналом демонструє, як змінювалися уявлення про роль працівника у компанії. Від механістичного контролю до стратегічного партнерства – саме так можна охарактеризувати цей шлях. У сучасних умовах успішні компанії розглядають персонал не як ресурс, а як найцінніший актив, розвиток і мотивація якого безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства.

1.2. Фактори впливу нестійкої економіки на систему управління персоналом

Ринок праці є однією з найчутливіших сфер економіки, яка миттєво реагує на глобальні та національні виклики. Економічні кризи та воєнні конфлікти спричиняють серйозні потрясіння, змінюючи структуру зайнятості, рівень безробіття та умови праці. В умовах економічної нестабільності підприємства змушені оптимізувати витрати, що часто призводить до скорочення персоналу, зміни умов праці та необхідності адаптації працівників до нових реалій.

Економічні кризи мають широкий спектр негативних впливів на зайнятість, серед яких:

- зростання рівня безробіття – підприємства скорочують штат через падіння попиту та зменшення прибутків;
- зміни у структурі зайнятості – перехід до нестабільних форм роботи, таких як фріланс або короткострокові контракти;
- зниження заробітної плати – роботодавці переглядають систему оплати праці для збереження рентабельності;
- посилення конкуренції за робочі місця – зростає кількість кандидатів на одну вакансію, що ускладнює працевлаштування [2, 11, 29].

Воєнний стан ще більше загострює проблеми ринку праці, створюючи виклики як для працівників, так і для роботодавців. Основні наслідки включають:

- масова міграція робочої сили – вимушене переміщення населення призводить до дефіциту кадрів у певних секторах і перенасичення в інших;
- руйнування інфраструктури та скорочення виробництва – багато підприємств припиняють діяльність, що скорочує кількість робочих місць;
- адаптація бізнесу до нових реалій – перехід на віддалену роботу, пошук нових ринків збуту та змінення операційної діяльності;
- збільшення ролі державної підтримки – уряд змушений запроваджувати програми збереження робочих місць та підтримки безробітних.

Економічні кризи та воєнний стан кардинально змінюють ландшафт ринку праці, вимагаючи від працівників і роботодавців гнучкості та здатності до адаптації. У таких умовах важливою стає роль державної політики щодо підтримки зайнятості, створення нових можливостей для працевлаштування та стимулювання економічного відновлення. Попри складнощі, кризові періоди також відкривають можливості для розвитку нових форм зайнятості та вдосконалення ринку праці загалом [15, 22, 36].

У сучасних умовах нестабільності та глобальних викликів підприємства змушені адаптувати свої кадрові стратегії, щоб зберегти ефективність і конкурентоспроможність. Соціально-економічні ризики, такі як економічні кризи, безробіття, демографічні зміни та міграційні процеси, значною мірою впливають на управління персоналом, визначаючи підходи до його залучення, мотивації та розвитку.

Коливання економічної кон'юнктури, інфляція, падіння купівельної спроможності населення та фінансова нестабільність змушують підприємства змінювати кадрову політику. В умовах кризи компанії часто переходять до скорочення штату, замороження заробітних плат або зміни форматів зайнятості, наприклад, переходу на гнучкий графік або аутсорсинг [3, 20, 32].

До соціальних ризиків належать зміни в демографічній структурі, старіння населення, трудова міграція та нерівність у доходах. Вони впливають на доступність кваліфікованих працівників та вимагають від підприємств нових підходів до навчання персоналу, створення комфортних умов праці та соціальних програм підтримки.

Автоматизація, цифровізація та розвиток штучного інтелекту призводять до змін у структурі зайнятості. Підприємства мають адаптувати кадрову політику, розвиваючи компетенції працівників, які відповідають сучасним викликам, та впроваджуючи програми перекваліфікації.

Щоб мінімізувати вплив соціально-економічних ризиків, підприємства впроваджують такі кадрові стратегії:

- гнучкі моделі зайнятості – використання дистанційної роботи, часткової зайнятості, аутсорсингу;
- інвестування в розвиток персоналу – корпоративне навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрне планування;
- створення сприятливого робочого середовища – забезпечення соціальних гарантій, страхування, підтримка балансу між роботою та особистим життям;
- антикризові заходи – формування резервного фонду на оплату праці, диверсифікація кадрової політики для швидкої адаптації до змін [7, 23, 39].

Соціально-економічні ризики створюють серйозні виклики для підприємств, проте грамотна кадрова політика дозволяє мінімізувати їхній вплив. Гнучкість, стратегічне планування та орієнтація на розвиток персоналу є ключовими факторами успішної адаптації до сучасних умов. В умовах нестабільності підприємства, які інвестують у людський капітал та створюють стійкі моделі зайнятості, отримують довгострокові конкурентні переваги.

У сучасному світі глобальні тенденції, такі як технологічні зміни, економічні коливання, демографічні зрушення та соціальні трансформації, мають безпосередній вплив на управління персоналом. В умовах нестабільності ці фактори особливо актуальні, оскільки вони визначають стратегії розвитку організацій і ставлять нові вимоги до менеджерів з управління людьми.

Однією з найбільших глобальних тенденцій є технологічна трансформація, зокрема автоматизація і цифровізація. Розвиток штучного інтелекту, великих даних та автоматизованих систем змінює вимоги до кваліфікації працівників. Замість виконання рутинних завдань, зростає потреба в спеціалістах з аналітики, програмуванні та креативних ролях. У свою чергу,

це вимагає від управлінців нових підходів до навчання і розвитку персоналу. В умовах нестабільної економіки, коли підприємства повинні швидко реагувати на зміни, ключовим завданням стає збереження та підвищення кваліфікації працівників, щоб вони могли адаптуватися до нових технологій та умов роботи [14, 27, 43].

Іншою важливою глобальною тенденцією є зміни в демографії. Старіння населення у розвинених країнах і зростання молодшого покоління в інших частинах світу створюють нові виклики для підприємств. Організації повинні враховувати ці демографічні зміни при плануванні стратегії управління персоналом. Наприклад, робота з поколінням Z, яке має інші цінності та очікування від роботи, вимагає нових підходів до мотивації та залучення співробітників. В умовах нестабільності, коли економіка перебуває в процесі змін, важливо розуміти, як створити інклюзивне середовище, що відповідає потребам різних поколінь.

Економічна нестабільність є ще однією глобальною тенденцією, яка має безпосередній вплив на управління персоналом. Фінансові кризи, зростання інфляції, зміни в глобальних ланцюгах постачань створюють непередбачуваність у бізнес-середовищі. В такому контексті організаціям доводиться постійно адаптувати свої стратегії управління людьми, оптимізуючи витрати на персонал, перерозподіляючи ресурси та впроваджуючи нові технології для підвищення продуктивності. В умовах нестабільності важливо забезпечити гнучкість робочих процесів, а також розвивати культуру стійкості серед працівників [5, 6, 30].

Соціальні зміни також відіграють важливу роль у формуванні нових тенденцій в управлінні персоналом. Зростання уваги до соціальної відповідальності бізнесу, етики та стійкості вимагає від компаній інтеграції цих принципів у свою корпоративну культуру. Сучасні працівники все більше орієнтовані на компанії, які не лише забезпечують гідні умови праці, але й сприяють сталому розвитку та мають чіткі соціальні програми. У таких умовах управлінці повинні створювати не лише ефективні стратегії для забезпечення

продуктивності, але й впроваджувати ініціативи, які сприяють благополуччю персоналу, підтримують баланс між роботою та особистим життям.

У підсумку, глобальні тенденції, зокрема технологічна зміна, демографічні зрушення, економічна нестабільність та соціальні трансформації, формують нові вимоги до управління персоналом. В умовах нестабільності управлінцям необхідно бути гнучкими, здатними швидко реагувати на зміни, інвестувати в навчання і розвиток персоналу, забезпечувати соціальну відповідальність і підтримувати корпоративну культуру, яка відповідає вимогам сучасного світу. Тільки так організації зможуть не тільки витримати економічні виклики, але й досягти стійкого розвитку в умовах глобальних змін [7, 13, 32].

1.3. Методи та підходи до управління розвитком персоналу в умовах нестійкої економіки

Економічні методи управління – це сукупність засобів та інструментів, які цілеспрямовано впливають на створення умов для функціонування й розвитку підприємництва. Суть економічних методів полягає у здійсненні непрямого впливу на виконавців і створенні таких економічних передумов, за яких вибір напрямку своєї діяльності здійснює саме підприємство, його господарські підрозділи і окремі виконавці під впливом економічних стимулів, що діють як перспективи матеріальної вигоди або втрати. До числа умов успішного застосування економічних методів управління слід внести дотримання господарсько-оперативної самостійності підприємств і господарських підрозділів, надання їм достатніх прав у виборі шляхів та засобів досягнення поставлених цілей [13, 27, 40].

Гнучке управління персоналом передбачає застосування методів та стратегій, які дозволяють організаціям ефективно пристосовувати свою діяльність до змінюваних зовнішніх і внутрішніх умов. Однією з ключових складових такої моделі є гнучкість робочого часу. Підприємства все частіше впроваджують різні форми роботи, такі як дистанційна, частково дистанційна

або гнучка, де співробітники мають можливість самостійно визначати свій робочий графік. Це дозволяє знизити стрес і підвищити задоволеність працівників, а також забезпечує більш ефективну організацію праці, оскільки кожен співробітник може працювати в той час, коли його продуктивність на найвищому рівні [10, 29, 31].

Іншим важливим аспектом гнучких моделей управління є розвиток культури постійного навчання і розвитку. У світі, де технології і ринки змінюються швидше, ніж коли-небудь, працівники повинні мати можливість постійно вдосконалювати свої навички та знання. Традиційні моделі навчання, що передбачають рідкісні тренінги або одноразові курси, вже не відповідають потребам сучасних організацій. Гнучка модель управління персоналом передбачає створення умов для безперервного навчання, через онлайн-курси, менторські програми, взаємне навчання між працівниками та інші інноваційні формати, які дозволяють працівникам зростати разом з організацією.

Крім того, гнучке управління персоналом включає в себе розвиток стратегій мотивації, які більше орієнтовані на індивідуальні потреби працівників. В умовах стабільного економічного середовища традиційні бонуси, премії та інші фінансові стимули, як правило, були основними способами мотивації. Проте в умовах змін, зокрема під час криз або нестабільності, організації змушені шукати нові способи залучення та утримання талантів. Це можуть бути не тільки фінансові винагороди, але й гнучкі умови праці, можливість професійного розвитку, підтримка балансу між роботою і особистим життям, а також сприятливе робоче середовище, що забезпечує творчість і інноваційність.

