

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
09 червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Система управління персоналом підприємства»**

виконала здобувачка вищої освіти денної форми здобуття освіти

Коваленко Анастасія Сергіївна

Керівник кваліфікаційної роботи

Надія БАГАН

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	17
2.2. Аналіз ефективності існуючої системи управління персоналом.....	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	31
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної ринкової економіки ефективно управління персоналом виступає одним із ключових факторів успішної діяльності підприємства. Людський капітал є не лише виконавцем виробничих завдань, а й джерелом інновацій, конкурентних переваг та стійкого розвитку організації. Удосконалення системи управління персоналом дозволяє забезпечити високий рівень мотивації працівників, зменшити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці та адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Сучасні виклики, такі як цифровізація бізнес-процесів, дистанційні формати роботи, зростання конкуренції за кваліфіковані кадри, потребують від підприємств впровадження інноваційних підходів до управління персоналом. Тому дослідження теоретичних і практичних аспектів удосконалення системи управління персоналом набуває особливої значущості та обумовлює актуальність обраної теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Бакалаврська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U201560).

Мета та завдання роботи. Метою бакалаврської дипломної роботи є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів функціонування системи управління персоналом на підприємстві та розробка пропозицій щодо її удосконалення для підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Об'єкт дослідження бакалаврської дипломної роботи – є система управління персоналом як складова організаційного механізму функціонування підприємства.

Предметом дослідження бакалаврської дипломної роботи є сукупність методів, процесів та інструментів, що використовуються для організації, мотивації, оцінки та розвитку персоналу в межах системи управління на підприємстві.

Методи досліджень. У бакалаврській дипломній роботі було використано такі методи: аналіз і синтез (для вивчення теоретичних основ управління персоналом та узагальнення наукових підходів до його удосконалення); порівняльний аналіз (для оцінки ефективності існуючих практик управління персоналом на досліджуваному підприємстві); статистичні методи (для обробки даних про кадровий склад, плинність кадрів, продуктивність праці); метод експертних оцінок (для визначення проблем та перспектив розвитку системи управління персоналом); графічні методи (для візуалізації результатів аналізу та представлених пропозицій); економічне обґрунтування (для оцінки ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом).

Інформаційна база. У процесі написання дипломної роботи використовувались форми бухгалтерсько-статистичної звітності товариства, внутрішні нормативні документи, посадові інструкції, а також аналітичні матеріали щодо кадрової політики. Теоретичною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом, підручники, наукові статті, аналітичні огляди та інші літературні джерела за темою дослідження. Значну роль відіграли також особисті спостереження автора, що дозволили врахувати практичний аспект проблеми.

Практична значущість балакаврської дипломної роботи полягає у тому, що запропоновані в роботі заходи та рекомендації можуть бути використані на практиці для вдосконалення кадрової політики підприємства, підвищення ефективності управлінських рішень у сфері персоналу, мотивації працівників і зниження плинності кадрів. Отримані результати можуть бути впроваджені у діяльність конкретного підприємства з метою оптимізації

системи управління персоналом, а також використовуватись як аналітична база для подальших досліджень у цій сфері.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою бакалаврської дипломної роботи були представлені на II Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава, 27 вересня 2024 року); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики». (м. Полтава, ПДАУ, 15 травня 2025 року).

По темі бакалаврської дипломної роботи здобувачем вищої освіти була опублікована стаття та 2 тези: «Комунікативний менеджмент як складова прийняття ефективних управлінських рішень», «Особливості логістичного менеджменту агропродовольчої сфери Полтавської області» та «Формування та управління брендом в соціальних мережах» в яких знайшли відображення теоретичні принципи і результати роботи.

Структура та обсяг бакалаврської дипломної роботи. Бакалаврська дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 41 сторінці друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць, 8 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 42 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Трудові ресурси є одним із ключових елементів виробництва будь-яких товарів і послуг. У сучасних умовах вони вважаються найбільш цінним капіталом, яким володіє підприємство. Науково-технічний прогрес і зростання частки наукомістких технологій підвищують вимоги до професійного рівня, соціально-психологічних якостей та культурної підготовки працівників. Ефективне управління трудовими ресурсами, яке включає найм, навчання, оцінювання та оплату праці співробітників, є основою успішного функціонування підприємства.