Гнучке управління персоналом також передбачає більш персоналізований підхід до оцінки ефективності роботи. Традиційні системи оцінки на основі суворих критеріїв і стандартів часто не дають точного уявлення про справжній вклад працівника в успіх організації. Гнучкі моделі управління, натомість, дозволяють проводити регулярні зворотні зв'язки, оцінювати працівників на основі їхніх індивідуальних досягнень та розвитку, а також дозволяють адаптувати підходи до оцінки залежно від конкретних умов чи проектів [8, 22].

Ще одним важливим аспектом є гнучкість в управлінні командою. В умовах, коли завдання та проекти постійно змінюються, з'являється необхідність у створенні адаптивних команд, які здатні швидко реагувати на нові вимоги і виклики. Така організація роботи вимагає від менеджерів уміння ефективно формувати команди, комбінуючи різні навички та досвід співробітників, забезпечуючи їх взаємодію в умовах постійних змін. Важливим є і розвиток лідерських якостей у керівників, які мають підтримувати атмосферу співпраці і готовність до змін серед членів команди.

У підсумку, гнучкі моделі управління персоналом відповідають на виклики сучасного світу, де змінюваність та непередбачуваність є нормою. Вони дозволяють організаціям зберігати високу адаптивність і конкурентоспроможність, підвищують залученість працівників, створюють умови для їхнього розвитку і мотивують до досягнення результатів. В умовах глобальних змін і нестабільності гнучкість стає не просто бажаною характеристикою управління, а необхідною умовою для досягнення успіху.

У сучасному бізнес-середовищі організації регулярно стикаються з різними кризами: фінансовими, економічними, політичними, природними або навіть внутрішніми. Відповідно, управління персоналом в умовах кризи стає надзвичайно важливим. Антикризові HR-стратегії дозволяють зберегти ефективність праці, оптимізувати ресурси та навіть забезпечити стійкість організації в умовах нестабільності. Вони спрямовані на управління людським капіталом таким чином, щоб зберегти не лише працездатність колективу, а й його мотивацію та залученість у складні періоди [22, 33, 40].

Основною метою антикризових HR-стратегій є мінімізація негативних наслідків кризи для організації та збереження продуктивності праці. Однак для того, щоб досягти цієї мети, організації повинні застосовувати гнучкі та стратегічні підходи в управлінні персоналом. Антикризові HR-стратегії є важливим інструментом, який допомагає організаціям не лише пережити кризу, але й вийти з неї з мінімальними втратами та навіть підвищеною ефективністю. Вони включають в себе оптимізацію трудових ресурсів, розвиток комунікаційних стратегій, забезпечення гнучкості, утримання ключових кадрів і підтримку

психологічного клімату в колективі. Всі ці стратегії дозволяють компаніям адаптуватися до змін, зберегти свою конкурентоспроможність та стати більш стійкими до майбутніх викликів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІКИ, ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «АГРОСФЕРА»

2.1. Характеристика ресурсного потенціалу та спеціалізації бізнесу ТОВ «Агросфера»

ТОВ «Агросфера» здійснює свою діяльність переважно у Дніпровському районі Дніпропетровської області. Основні сільськогосподарські угіддя розташовані поблизу села Олександрівка. Юридична адреса підприємства – вул. Загірська, 64. Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових і олійних культур, а також займається виробництвом овочів і фруктів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Зміна структури виручки ТОВ "Агросфера" у розрізі видів продукції, %

Вид продукції	До оголошення воєнного стану		Після оголошення воєнного стану		
	2020 р.	2021	2022	2023	2024
Озима пшениця	26,1	29,3	22,3	25,2	20,3
Ячмінь	9,2	7,4	12,3	7,1	13,2
Кукурудза на зерно	25,3	22,1	21	18	19
Соняшник	14,1	19,0	21,9	23,8	21,2
Ріпак	9,0	8,0	8,1	11,2	11,0
Овочі	10,1	10,2	10,3	8,3	9,3
Інша продукція	5,2	5,4	5,3	7,0	7,2

Аналіз даних таблиці 2.1 проведено з урахуванням періодів до- та після оголошення воєнного стану, а також з урахуванням структурних змін у виручці.

Частка виручки від озимої пшениці зростала (з 26,1% у 2020 р. до 29,3% у 2021 р.), що свідчить про стабільний попит та вигідну кон'юнктуру ринку. Відбулося зниження частки ячменю з 9,2% до 7,4%, що може вказувати на зміну пріоритетів у сівозміні або коливання попиту. Частка виручки кукурудзи на зерно зменшувалася з 25,3% до 22,1%, що свідчить про незначне зниження ефективності її реалізації. Навпаки, частка соняшнику зросла з 14,1% до 19,0%, що може бути пов'язано з високими світовими цінами на олійні культури. Незначне зниження ріпаку (з 9,0% до 8,0%), що може вказувати на зміни у площах по-

сіву або зниження продуктивності. Частка овочів та фруктів залишалася відносно стабільною (~10% та ~5,3% відповідно).

Тенденції після оголошення воєнного стану (2022-2024 рр.) є дещо іншими. Спостерігається значне зниження частки озимої пшениці у виручці – з 29,3% у 2021 р. до 20,3% у 2024 р. Це може бути пов'язано з труднощами в експорті та логістиці. Відбувалося коливання зростання ячменю у 2022 р. до 12,3%, падіння у 2023 р. (7,1%), а у 2024 р. знову підйом до 13,2%. Це може свідчити про нестабільність ринку та адаптацію господарства до зовнішніх умов.

Поступове зниження кукурудзи на зерно (з 22,1% у 2021 р. до 19% у 2024 р.), що може бути наслідком логістичних проблем, особливо експорту через морські порти. Продовжував зміцнювати позиції у структурі виручки соняшник (з 19% у 2021 р. до 23,8% у 2023 р.), але у 2024 р. відбулося незначне зниження (21,2%). Це свідчить про високий попит, але можливі проблеми з реалізацією чи обмеженнями у виробництві.

Зріс у структурі виручки ріпак (з 8% у 2021 р. до 11,2% у 2023 р.), що вказує на стабільний ринок. Частка овочів знизилася у 2023 р. до 8,3%, але у 2024 р. знову зросла до 9,3%, що може вказувати на поступове відновлення цього сегменту. Частка збільшилася овочів і фруктів з 5,4% у 2021 р. до 7,2% у 2024 р., що може свідчити про диверсифікацію виробництва.

Більш поглиблений аналіз свідчить, що після 2022 року відбулися значні зміни у структурі виручки. Так, озима пшениця втратила 9,0% (з 29,3% у 2021 р. до 20,3% у 2024 р.). Соняшник зріс до 23,8% у 2023 р., але у 2024 р. його частка знизилася до 21,2%. Ріпак зріс на 3,2% (з 8,0% у 2021 р. до 11,2% у 2023 р.), що свідчить про його привабливість на ринку. Ячмінь демонструє нестабільність (сплеск у 2022 р., падіння у 2023 р., зростання у 2024 р.). Кукурудза поступово втрачала позиції (з 22,1% у 2021 р. до 19% у 2024 р.) – (рис. 2.1).

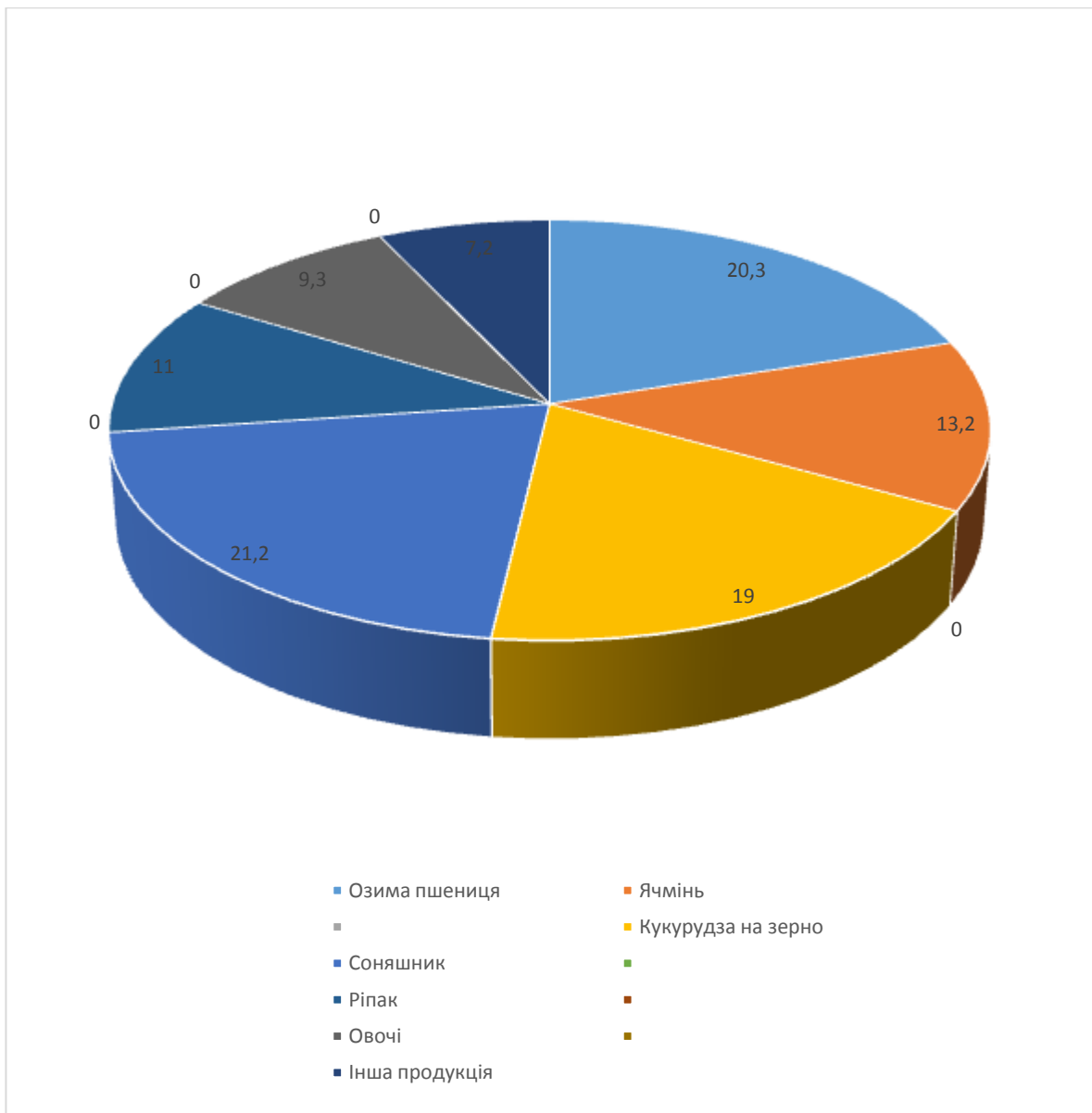


Рис. 2.1 Структура товарної продукції ТОВ «Агросфера» у 2024 році

Основні причини змін - проблеми з логістикою зернових культур (особливо кукурудзи) через морську блокаду; зростання попиту на олійні культури (соняшник, ріпак) через їхню високу рентабельність; зниження частки овочів через ускладнення реалізації та зміни у споживчому попиті.

Скорочення частки зернових культур (пшениця, кукурудза) в структурі виручки, що пов'язано з проблемами логістики, зростанням витрат на виробництво та змінами у попиті. Зростання частки олійних культур (соняшник, ріпак) свідчить про адаптацію підприємства до ринкових умов та орієнтацію на продукцію, яка має більш стабільний попит.

Нестабільність у виручці від ячменю та овочів вказує на коливання ринку та можливі труднощі з логістикою або врожайністю. Диверсифікація діяльності (зростання частки «іншої продукції») може бути одним із механізмів виживання підприємства в умовах воєнного стану.

Зміни у структурі виручки демонструють адаптацію господарства до умов війни, зокрема переорієнтацію на культури, що мають вищу рентабельність і стабільний попит. Подальші кроки можуть включати оптимізацію логістичних процесів, розширення внутрішнього ринку збуту та більш активне використання державних програм підтримки аграрного сектора.

Керівником аграрного підприємства є О.В. Йова. У користуванні компанії знаходяться 31 орендована земельна ділянка, розташовані в Дніпропетровській області та частково в Полтавській. Основна частина земельних угідь знаходиться у передмісті Дніпра.

Земельні ресурси є ключовим фактором у сільському господарстві, адже вони визначають можливості для вирощування сільськогосподарських культур, випасання худоби та здійснення аграрного виробництва загалом. Їхня якість, структура та ефективність використання безпосередньо впливають на продуктивність, рентабельність і екологічну стійкість аграрного сектору. Земельні ресурси є стратегічною основою сільського господарства. Їх ефективне використання, збереження та модернізація агротехнологій відіграють ключову роль у підвищенні врожайності, економічній стабільності підприємств та екологічній безпеці аграрного сектору.

Таблиця 2.2

Склад земельних ресурсів ТОВ «Агросфера» у 2020-2024 рр., гектарів

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Земельна площа- всього	585	635	620	589	570
Зокрема: - площа сільськогос-	560	624	592	575	565

подарські угіддя					
- площа ріллі	555	615	584	658	558

За даними таблиці 2.2 протягом 2020-2024 років земельні ресурси ТОВ «Агросфера» зазнали значних змін. Загальна земельна площа підприємства зростає у 2021 році до 635 га (+8,5% до попереднього року), однак згодом почала скорочуватися, досягнувши у 2024 році 570 га (-3,2% до 2023 р.). Подібна тенденція спостерігалася і щодо сільськогосподарських угідь: їхня площа збільшилася у 2021 році з 560 га до 624 га (+11,4%), але у наступні роки поступово зменшувалася, досягнувши 565 га у 2024 році (-9,5% від пікового рівня). Це може свідчити про зменшення орендованих земель або конверсію угідь під інші потреби. Особливу увагу привертає динаміка площі ріллі. У 2021 році вона зростає до 615 га (+10,8%), у 2023 році спостерігався різкий стрибок до 658 га (+12,7% до 2022 р.), що може бути пов'язано з активізацією посівних площ, однак у 2024 році площа скоротилася до 558 га (-15,2%), що, ймовірно, свідчить про зміну аграрної політики підприємства або втрату частини орендованих земель. Таким чином, аналіз показує, що земельний банк ТОВ «Агросфера» демонструє нестабільність, що може бути спричинено економічними труднощами, воєнними діями або оптимізацією виробничих процесів. Це потребує подальшого вивчення причин таких змін та розробки стратегії ефективного використання наявних земельних ресурсів.

2.2. Динаміка трудових ресурсів, продуктивності праці та ефективності сільськогосподарського підприємництва ТОВ «Агросфера»

Аналіз динаміки трудових ресурсів, продуктивності праці та ефективності сільськогосподарського бізнесу ТОВ «Агросфера» має вирішальне значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Вивчення змін у структурі та чисельності трудових ресурсів дозволяє оцінити рівень забезпеченості підприємства робочою силою,

виявити проблеми кадрової політики та визначити потреби у залученні або оптимізації персоналу.

Аналіз продуктивності праці допомагає встановити рівень ефективності використання трудових ресурсів, визначити чинники, що впливають на її зміну, та розробити заходи для підвищення результативності роботи. Крім того, оцінка ефективності діяльності підприємства через аналіз фінансових показників, урожайності, витрат на виробництво та рентабельності продукції дає змогу ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації виробничих процесів, впровадження нових технологій та підвищення прибутковості господарства. Умови воєнного стану в Україні вимагають особливої уваги до динаміки цих показників, оскільки агробізнес стикається з додатковими ризиками, такими як обмеженість ресурсів, зростання виробничих витрат та зміни у логістиці.

Таким чином, комплексний аналіз трудових ресурсів, продуктивності праці та ефективності діяльності ТОВ «Агросфера» є необхідним для підвищення стійкості підприємства, адаптації до сучасних викликів та забезпечення довгострокового розвитку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка трудових ресурсів, продуктивності праці та ефективності сільськогосподарського бізнесу ТОВ «Агросфера»

Показник	Роки				
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.

Середньоспискова чисельність працівників підприємства, осіб	16	15	13	14	14
Валова продукція за постійними цінами тис. грн.	13523,8	14255,5	7529,6	5085,8	7895,6
Валова продукція, що припадає одного сільськогосподарського працівника, тис. грн.	751,3	712,8	579,2	363,3	563,9
Рівень рентабельності аграрного підприємництва, %	88,1	101,4	50,6	0,6	4,1

У 2020–2021 роках ТОВ «Агросфера» демонструвало стабільні показники використання трудових ресурсів: середньоспискова чисельність працівників незначно зменшилась з 16 до 15 осіб, а обсяги валової продукції зросли з 13 523,8 до 14 255,5 тис. грн. Це свідчить про ефективну організацію праці та зростання виробничого потенціалу підприємства.

Показник валової продукції на одного працівника у ці роки залишався високим - понад 700 тис. грн, що вказує на високу продуктивність праці. Особливо варто відзначити 2020 рік, коли продуктивність сягнула 751,3 тис. грн, що стало найкращим показником за п'ятирічний період. У 2022 році внаслідок зовнішніх кризових чинників підприємство зменшило чисельність персоналу до 13 осіб, а обсяги валової продукції скоротилися майже вдвічі порівняно з 2021 роком. Водночас продуктивність праці впала до 579,2 тис. грн, а рівень рентабельності знизився до 50,6%, що свідчить про зменшення прибутковості на фоні зниження обсягів виробництва (рис. 2.2).

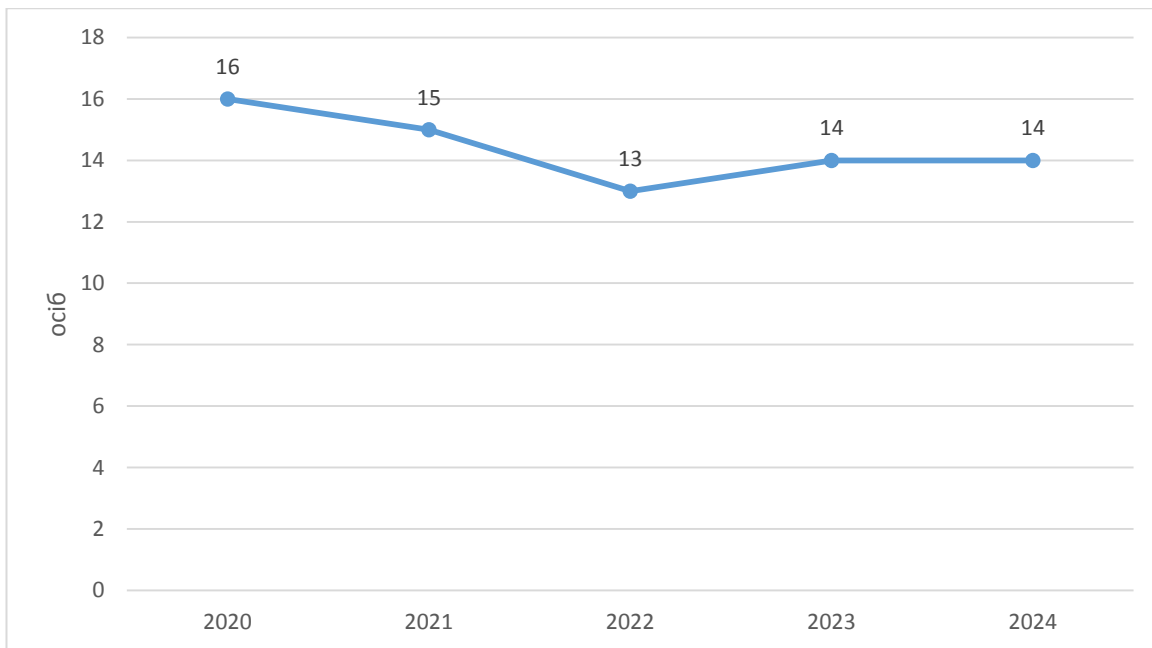


Рис. 2.2. Зміна середньоспискової чисельності працівників підприємства

У 2023 році ситуація погіршилася: валова продукція впала до 5085,8 тис. грн, а продуктивність праці досягла найнижчого рівня - 363,3 тис. грн на одного працівника. Рентабельність становила лише 0,6%, тобто підприємство фактично працювало на межі беззбитковості. У 2024 році ТОВ «Агросфера» продемонструвало позитивну динаміку: обсяги валової продукції зросли до 7895,6 тис. грн, а продуктивність праці підвищилась до 563,9 тис. грн. Також рентабельність зросла до 4,1%, що свідчить про початок відновлення економічної стійкості підприємства.