У ринкових умовах підприємства, як відкриті системи, працюють у динамічному зовнішньому середовищі, що постійно змінюється. Розробляються нові види техніки, комп'ютерних технологій і програмного забезпечення, ефективне використання яких можливе лише завдяки працівникам. Персонал є рушійною силою прогресу, стратегічним ресурсом та найціннішим активом організації, незалежно від сфери її діяльності чи форми власності [25].

Управління персоналом у сучасній структурі підприємства є однією з ключових складових його системи, оскільки з організаційної точки зору воно охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи, які займаються питаннями роботи з персоналом [11].

Успіх підприємства залежить від наявності досвідченого, кваліфікованого, відповідального колективу, об'єднаного спільною метою, з чітким розподілом обов'язків і гармонійною взаємодоповнюваністю. Ефективне управління персоналом спрямоване на забезпечення підприємства компетентними працівниками, а також сприяє їх професійній та соціальній адаптації, що є запорукою досягнення стратегічних цілей [7].

Управління персоналом – дуже поширений і важливий соціально-

економічний феномен. Це дуже складне, багатоцільове і багатогранне явище [11]. Існує багато тверджень науковців стосовно сутності поняття «управління персоналом», розглянемо їх у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Поняття «управління персоналом»

Науковець	Твердження
Виноградський М. Д. [9]	Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури
Линенко А. В. [21]	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства
Пелих А. С. [27]	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей
Ситник Н. І. [34]	Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.

У розглянутих в табл. 1.1 визначеннях спостерігаються значні відмінності, що охоплюють різноманітні аспекти управління персоналом. На нашу думку, управління персоналом можна визначити як комплексну систему, яка включає різні напрями, форми та способи організаційної взаємодії з працівниками підприємства. Її мета – забезпечення необхідної кількості кваліфікованих співробітників, які мотивовані виконувати покладені на них виробничі функції та дотримуватися заданої виробничої поведінки. Головна ідея управління персоналом полягає у ставленні до працівників як до найціннішого ресурсу підприємства.

У сучасних умовах система управління персоналом охоплює широкий спектр кадрових технологій, що забезпечують ефективну роботу з працівниками на всіх етапах їх професійної діяльності [21].

Розглянемо основні складові системи управління персоналом (рис. 1.1).