ТОВ "Агросфера" спеціалізується на вирощуванні зернових і олійних культур, що обумовлює сезонність у використанні трудових ресурсів. Середньорічна чисельність працівників підприємства коливається у межах 10-20 осіб, залежно від періоду сільськогосподарських робіт. У 2022-2024 рр. чисельність персоналу частково зменшувалася через мобілізацію чоловіків до Збройних сил України, що вплинуло на організацію виробничого процесу та продуктивність праці.

Динаміка узагальненої чисельності працівників ТОВ "Агросфера" у розрізі постійних та сезонних

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Постійні працівники, осіб	12	13	11	10	8
Сезонні працівники, осіб	6	7	6	5	4

Як видно з таблиці, чисельність працівників зменшилася з 20 осіб у 2021 році до 12 осіб у 2024 році. Основною причиною цього є мобілізація та міграція робочої сили. Скорочення чисельності персоналу може вплинути на ефективність виробництва, що вимагає впровадження механізації та оптимізації робочих процесів.

Незважаючи на скорочення чисельності працівників, продуктивність праці зростає. Якщо у 2020 році на одного працівника припадало 1,39 млн грн виручки, то у 2024 році цей показник зріс до 1,75 млн грн. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, можливо, завдяки модернізації технічного парку та оптимізації робочих процесів.

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів у галузі зерновиробництва

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Посівна	550	600	580	570	560

площа, га					
Середня урожайність зернових, ц/га	45	47	44	43	42
Валовий збір продукції, т	24750	28200	25520	24510	23520
Кількість працівників, осіб	18	20	17	15	12
Валовий збір на одного працівника, т/особу	1375	1410	1501	1634	1960

Зростання валового збору продукції на одного працівника пояснюється як оптимізацією роботи персоналу, так і збільшенням рівня механізації. Якщо у 2020 році один працівник забезпечував 1375 тонн продукції, то у 2024 році цей показник зріс до 1960 тонн. Це свідчить про зростання ефективності використання трудових ресурсів, що є позитивною тенденцією.

Аналіз трудових ресурсів ТОВ "Агросфера" показав, що чисельність працівників підприємства поступово зменшувалася, особливо після 2022 року, що пов'язано з мобілізацією та загальною складною економічною ситуацією. Водночас продуктивність праці та ефективність використання трудових ресурсів значно зросли. Це може бути наслідком автоматизації процесів, оптимізації виробничих потужностей та впровадження новітніх технологій у господарстві. Подальше збереження позитивної динаміки вимагає інвестицій у

сучасну техніку, підвищення кваліфікації працівників та впровадження ефективних методів управління персоналом.

2.3. Аналіз організації системи управління персоналом на підприємстві та впливу на неї внутрішнього і зовнішнього середовища менеджменту

Аграрні підприємства є важливою складовою частиною економіки, оскільки забезпечують населення продуктами харчування та сировиною для різних галузей промисловості. З огляду на специфіку аграрного сектору, система управління персоналом має бути адаптована до змінних умов зовнішнього середовища, таких як кліматичні фактори, економічна ситуація та зміни у державній політиці. Оскільки ТОВ «Агросфера» займається вирощуванням зернових, олійних культур, овочів та фруктів, організація роботи персоналу повинна враховувати ці особливості для досягнення високої ефективності.

Внутрішнє середовище підприємства визначається такими факторами, як структура організації, кадрова політика, внутрішні комунікації, рівень кваліфікації працівників та ефективність управлінської діяльності.

Структура підприємства чітко відображає розподіл обов'язків між основними підрозділами. Відсутність спеціалістів у сфері маркетингу та продажу, зокрема, може бути однією з причин низької ефективності збуту продукції. Зовнішнє середовище має значний вплив на організацію системи управління персоналом. До основних факторів, що визначають зовнішнє середовище ТОВ «Агросфера», відносяться економічні, політичні, соціальні та технологічні зміни.

Таблиця 2.6

Склад та основні обов'язки персоналу ТОВ «Агросфера»

Підрозділ	Чисельність працівни-	Основні обов'язки
-----------	-----------------------	-------------------

	кiв, осiб	
Директор	1	Загальне керiвництво пiдприємством
Заступник директора	1	Управлiння продажами, вiдбiр, навчання, мотивацiя працiвникiв
Технiчний вiддiл	3	Забезпечення технiчного обслуговування
Вiддiл агрономiї	4	Планування та контроль за вирощуванням сiльськогосподарських культур
Вiддiл бухгалтерiї	3	Фiнансовий облiк та звiтнiсть
Сезоннi працiвники на полях	50	Вирощування та оброб- ка сiльськогосподарських культур

Економiчнi змiни, такi як коливання цiн на сiльськогосподарську продукцiю, iнфляцiя та змiни в державному регулюваннi агропродовольчого ринку, безпосередньо впливають на фiнансову стабiльнiсть пiдприємства. Наприклад, у 2024 році ТОВ «Агросфера» отримало 15% зростання обсягу продажу зернових культур завдяки стабiльним цiнам на ринку.

Змiни на ринку зернових позитивно вплинули на фiнансовi показники пiдприємства, що дозволило iнвестувати у полiпшення умов працi та пiдвищення заробiтної плати для персоналу.

Змiни в державному регулюваннi, субсидiї на сiльськогосподарську продукцiю та програми пiдтримки аграрiїв позитивно впливають на розвиток пiдприємства та на можливiсть залучення нових кадрiв. Наприклад, у 2023 році

ТОВ «Агросфера» скористалося державною програмою підтримки сільськогосподарських виробників, що дозволило знизити витрати на закупівлю техніки.

Популяризація сільськогосподарських професій, покращення умов праці та підвищення соціальних стандартів можуть привернути більше кваліфікованих спеціалістів. У 2024 році підприємство організувало кілька тренінгів для агрономів і техніків, що дозволило підвищити кваліфікацію працівників на 20%.

Впровадження нових технологій у виробництво, таких як автоматизовані системи поливу та GPS-трекери для сільськогосподарської техніки, дозволяє зменшити витрати на робочу силу та підвищити ефективність праці.

Таблиця 2.7

Вплив технологічних чинників на персонал ТОВ «Агросфера»

Технологія	Вплив на персонал	Витрати, грн.
Автоматизовані системи поливу	Зменшення витрат на воду, покращення якості врожаю	1 000 000
GPS-трекери для техніки	Зниження витрат на паливо, підвищення точності обробки землі	800 000

Технологічні інновації дозволяють значно знизити навантаження на працівників і підвищити ефективність їхньої праці, що може призвести до зменшення потреби в певних категоріях персоналу.

Одним із основних елементів кадрової політики ТОВ «Агросфера» є постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників, що є необхідним для адаптації до змінюваних умов ринку.

Мотиваційна система підприємства базується на преміальних виплатах залежно від результатів роботи. У 2024 році було запроваджено нову систему бонусів, яка дозволила збільшити продуктивність праці на 10 %.

Таблиця 2.8

Вплив технологічних чинників на персонал ТОВ «Агросфера»

Показник	2023 рік	2024 рік	Зміни, %
Середня заробітна плата, грн.	12 000	14 000	+16,0
Продуктивність праці, кг/год.	200	220	+10,0
Бонуси на кінець року, грн.	3 000	4 000	+33,3

Запровадження нової системи мотивації дозволило досягти зростання продуктивності праці, що позитивно вплинуло на загальні фінансові результати підприємства.

Аналіз організації системи управління персоналом в ТОВ «Агросфера» показав, що внутрішнє та зовнішнє середовище значною мірою впливають на ефективність роботи підприємства. Успішна кадрова політика, а також своєчасне впровадження технологічних інновацій і адаптація до змін в економічній ситуації забезпечують високий рівень продуктивності та зростання фінансових показників.

Хоча система управління персоналом ТОВ «Агросфера» демонструє позитивні результати, існують деякі проблеми, що потребують уваги для подальшого розвитку та підвищення ефективності підприємства.

Аналіз проблем, що потребують уваги для подальшого розвитку та підвищення ефективності ТОВ «Агросфера», є критично важливим етапом у процесі стратегічного управління підприємством. Для аграрного підприємства, яке працює в умовах змінюваного економічного та соціального середовища, цей аналіз дозволяє виявити не лише поточні слабкі місця в організації управлінських процесів, але й спрогнозувати можливі ризики та сприяти своєчасному реагуванню на зовнішні та внутрішні виклики. Аналіз проблем, що потребують уваги для подальшого розвитку ТОВ «Агросфера», є необхідною умовою для підвищення ефективності діяльності підприємства. Завдяки цьому аналізу можна своєчасно виявляти і усувати слабкі місця, адаптувати підприємство до змін зовнішнього середовища, знижувати витрати, покращувати корпоративну культуру та забезпечувати стійкість підприємства. Це дозволить не лише покращити результати діяльності, а й створити умови для довгострокового розвитку компанії в умовах мінливого аграрного ринку (рис. 2.3).