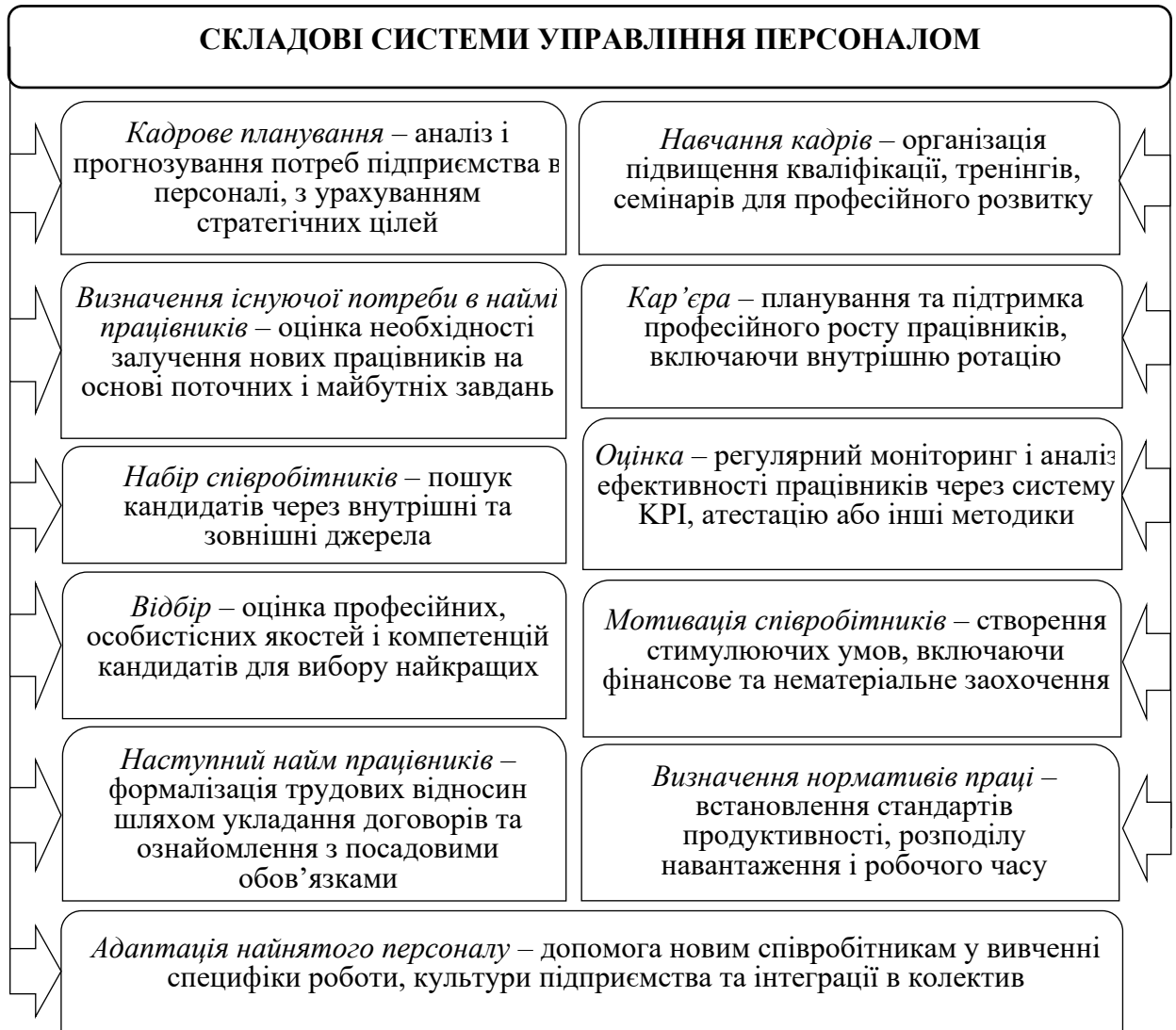


Рис. 1.1. Складові системи управління персоналом [узагальнено за допомогою 26]

Розглянуті на рис. 1.1 технології забезпечують гнучкість і ефективність системи управління персоналом, сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства та формуванню згуртованого, кваліфікованого колективу.

Система управління персоналом представляє собою цілісний підхід до організації роботи з людськими ресурсами в підприємстві. Вона охоплює всі етапи професійного шляху працівника – від планування кадрових потреб до розвитку та управління кар'єрним ростом. Ефективна система управління кадрами сприяє відповідності персоналу стратегічним цілям організації,

підвищенню продуктивності та задоволеності працівників, а також підтримує загальний розвиток і зростання бізнесу [29].

Основу концепції управління персоналом на підприємстві становлять такі положення: формування принципів, напрямів і методів управління кадрами з урахуванням їхньої ролі на всіх етапах стратегічного планування діяльності підприємства; впровадження сучасних підходів до навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також розробка єдиної, узгодженої політики щодо тарифікації та оплати праці; створення та реалізація системи економічного стимулювання й надання соціальних гарантій, що підтримують і розвивають соціальне партнерство всередині організації [7].

Розглянемо на рис. 1.2 принципи сучасної системи управління персоналом.



Рис. 1.2. Принципи сучасної системи управління персоналом [узагальнено за допомогою 13; 23; 35]

Розглянуті на рис. 1.2 принципи є фундаментом для створення ефективної, справедливої та інноваційної системи управління людськими ресурсами в підприємстві.