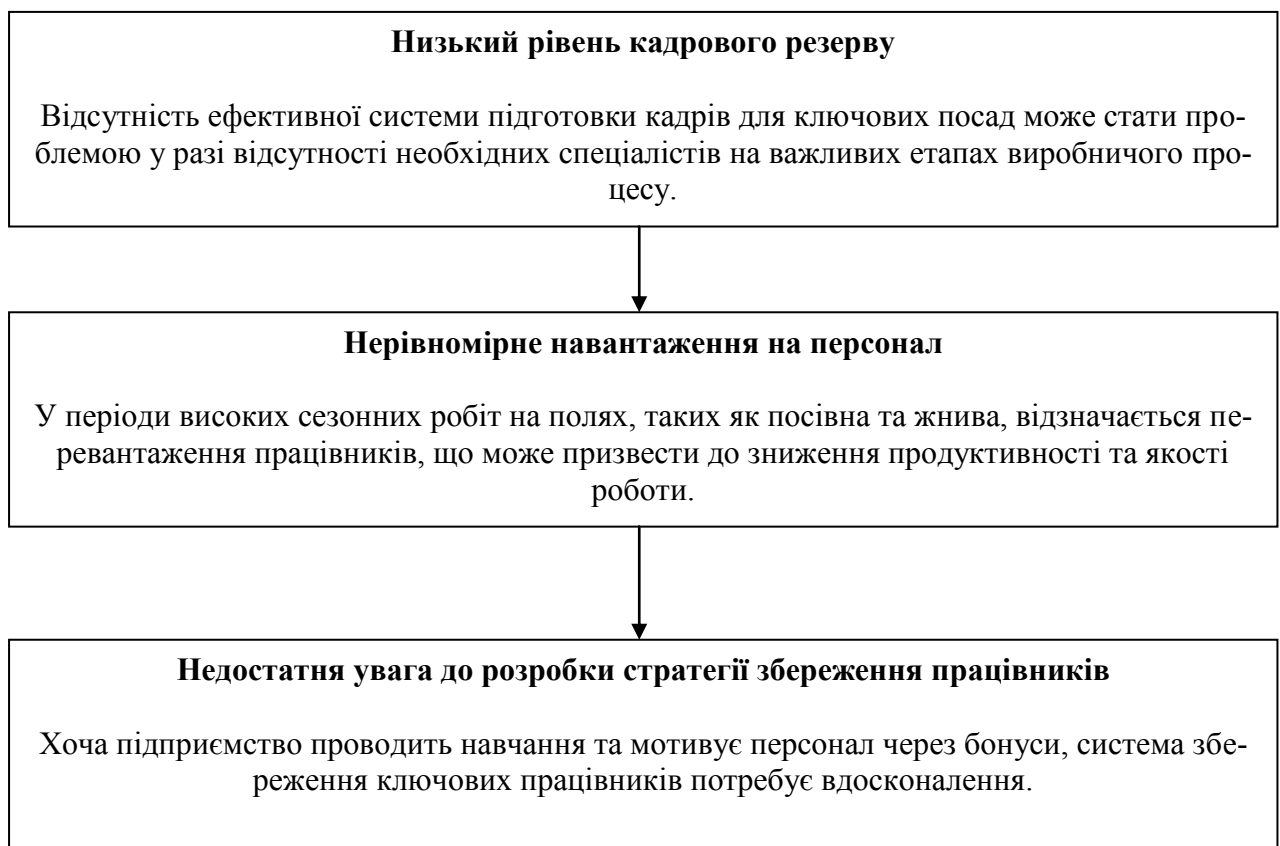


Рис. 2.3. Проблеми, що потребують уваги для подальшого розвитку та підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «Агросфера»

Зміни в економічній та соціальній політиці держави мають значний вплив на організацію системи управління персоналом. Високі рівні інфляції та зміни в законодавстві про працю можуть змусити підприємство адаптувати свої стратегії управління персоналом. Зміни в соціальному законодавстві потребують коригування витрат на соціальні гарантії, що може призвести до необхідності оптимізації витрат у інших напрямках діяльності підприємства.

Економічна політика держави, спрямована на підтримку сільського господарства, зокрема субсидії на вирощування олійних культур, позитивно вплинула на фінансову стабільність підприємства. Однак постійні коливання цін на сільськогосподарську продукцію можуть створювати непередбачуваність на ринку, що вимагає адаптації кадрової політики.

Аналіз організації системи управління персоналом на ТОВ «Агросфера» показує, що підприємство активно розвиває кадрову політику, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори. Зміни в економічному та політичному середовищі можуть як сприяти розвитку, так і створювати нові виклики для підприємства. Впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, таких як кадровий резерв, оптимізація робочого навантаження та програми лояльності, дозволить забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах змінного середовища.

Загалом, для досягнення високої ефективності в управлінні персоналом ТОВ «Агросфера» необхідно зберегти гнучкість кадрової політики, підтримувати високий рівень кваліфікації працівників та адаптуватися до зовнішніх економічних змін.

При цьому для забезпечення стабільності на підприємстві необхідно створити систему підготовки і відбору резерву для керівних посад, що дозволить оперативно реагувати на кадрові зміни. Для зменшення стресових ситуацій під час пікових періодів можна ввести систему тимчасових контрактів або залучати сезонних працівників, що дозволить збалансувати навантаження на штатний персонал. Запровадження програми довгострокових бонусів або пільг для працівників, які перебувають на підприємстві понад три роки, дозво-

литель зменшити плінність кадрів і підвищити рівень задоволення працівників. Аналіз проблем в організації системи управління персоналом ТОВ «Агросфера» є важливим етапом у процесі стратегічного розвитку підприємства. Виявлення проблемних зон, таких як відсутність кадрового резерву, нерівномірне навантаження та недостатня увага до мотивації працівників, дозволяє розробити конкретні стратегії для підвищення ефективності діяльності. Завдяки виявленню цих проблем ТОВ «Агросфера» може запровадити ряд стратегічних змін, таких як створення кадрового резерву, оптимізація робочого навантаження та покращення мотиваційної системи. Впровадження інноваційних технологій також дозволить підвищити ефективність управління персоналом та адаптувати підприємство до сучасних умов ринку.

Таким чином, систематичний аналіз і своєчасне реагування на проблеми у сфері управління персоналом забезпечить стабільне зростання та розвиток підприємства, створюючи умови для зниження витрат, підвищення продуктивності праці та забезпечення високої кваліфікації персоналу.

РОЗДІЛ 3. РОЗИТОК СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ У ТОВ «АГРОСФЕРА»

3.1. Впровадження стратегії Balanced Scorecard (BSC) у систему мотивації персоналу аграрного підприємства

Balanced Scorecard (BSC) є сучасним методом стратегічного управління, що дозволяє пов'язати цілі підприємства з ефективністю роботи персоналу. Для аграрного підприємства ТОВ «Агросфера», яке займається вирощуванням зернових, олійних, овочів та фруктів, запровадження BSC допоможе підвищити продуктивність праці, оптимізувати систему мотивації та підвищити ефективність управління людськими ресурсами.

Метою впровадження BSC у систему мотивації є створення чіткої та прозорої системи оцінювання роботи співробітників, що дозволить підвищити їх залученість та стимулювати професійний розвиток. В умовах конкурентного ринку агропромислового комплексу ефективне управління персоналом є запорукою стабільного розвитку підприємства (табл. 3.1).

Метод BSC включає чотири ключові перспективи:

- фінансова перспектива – оцінка ефективності витрат на персонал і підвищення рентабельності. Важливо забезпечити зростання продуктивності праці та дохідності підприємства через удосконалення системи матеріального стимулювання;

- клієнтська перспектива – підвищення задоволеності працівників, що впливає на якість продукції. Високий рівень задоволеності персоналу сприяє зниженню плинності кадрів та зростанню їх ефективності;

- внутрішні бізнес-процеси – вдосконалення технологій виробництва та ефективності роботи персоналу. Раціоналізація виробничих процесів та мінімізація втрат у робочому циклі підвищують загальну продуктивність підприємства;

- навчання та розвиток – розвиток кваліфікації співробітників для забезпечення довгострокової продуктивності. Підвищення рівня професійної

компетентності персоналу дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку та впроваджувати інноваційні методи роботи.

Таблиця 3.1

Проектування динаміки витрат на персонал та продуктивність праці у ТОВ «Агросфера»

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Витрати на персонал, тис. грн.	12 500	13 000	13 800	14 500
Продуктивність праці, ц/люд.	18,2	19,5	21,0	22,8
Рентабельність трудових ресурсів, %	12,0	13,5	15,2	16,8

Зростання витрат на персонал супроводжується підвищенням продуктивності праці та рентабельності, що підтверджує ефективність запровадження BSC. Це свідчить про те, що інвестування у персонал приносить довгострокові вигоди, а розроблена мотиваційна система сприяє підвищенню ефективності праці.

Опитування персоналу є ключовим інструментом оцінки мотиваційної системи, рівня задоволеності працівників і загального морально-психологічного клімату в організації. В аграрному підприємстві ТОВ «Агросфера», де робота залежить від сезонності, ефективної координації та залученості персоналу, регулярні опитування можуть бути інтегровані в систему Balanced Scorecard (BSC) для вдосконалення системи мотивації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогноз динаміки рівня задоволеності персоналу (за 5-бальною шкалою)
у ТОВ «Агросфера»

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Задоволеність умовами праці	3,5	4,0	4,3	4,5
Рівень лояльності працівників	3,8	4,2	4,5	4,7
Готовність до змін	3,2	3,8	4,2	4,5

Дані таблиці 3.2 свідчать, що очікується поступове зростання рівня задоволеності персоналу ТОВ «Агросфера» у період 2025-2028 рр.

Так, задоволеність умовами праці підвищуватиметься з 3,5 бала у 2025 році до 4,5 бала у 2028 році. Це означатиме, що покращення робочих умов, модернізація виробничих потужностей та вдосконалення соціального пакету сприятимуть підвищенню комфорту та продуктивності праці співробітників.

Рівень лояльності працівників зростатиме з 3,8 бала у 2025 році до 4,7 бала у 2028 році. Це вказуватиме на підвищення довіри до керівництва, розвиток корпоративної культури та ефективність заходів з мотивації, які запроваджуватимуться на підприємстві.

Готовність до змін поліпшуватиметься з 3,2 бала у 2025 році до 4,5 бала у 2028 році. Це означатиме, що працівники легше сприйматимуть нововведення, активніше братимуть участь у програмах підвищення кваліфікації та швидше адаптуватимуться до змін у виробничих процесах.

Запроваджені зміни в системі мотивації персоналу ТОВ «Агросфера» сприятимуть підвищенню задоволеності умовами праці, зміцненню лояльності

співробітників та підвищенню їхньої готовності до змін. Це, у свою чергу, позитивно впливатиме на продуктивність праці, знижуватиме рівень плинності кадрів та підвищуватиме загальну ефективність управління персоналом.

Підвищення задоволеності умовами праці та рівня лояльності працівників свідчить про позитивний ефект BSC на мотивацію персоналу. Це є передумовою для зниження рівня стресу серед співробітників та покращення корпоративної культури підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оптимізація робочих процесів та ефективність персоналу у ТОВ «Агросфера»

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Час на виконання завдань, год.	8,2	7,8	7,3	7,0
Кількість помилок у процесах, %	5,5	4,8	4,1	3,5
Виконання планових показників, %	85	90	93	96

Дані таблиці 3.3 свідчать про очікувану поступову оптимізацію робочих процесів і підвищення ефективності персоналу ТОВ «Агросфера» у 2025-2028 рр.

Час на виконання завдань скорочуватиметься з 8,2 години у 2025 році до 7,0 години у 2028 році. Це свідчитиме про зростання продуктивності праці, вдосконалення виробничих процесів та ефективне використання ресурсів.

Кількість помилок у процесах зменшуватиметься з 5,5% у 2025 році до 3,5% у 2028 році. Це означатиме, що підвищення кваліфікації персоналу, впровадження автоматизації та покращення контролю якості сприятимуть зменшенню дефектів у роботі.

Виконання планових показників зростатиме з 85% у 2025 році до 96% у 2028 році. Це підтверджуватиме ефективність застосованих заходів щодо покращення мотивації персоналу, оптимізації виробничих процесів та управління трудовими ресурсами.

У результаті впровадження стратегії Balanced Scorecard у систему мотивації персоналу у ТОВ «Агросфера» відбудеться поступова оптимізація робочих процесів, що призведе до зменшення часу на виконання завдань, скорочення кількості помилок та підвищення ефективності виконання планових показників. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зростанню продуктивності праці та стабільному розвитку господарської діяльності. Впровадження BSC сприяє зменшенню кількості помилок та підвищенню ефективності виконання планових показників. Це є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі (табл. 3.4).

Дані таблиці 3.4 свідчать про очікувані зростаючі інвестиції у навчання та розвиток персоналу ТОВ «Агросфера» у період 2025-2028 рр., що матиме позитивний вплив на рівень кваліфікації працівників і загальну ефективність роботи. Витрати на навчання зростатимуть з 500 тис. грн у 2025 році до 1 200 тис. грн у 2028 році. Це означатиме, що підприємство все більше вкладатиме кошти у підготовку та підвищення кваліфікації персоналу, що сприятиме розвитку компетенцій працівників і покращенню їхньої продуктивності. Частка персоналу, що пройшла навчання, зростатиме з 25% у 2025 році до 70% у 2028 році. Це вказуватиме на зростання рівня залученості співробітників до освітніх програм, що дозволить підприємству покращити якість виконання робіт і підвищити ефективність управління персоналом. Підвищення кваліфікації (середній бал) покращуватиметься з 3,6 у 2025 році до 4,7 у 2028 році. Це свідчатиме про підвищення рівня професійної компетентності працівників, що позитивно

впливатиме на якість виконуваних завдань і впровадження новітніх технологій у виробничий процес.

Таблиця 3.4

Інвестиції у навчання та розвиток персоналу у ТОВ «Агросфера»

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Витрати на навчання, тис. грн.	500	750	1 000	1 200
Частка персоналу, що пройшла навчання, %	25	40	55	70
Підвищення кваліфікації (середній бал)	3,6	4,0	4,4	4,7

У результаті збільшення інвестицій у навчання та розвиток персоналу у ТОВ «Агросфера» відбудеться покращення професійних навичок співробітників, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню кількості помилок у робочих процесах та покращенню якості виконуваних завдань. Це, у свою чергу, дозволить підприємству ефективніше адаптуватися до ринкових умов, впроваджувати інноваційні технології та підвищувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Зростання інвестицій у навчання призводить до підвищення кваліфікації працівників, що позитивно впливає на продуктивність та рівень інноваційності підприємства.

Таким чином, запровадження BSC у систему мотивації персоналу ТОВ «Агросфера» дозволить:

- підвищити продуктивність праці та рентабельність персоналу;
- поліпшити рівень задоволеності та лояльності працівників;
- оптимізувати внутрішні процеси та зменшити рівень помилок;
- інвестувати у навчання персоналу, що сприяє зростанню кваліфікації.

3.2. Використання психологічних підходів для вдосконалення процесів управління персоналом аграрного підприємства ТОВ «Агросфера»

Впровадження психологічних прийомів у процес управління персоналом є важливим етапом у розвитку аграрних підприємств, оскільки ефективне управління людським ресурсом сприяє досягненню стратегічних цілей та підвищенню продуктивності праці. На підприємстві ТОВ «Агросфера» особливу роль відіграє впровадження психологічних технік у процеси мотивації, комунікації та вирішення конфліктів серед працівників.

Психологічні прийоми включають техніки мотивації, емоційної підтримки, зниження стресових факторів, управління конфліктами, а також створення позитивної робочої атмосфери. Деякі з таких прийомів, що використовуються на підприємстві ТОВ «Агросфера»:

Мотиваційні техніки:

- прийом позитивного підкріплення, коли досягнення працівників нагороджуються через похвалу або матеріальне заохочення;
- створення системи визнання досягнень колективу через регулярні збори, нагороди та відзначення кращих співробітників.

Управління стресом та емоційна підтримка:

- проведення тренінгів та семінарів для працівників з психологічної адаптації;
- використання технік релаксації та медитацій на робочому місці.

Управління конфліктами:

- створення нейтральних посередників для вирішення суперечок серед працівників;

- впровадження принципів відкритої комунікації між керівництвом та співробітниками.

Таблиця 3.5

Результати анкетування працівників ТОВ «Агросфера» щодо рівня їх психологічної підтримки, березень 2025 р.

Питання	Відповіді (у %)	Результат, %
1. Як ви оцінюєте рівень мотивації на роботі?	1 - Дуже низький	5
	2 - Низький	10
	3 - Середній	45
	4 - Високий	30
	5 - Дуже високий	10
2. Чи відчуваєте ви підтримку з боку керівництва?	Так	70
	Ні	30
3. Які методи мотивації найбільш ефективні?	Матеріальні	50
	Нематеріальні	50
4. Як ви оцінюєте рівень стресу на роботі?	Дуже низький	5
	Низький	15
	Середній	40
	Високий	30
	Дуже високий	10
5. Як часто ви стикаєтесь з конфліктами на роботі?	Рідко	60
	Часто	30
	Дуже часто	10

З метою оцінки ефективності застосування психологічних прийомів на ТОВ «Агросфера» було проведено анкетування серед працівників підприємства. Анкета складалась з 5 запитань, що охоплюють мотивацію,

задоволеність робочими умовами, рівень стресу та ефективність управлінських комунікацій (табл. 3.5).

Більшість працівників (45 %) оцінює рівень мотивації як середній, що свідчить про потенціал для поліпшення мотиваційних стратегій на підприємстві. Однак, 30 % вважають рівень мотивації високим, що є позитивним показником. Певна кількість працівників (15 %) все ж вважає мотивацію на низькому рівні (5% - дуже низький, 10 % - низький), що потребує уваги керівництва в плані покращення умов та впровадження більш ефективних методів мотивації (додаток А).

70 % працівників відчують підтримку з боку керівництва, що свідчить про добре розвинену корпоративну культуру та ефективну комунікацію. Однак, 30 % респондентів не відчують такої підтримки, що може бути сигналом до необхідності покращення взаємодії керівництва з працівниками, особливо серед тих, хто відчуває відсутність підтримки.

Респонденти поділилися рівно між матеріальними та нематеріальними методами мотивації, що показує рівну значущість обох підходів для працівників. Це вказує на необхідність комбінованого застосування як матеріальних, так і нематеріальних методів для покращення мотивації в колективі.

Більшість працівників (40 %) оцінює рівень стресу як середній, що свідчить про наявність певних проблем, які можуть бути пов'язані з робочими умовами або атмосферою в колективі. 30 % респондентів вказують на високий рівень стресу, що є важливим сигналом для проведення заходів щодо зниження стресових факторів на підприємстві, зокрема шляхом впровадження психологічної підтримки та тренінгів з управління стресом.

60 % працівників вважають, що конфлікти на роботі трапляються рідко, що є позитивним аспектом в оцінці внутрішньої корпоративної атмосфери. Проте, 30 % респондентів стикаються з конфліктами часто, і 10 % – дуже часто, що потребує уваги керівництва до заходів, спрямованих на поліпшення взаєморозуміння та вирішення конфліктів, таких як медіація, тренінги для покращення комунікаційних навичок і розвиток емоційного інтелекту серед працівників.

Рівень мотивації серед працівників можна вважати середнім, з потенціалом для покращення через впровадження більш ефективних мотиваційних стратегій.

Високий відсоток працівників (70 %) відчувають підтримку з боку керівництва, але 30% респондентів не відчувають такої підтримки, що є сигналом для покращення взаємодії на всіх рівнях.

Матеріальні та нематеріальні методи мотивації мають рівну ефективність, тому для покращення мотивації доцільно застосовувати комбіновані підходи.

Рівень стресу є значним (40 % – середній, 30 % – високий), що вимагає уваги до психологічного клімату на підприємстві та впровадження заходів для його зниження.

Таблиця 3.6

Прогноз продуктивності праці до та після удосконалення психологічних методів управління персоналом у ТОВ «Агросфера»

Показник	До впровадження, 2025 р.	Після впровадження, 2026 р.
Продуктивність праці, годин на одиницю продукції	1,3	1,2
Виробничі втрати, %	8	5
Середній час на вирішення конфліктів, годин	5	1

Конфлікти є рідкісним явищем на підприємстві, однак 40 % працівників стикаються з ними часто або дуже часто, що вказує на необхідність роботи над покращенням комунікацій і вирішенням конфліктів в організації.

Для оцінки впливу психологічних прийомів на результати роботи підприємства були проведені розрахунки продуктивності праці до та після застосування психологічних технік.

Продуктивність праці зростає на 8,3 % після впровадження психологічних технік, що свідчить про їх позитивний вплив на ефективність роботи. Виробничі втрати зменшились на 3 %, що є результатом поліпшення комунікацій та стрес-менеджменту. Час, витрачений на вирішення конфліктів, зменшиться на 33 %, що свідчить про ефективність прийомів управління конфліктами.

Очікується, що психологічні прийоми, які можуть бути застосовані у ТОВ «Агросфера», матимуть значний позитивний ефект на продуктивність праці, зниження рівня стресу та конфліктів серед працівників. Оцінка результатів анкетувань показує, що більшість працівників задоволені рівнем мотивації та підтримки з боку керівництва. Водночас є можливості для подальшого вдосконалення управлінських практик, зокрема щодо зниження стресу та більш ефективного використання нематеріальних методів мотивації.