Відповідно до сучасних підходів до менеджменту, система управління персоналом є стратегічною функцією підприємства, яка безпосередньо

впливає на його конкурентоспроможність. Розглянемо основні функції сучасної системи управління персоналом на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Функції системи управління персоналом [узагальнено за допомогою 3; 33]

Система управління включає сукупність методів, інструментів і технологій, які дозволяють впорядковувати, візуалізувати та організовано структурувати внутрішні процеси в межах будь-якої організації [33].

Персонал є ключовою рушійною силою підприємства, виконуючи роль трудового ресурсу та водночас слугуючи зв'язуючою ланкою між технічними й економічними складовими виробничого процесу [15].

Управління персоналом – це безперервний процес, що включає аналіз результатів діяльності, розробку та впровадження оптимальних стратегій на всіх етапах існування підприємства [36].

Контроль трудової поведінки працівників охоплює чотири основні етапи:

Етап 1. Розробка стратегії підвищення ефективності виконання завдань – створення планів та інструментів для досягнення високих результатів.

Етап 2. Підтримка корпоративної етики – забезпечення дотримання встановлених цінностей і правил поведінки в колективі.

Етап 3. Моніторинг конфліктних ситуацій – своєчасне виявлення та усунення суперечностей для збереження здорового мікроклімату в команді.

Етап 4. Контроль продуктивності працівників – регулярна оцінка якості роботи співробітників для підтримки ефективності [36].

Важливо також впровадити систему об'єктивної оцінки результатів праці та забезпечити відкриту комунікацію між керівництвом і працівниками. Такий підхід сприяє зміцненню довіри, підвищенню мотивації та злагодженій роботі колективу.

Рівень ефективності діяльності підприємства значною мірою залежить від того, наскільки професійно-кваліфікаційні характеристики (компетенції) персоналу відповідають обраній стратегії управління кадрами. В умовах сучасного господарювання успішність підприємства визначається наявністю дієвої стратегії розвитку й використання персоналу, яка виступає одним із ключових інструментів реалізації основних функцій системного управління. Таким чином, управління персоналом стає визначальним фактором для побудови ефективної системи управління відповідно до актуальних потреб розвитку підприємства [15].

Умови воєнного стану створюють унікальні виклики для управління персоналом, які потребують адаптації стратегій управління та впровадження спеціальних заходів. Основними аспектами, які необхідно враховувати при розробці стратегії управління персоналом у сучасних умовах є [14]:

1. Забезпечення безпеки персоналу (оцінка ризиків та розробка плану евакуації. Підприємство повинно мати чіткий план дій у разі загрози для життя або здоров'я працівників; забезпечення засобів індивідуального захисту: аптечки, протигази та інші засоби безпеки; організація психологічної підтримки, наявність психологів для допомоги персоналу в умовах стресу).

2. Підтримка безперервності бізнесу (провадження дистанційної роботи, максимально можливе переведення функцій в онлайн-формат; диверсифікація виробничих потужностей, організація виробництва в декількох географічно різних локаціях; забезпечення резервів, наявність запасів ресурсів і матеріалів для безперебійної роботи).

3. Адаптація системи управління персоналом (гнучкий графік роботи, забезпечення можливості працювати за нестандартними графіками через зміни ситуації; ротація персоналу, навчання працівників різним функціям для забезпечення заміни у разі потреби; залучення волонтерів та резервів, співпраця з місцевими громадами для покриття тимчасових кадрових потреб).

4. Збереження лояльності та мотивації персоналу (матеріальна підтримка, забезпечення стабільної виплати заробітної плати або компенсацій; комунікація з працівниками, прозоре інформування про стан справ у підприємстві; підтримка корпоративної культури, організація регулярних онлайн-зустрічей, тренінгів та інших заходів для підтримки морального духу).

5. Планування на перспективу (навчання та розвиток, проведення тренінгів із кризового менеджменту та адаптації до нових умов; аналіз ризиків та їхнє усунення, регулярний перегляд і оновлення стратегій управління залежно від розвитку подій; створення фонду для форс-мажорів. Накопичення коштів на випадок надзвичайних ситуацій) [14].