3.3. Використання методів антикризового управління для збереження кадрового потенціалу ТОВ «Агросфера»

Антикризове управління є важливим інструментом для забезпечення стабільного розвитку підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності та непередбачуваних змін на ринку. На аграрних підприємствах, де високий рівень залежності від зовнішніх факторів, збереження кадрового потенціалу стає особливо актуальним. Задача збереження кваліфікованих кадрів є важливою складовою антикризового управління, оскільки досвідчені працівники відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства.

ТОВ «Агросфера», що спеціалізується на вирощуванні зернових, олійних культур та овочів, стикалося з кризовими явищами на ринку аграрної продукції. У зв'язку з цим, підприємство повинно застосовувати комплексні методи анти-

кризового управління, зокрема спрямовані на збереження кадрового потенціалу в період фінансових труднощів та інших кризових ситуацій.

Основними факторами, що впливають на збереження кадрового потенціалу в аграрному секторі, є: економічні фактори (зміни в умовах ринку, підвищення вартості виробничих ресурсів, коливання цін на аграрну продукцію); соціально-психологічні фактори (рівень стресу на роботі, мотивація працівників, підтримка з боку керівництва); організаційні фактори (ефективність системи управління персоналом, можливості для кар'єрного росту, навчання та підвищення кваліфікації).

Для аналізу кадрового потенціалу та визначення впливу кризових факторів на нього, було проведено анкетування серед працівників ТОВ «Агро-сфера». Для оцінки кадрового потенціалу і визначення основних проблем збереження кадрів було проведено анкетування серед працівників підприємства. Анкета містила 5 запитань, що дозволили оцінити рівень задоволеності працівників умовами праці, їх готовність залишатися на підприємстві в умовах економічної кризи та ефективність методів мотивації (табл. 3.7).

40 % працівників оцінюють умови праці як високі, і 19 % - як дуже високі, що свідчить про позитивний рівень задоволення умовами праці на підприємстві. Водночас 8% респондентів оцінюють умови як низькі, що вказує на наявність проблем у деяких аспектах організації праці. Необхідно приділяти увагу збереженню та покращенню умов праці для мінімізації негативних факторів.

75 % працівників планують залишитися на підприємстві, що є позитивним показником для збереження кадрового потенціалу. Проте 25 % респондентів не планують залишатися, що може свідчити про наявність певних проблем, таких як низький рівень мотивації чи можливі кадрові кризові ситуації. Необхідно з'ясувати причини цього відсотка і вжити заходів для їх усунення.

В цілому, рівень мотивації серед працівників є середнім або високим, оскільки 35 % респондентів оцінюють свою мотивацію як високу і 14 % - як дуже високу. Однак, 16 % працівників мають низьку або дуже низьку мотива-

цію, що потребує уваги з боку керівництва підприємства для зниження рівня незадоволення і підвищення мотивації серед працівників.

Підтримка з боку керівництва оцінюється позитивно: 40 % респондентів вважають її високою, а 20 % - дуже високою. Водночас 15 % опитаних відзначають низький рівень підтримки, що є сигналом для покращення взаємодії між керівництвом та працівниками, зокрема в кризових умовах (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Результати анкетування працівників ТОВ «Агросфера» щодо оцінки кадрового потенціалу і визначення основних проблем збереження кадрів, березень 2025 р.

Питання	Відповіді (у %)	Результат, %
1. Як ви оцінюєте рівень задоволення умовами праці?	Дуже низький	3
	Низький	8
	Середній	30
	Високий	40
	Дуже високий	19
2. Чи плануєте ви залишатися на підприємстві?	Так	75
	Ні	25
3. Який рівень мотивації ви відчуваєте?	Дуже низький	4
	Низький	12
	Середній	35
	Високий	35
	Дуже високий	14
4. Як ви оцінюєте систему підтримки з боку керівництва?	Дуже низька	5
	Низька	10
	Середня	25
	Висока	40
	Дуже висока	20
5. Які методи мотивації	Матеріальні	45

є найефективнішими для вас?	Нематеріальні	55
-----------------------------	---------------	----

Нематеріальні методи мотивації визнано найбільш ефективними для 55 % працівників, що свідчить про важливість таких аспектів, як кар'єрне зростання, визнання досягнень та розвиток професійних навичок. Однак матеріальні методи залишаються важливими для 45 % респондентів, що підкреслює необхідність балансування між матеріальними та нематеріальними методами мотивації для досягнення максимальної ефективності.

Результати анкетування свідчать про позитивний рівень задоволення умовами праці та мотивацією працівників на ТОВ «Агросфера», але також показують наявність певних проблем, зокрема низької мотивації у деяких працівників та необхідності покращення підтримки з боку керівництва. Для підвищення кадрового потенціалу підприємства варто звернути увагу на зниження рівня незадоволення працівників через поліпшення умов праці та впровадження збалансованих методів мотивації.

Більшість працівників (59 %) задоволені умовами праці на підприємстві, оцінюючи їх як високі або дуже високі, що свідчить про загальний комфорт у роботі. 75 % респондентів мають намір залишитися на підприємстві, що є позитивним показником для збереження кадрового потенціалу в умовах кризи. Рівень мотивації працівників на підприємстві є середнім або високим у 84 % опитаних, що вказує на ефективність застосовуваних методів мотивації, але є ще 16 % працівників з низьким рівнем мотивації, що потребує уваги керівництва. Більшість працівників (60 %) оцінюють систему підтримки з боку керівництва як високу або дуже високу, що вказує на позитивну роль керівництва у процесах збереження кадрового потенціалу. Нематеріальні методи мотивації визнані найбільш ефективними для 55 % працівників, що підкреслює важливість психологічної підтримки, кар'єрного розвитку та професійного навчання.

Для оцінки економічної ефективності застосування антикризових методів, зокрема збереження кадрового потенціалу, були проведені розрахунки щодо впливу збереження кадрів на витрати підприємства.

Прогноз економічної ефективності застосування антикризових методів, зокрема збереження кадрового потенціалу у ТОВ «Агросфера», має важливе значення для стратегічного управління підприємством, особливо в умовах економічної нестабільності, зокрема в аграрному секторі (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогноз економічної ефективності застосування антикризових методів, зокрема збереження кадрового потенціалу у ТОВ «Агросфера»

Показник	До впровадження антикризових заходів, 2024 р.	Після впровадження антикризових заходів, 2026 р.
Витрати на заміщення одного працівника, грн.	50 000	30 000
Середній термін збереження кадрів, місяців	9	15
Витрати на навчання та підвищення кваліфікації, грн.	10 000	12 000
Кількість звільнень, осіб/рік	10	4

Після впровадження антикризових заходів, витрати на заміщення одного працівника зменшаться з 50 000 грн до 30 000 грн. Це буде результатом зниження плинності кадрів завдяки більш ефективним методам збереження кадрового потенціалу. Витрати на найм нових працівників значно зменшаться, що дозволить підприємству заощаджувати фінансові ресурси.

Прогнозується збільшення середнього терміну збереження кадрів з 9 до 15 місяців. Це буде наслідком застосування антикризових методів, таких як покращення умов праці та вдосконалення системи мотивації, що збільшить лояльність працівників і сприятиме їх довгостроковому перебуванню на підприємстві.

Витрати на навчання та підвищення кваліфікації зростуть з 10 000 грн до 12 000 грн. Однак цей підвищений рівень інвестицій у розвиток персоналу сприятиме підвищенню кваліфікації працівників та їх задоволеності, що в свою чергу дозволить підвищити ефективність їх роботи та зменшити плинність кадрів.

Прогнозується зниження кількості звільнень з 10 осіб на рік до 4 осіб на рік. Це стане результатом реалізації антикризових заходів, спрямованих на покращення мотивації працівників і підвищення рівня їх задоволеності умовами праці. Зменшення плинності кадрів дозволить зберегти ключові компетенції та досвід співробітників.

Таким чином, прогноз економічної ефективності застосування антикризових заходів для збереження кадрового потенціалу у ТОВ «Агросфера» свідчить про позитивний вплив цих заходів на зниження витрат та підвищення стабільності підприємства. Зменшення витрат на заміщення працівників, збільшення терміну збереження кадрів, зниження кількості звільнень та підвищення інвестицій в навчання та підвищення кваліфікації дозволить забезпечити ефективне використання кадрових ресурсів і знизити економічні втрати підприємства в майбутньому.

Зниження витрат на заміщення працівників на 40% після впровадження антикризових заходів свідчить про ефективність збереження кадрового потенціалу. Середній термін збереження кадрів збільшився на 6 місяців, що вказує на позитивний ефект від впровадження стабільних мотиваційних та підтримуючих програм. Витрати на навчання та підвищення кваліфікації зросли на 20%, що є результатом інвестицій у розвиток кадрів та створення сприятливих умов для їх професійного росту. Зменшення кількості звільнень на 60% є яскравим показником успішної реалізації антикризових заходів, спрямованих на збереження кадрового потенціалу.

Загалом, результати проведених анкетувань і розрахунків свідчать про ефективність впроваджених антикризових заходів для збереження кадрового потенціалу на ТОВ «Агросфера». Запровадження системи підтримки та мотивації працівників, а також розширення можливостей для їх професійного розви-

тку значно покращили умови праці та мотивацію персоналу. Антикризові заходи, зокрема спрямовані на розвиток нематеріальних методів мотивації та підтримку керівництва, дозволили знизити витрати на заміщення кадрів та зменшити кількість звільнень.

Хоча важливо виважено рієнтуватися на такі висновки, бо прогнозування в умовах воєнного стану має значний рівень невизначеності і супроводжується численними ризиками, пов'язаними з економічними, політичними, соціальними та технологічними змінами. Успішне управління цими ризиками вимагає постійного моніторингу ситуації, гнучкості в стратегіях і готовності до швидкої адаптації до змін.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління розвитком системи менеджменту персоналу аграрного підприємства в умовах нестійкої економіки потребує комплексного підходу, що включає мотивацію, навчання, цифровізацію та гнучкість у кадровій політиці. Впровадження сучасних HR-стратегій допоможе аграрним підприємствам залишатися конкурентоспроможними, адаптуватися до змін та забезпечити ефективно використання трудових ресурсів. У сучасних реаліях саме розвиток людського капіталу стане ключовим фактором стійкості та успішного функціонування аграрних підприємств України.

2. Менеджмент персоналу – це система управлінських заходів, спрямованих на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, ефективно використання трудових ресурсів та створення сприятливих умов для професійного розвитку працівників. Він включає не лише адміністративні аспекти управління кадрами, а й розробку стратегій щодо їх залучення, розвитку та утримання. У сучасних умовах успішні компанії розглядають персонал не як ресурс, а як найцінніший актив, розвиток і мотивація якого безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства.

3. ТОВ «Агросфера» спеціалізується на вирощуванні зернових і олійних культур, а також займається виробництвом овочів і фруктів. Зміни у структурі виручки демонструють адаптацію господарства до умов війни, зокрема переорієнтацію на культури, що мають вищу рентабельність і стабільний попит.

Аналіз показує, що земельний банк ТОВ «Агросфера» демонструє нестабільність, що може бути спричинено економічними труднощами, воєнними діями або оптимізацією виробничих процесів. Це потребує подальшого вивчення причин таких змін та розробки стратегії ефективного використання наявних земельних ресурсів.

4. Аналіз трудових ресурсів ТОВ "Агросфера" показав, що чисельність працівників підприємства поступово зменшувалася, особливо після 2022 року, що пов'язано з мобілізацією та загальною складною економічною ситуацією.

Водночас продуктивність праці та ефективність використання трудових ресурсів значно зросли. Це може бути наслідком автоматизації процесів, оптимізації виробничих потужностей та впровадження новітніх технологій у господарстві. Подальше збереження позитивної динаміки вимагає інвестицій у сучасну техніку, підвищення кваліфікації працівників та впровадження ефективних методів управління персоналом.

Незважаючи на скорочення чисельності працівників, продуктивність праці зросла. Якщо у 2020 році на одного працівника припадало 1,39 млн грн виручки, то у 2024 році цей показник зріс до 1,75 млн грн. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, можливо, завдяки модернізації технічного парку та оптимізації робочих процесів.

5. Внутрішнє середовище ТОВ «Агросфера» визначається такими факторами, як структура організації, кадрова політика, внутрішні комунікації, рівень кваліфікації працівників та ефективність управлінської діяльності. Структура підприємства чітко відображає розподіл обов'язків між основними підрозділами.

Аналіз організації системи управління персоналом в ТОВ «Агросфера» показав, що внутрішнє та зовнішнє середовище значною мірою впливають на ефективність роботи підприємства. Успішна кадрова політика, а також своєчасне впровадження технологічних інновацій і адаптація до змін в економічній ситуації забезпечують високий рівень продуктивності та зростання фінансових показників. Проте, хоча система управління персоналом ТОВ «Агросфера» демонструє позитивні результати, існують деякі проблеми, що потребують уваги для подальшого розвитку та підвищення ефективності підприємства.

6. У результаті впровадження стратегії Balanced Scorecard у систему мотивації персоналу у ТОВ «Агросфера» відбудеться поступова оптимізація робочих процесів, що призведе до зменшення часу на виконання завдань, скорочення кількості помилок та підвищення ефективності виконання планових показників. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зростанню продуктивності праці та стабільному розвитку господарської діяльності. Впровадження BSC сприяє зменшенню кількості по-

милок та підвищенню ефективності виконання планових показників. Це є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

7. З метою оцінки ефективності застосування психологічних методів на ТОВ «Агросфера» було проведено анкетування серед працівників підприємства. Очікується, що додаткові психологічні підходи, які можуть бути застосовані у ТОВ «Агросфера», у майбутньому матимуть значний позитивний ефект на продуктивність праці, зниження рівня стресу та конфліктів серед працівників. Оцінка результатів анкетувань показує, що більшість працівників задоволені рівнем мотивації та підтримки з боку керівництва. Водночас є можливості для подальшого вдосконалення управлінських практик, зокрема щодо зниження стресу та більш ефективного використання нематеріальних методів мотивації.

8. Для аналізу кадрового потенціалу та визначення впливу кризових факторів на нього, також було проведено анкетування серед працівників ТОВ «Агросфера». Результати анкетування свідчать про позитивний рівень задоволення умовами праці та мотивацією працівників на ТОВ «Агросфера», але також показують наявність певних проблем, зокрема низької мотивації у деяких працівників та необхідності покращення підтримки з боку керівництва. Для підвищення кадрового потенціалу підприємства варто звернути увагу на зниження рівня незадоволення працівників через поліпшення умов праці та впровадження збалансованих методів мотивації.

Прогноз економічної ефективності застосування антикризових заходів для збереження кадрового потенціалу у ТОВ «Агросфера» свідчить про позитивний вплив цих заходів на зниження витрат та підвищення стабільності підприємства. Запровадження системи підтримки та мотивації працівників, а також розширення можливостей для їх професійного розвитку значно б покращили умови праці та мотивацію персоналу. Хоча важливо виражено рієнтуватися на такі висновки, бо прогнозування в умовах воєнного стану має значний рівень невизначеності і супроводжується численними ризиками, пов'язаними з військовими, економічними, політичними, соціальними та технологічними змінами.

Успішне управління цими ризиками вимагає постійного моніторингу ситуації, гнучкості в стратегіях і готовності до швидкої адаптації до змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України.
2. Алярова А. Розвиток технологій менеджменту персоналу в ІТ-сфері. Економіка і організація управління. 2023. С. 135-145.
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент : навч. посіб. Дн.: НГУ, 2012. 381 с.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
5. Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.
6. Бурдейна Ж.Р., Примак Т.Ю. Управління персоналом готельного підприємства в умовах пандемії. Економіка та держава. 2022. № 1. С. 123-127.
7. Вишняков О.С., Наумов А.І. Менеджмент. М.: Союз. 2010. 526 с.
8. Всеукраїнська асоціація кадровиків. Офіційний сайт: URL : <http://www.kadrovik.ua/>
9. Грішова О.А. Економка праці та соціально-трудова відносина: Підручник. 3-тє вид., випр. і доп. К.: «Знання», КОО, 2017. 559 с.
10. Гурман О.М., Лукашук А.В. Дослідження впливу персонал-технологій на ефективність роботи працівників та культуру організації. Трансформаційна економіка, 2023. № 2 (02). С. 16-22.
11. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник / О.О. Гуторова. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.
12. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А, Максименко Т.М. Мотивація і оцінка персоналу: навчальний посібник. К.: МАУП, 2002. 248 с.
13. Джерелюк Ю.О., Зінов'єва І.С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного. 2020. № 1-2 (72). С. 31-37.
14. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2015. 584 с.

15. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. 2022. Серія: Економіка. № 12. С. 46-51.
16. Пінк Д. Дивовижна правда про те, що нас мотивує. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2016. 208 с.
17. Економіка праці й соціально-трудова відносини: підручник / За ред. Шкільова О.В. К.: Четверта хвиля, 2018. 472 с.
18. Карлгаард Р. Людський фактор: Секрети тривалого успіху видатних компаній. Київ: КНИГОЛАВ, 2017. 336 с.
19. Коваленко О., Федоренко В., Мошек Г. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 808 с.
20. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2017. 397 с.
21. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів. Харків: Ранок : Фабула, 2019. 304 с.
22. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рубель К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2024. № 12. С. 54-59.
23. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посіб. Х.: «Мадрид», 2019. 231 с.
24. Крушельницька О.В., Мельничук О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.
25. Кон А. Покарані нагородами. Вадя системи мотивації. Харків: Клуб сімейного дозвілля. 2019. 384 с.
26. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Х.: Вид-во НУА, 2013. 376 с.
27. Офіційний сайт Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення 28.10.2024).
28. Обиденнова Т., Васильєв В. Актуальність HR-процесів у розвитку цифровізації на підприємствах. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 2024. № 19(38). С. 115-121.

29. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. К.: КМ-Букс, 2018. 256 с.
30. Сайт Спілки кадровиків та спеціалістів з управління персоналом. URL: <https://hrliga.com/> (дата звернення 17.04.2025).
31. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. К.: ЦУЛ, 2010. 360 с.
32. Соціальна відповідальність: навч. посіб. /за заг. ред. д.е.н., проф. А.М.Колота. К.: КНЕУ, 2015. 519 с.
33. Управління персоналом: Конспект лекцій /Укладачі: М.М. Петрушенко, Г.М. Шевченко. Суми: Вид-во СумДУ, 2009. 89 с.
34. Управління персоналом: підручник / за ред. проф. В.М.Данюка. К.: КНЕУ, 2015. 519 с.
35. Хмурова В., Волкова Я. Вдосконалення системи якості менеджменту персоналу у сфері охорони здоров'я в Україні. Сталій розвиток економіки, 2023. № 1 (46). С. 135-140.
36. Якубів Р.Д. Організаційно-економічне забезпечення управління персоналом сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук, спец. 08.00.04 / Львівський національний аграрний університет. Львів :, 2016. 190 с.
37. Solovova, N. V., Kalmykova, O. Y., & Tuponosova, E. P. (2024). Management of professional stress of personnel at the organizational level. Vestnik of Samara University. Economics and Management, 15(2), 230-248.
38. Riccucci, N. M., Naff, K. C., & Hamidullah, M. F. (2019). Personnel management in government: Politics and process. Routledge.
39. The official site of OpenAI (2025), "ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue" (дата звернення: 12.04.2025).
40. Panthasarin, P., & Lertamornsak, G. (2025, January). Personnel management for private schools in the digital age in Thailand. In Proceeding National & International Conference (Vol. 17, No. 1, p. 479).
41. Kaczmarek, P. S. (2019). Mastering fourth industrial revolution through innovative personnel management—A study analysis on how game-based

- approaches affect competence development. *IFAC-PapersOnLine*, 52(13), 2332-2337.
42. Podolchak, N., Martyniuk, V., & Tsygylyk, N. (2024, September). Synergistic Aspects of Achieving a High Level of Efficiency in Personnel Management of Organizations to Ensure Sustainable Development. In 2024 14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (pp. 330-333). IEEE.
43. Zubarev, S. (2024). HR-management during the war: personnel support. *Scientific Journal of Polonia University*, 63(2), 212-219.

ДОДАТКИ

Додаток А

Результати анкетування працівників ТОВ «Агросфера» щодо рівня їх психологічної підтримки, березень 2025 р.