Ефективне управління персоналом в умовах воєнного стану потребує динамічності, готовності до змін та орієнтації на довгострокову перспективу. Стратегія повинна включати як короткострокові заходи для подолання кризових моментів, так і довгострокові плани для відновлення діяльності після стабілізації ситуації.

Стратегія управління персоналом включає основні цілі та шляхи їх реалізації (рис.1.4).

Реалізація розглянутих на рис. 1.4 стратегічних кроків дозволяє створити гармонійний та ефективний підхід до управління персоналом, що підвищує ефективність бізнесу та задоволення працівників.

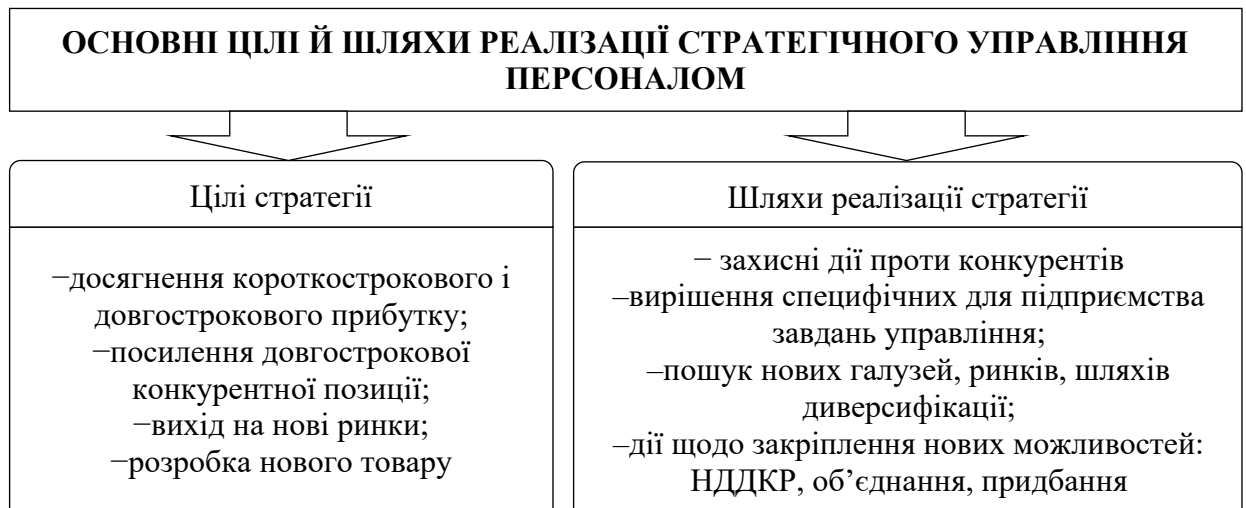


Рис. 1.4. Стратегія управління персоналом [12]

Оцінка ефективності управління персоналом – це структурований і формалізований процес, який спрямований на аналіз витрат і вигод, пов'язаних із програмами та заходами з управління персоналом. Його мета полягає у співставленні досягнутих результатів із загальними показниками роботи підприємства, конкурентним середовищем і стратегічними цілями організації [7]. Розглянемо методи оцінки персоналу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи оцінки персоналу [узагальнено за допомогою 10]

Традиційні методи оцінки персоналу	Сучасні методи оцінки персоналу
<i>Біографічний метод</i> – аналіз даних про освіту, досвід, кар'єру та особисті якості.	<i>Атестація</i> – систематична перевірка відповідності працівника займаній посаді.
<i>Ранжування</i> – визначення позиції співробітника в рейтингу відносно інших працівників.	<i>Метод «360 градусів»</i> – отримання оцінки працівника від керівників, колег, підлеглих та клієнтів.
<i>Метод попарних порівнянь</i> – порівняння працівників між собою за окремими критеріями.	<i>Асесмент-центр</i> – комплексна оцінка професійних і особистісних якостей через симуляції робочих ситуацій.
<i>Метод еталону</i> – співставлення характеристик працівника з ідеальним «еталоном».	<i>Аналіз людських ресурсів</i> – систематичне вивчення компетенцій, потенціалу та продуктивності персоналу.
<i>Метод графічного профілю</i> – побудова графічного відображення рівня компетенцій працівника за заданими параметрами.	<i>Метод управління за цілями (МВО)</i> – оцінка результатів діяльності співробітників на основі досягнення поставлених цілей.
<i>Оцінка за результатами</i> – аналіз досягнень співробітника за певний період.	<i>Метод оцінки за ключовими показниками ефективності (KPI)</i> – вимірювання продуктивності співробітників на основі виконання визначених показників.
<i>Метод заданої бальної оцінки</i> – оцінювання працівника за допомогою балів за кожним з критеріїв.	

Розглянуті в табл. 1.2. методи дозволяють гнучко та ефективно оцінювати персонал залежно від завдань і потреб підприємства, забезпечуючи об'єктивність і орієнтуючись на стратегічні цілі організації. Нині існує безліч методів оцінки персоналу підприємства, які надзвичайно складно класифікувати. Проте їх комплексне застосування дасть набагато кращі результати, ніж використання одного-двох методів.

Отже, управління персоналом можна визначити як складний системний і планомірно організований процес, що здійснюється через взаємопов'язані організаційні, економічні та соціальні заходи. Його мета – формування, розподіл і перерозподіл персоналу підприємства, а також створення умов для максимально ефективного використання потенціалу працівників задля забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства. Персонал є стратегічно важливим ресурсом, який потребує постійного розвитку й вдосконалення. Лише система управління персоналом, орієнтована на підвищення ефективності роботи співробітників і продуктивності праці, дозволяє підприємству досягти стійкого успіху. Суть управління персоналом полягає в тому, щоб розглядати працівників як найцінніший ресурс підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

У сучасних умовах розвитку глобальної та національної економіки управління персоналом відіграє ключову роль у діяльності підприємства. Воно значно впливає на ефективність управлінської системи, сприяє зростанню прибутковості підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності. Система управління кадрами забезпечує постійне вдосконалення підходів до реалізації кадрової політики, впровадження наукових досягнень у галузі менеджменту та кращих практик управління людськими ресурсами.

Сучасні реалії господарювання призводять до трансформації ролі працівника: він більше не є лише виконавцем, а стає активним учасником виробничого процесу та управління підприємством. Працівники долучаються до прийняття як оперативних, тактичних, так і стратегічних рішень. Підприємства, які мають у своєму складі висококваліфікованих спеціалістів, досягають кращих результатів у своїй діяльності [13].

Людські ресурси є ключовим елементом, що забезпечує конкурентоспроможність і стабільність функціонування підприємств незалежно від їхнього профілю. Їх значущість визначається низкою основних чинників. Передусім, саме працівники втілюють у життя стратегічні цілі організації, беруть участь у виробничих процесах, створюючи продукти або надаючи послуги. Крім того, належне управління персоналом сприяє розвитку інновацій та зростанню підприємства. Нарешті, мотивовані й задоволені співробітники демонструють вищу продуктивність і активніше долучаються до вдосконалення бізнес-процесів [16].

Проведемо аналіз чисельності працівників товариства (табл. 2.1).

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників,
зайнятих у сільськогосподарському виробництві товариства,
2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	240	233	203	-37	84,58
у т. ч в рослинництві	206	203	180	-26	87,38
тваринництві	34	30	23	-11	67,65
Продуктивність праці, тис. грн/особу	900,5	1445,6	1557,3	656,87	172,95

Провівши відповідні розрахунки, можемо зробити висновок, що у товаристві протягом досліджуваних років знизилася загальна чисельність працівників на 37 осіб та становить 203 особи. Таким чином у 2024 р. чисельність працівників які займаються рослинництвом – 180 осіб та тваринництвом – 23 особи.

Основні засоби є одним із ключових компонентів функціонування підприємства, що обумовлює необхідність постійного контролю за їхнім технічним станом і ефективністю експлуатації. Рациональне використання основних засобів є пріоритетним завданням, оскільки воно безпосередньо впливає на обсяги виробництва, прибутковість компанії та її конкурентні переваги на ринку [22].

Основні засоби є невід’ємною складовою виробничого процесу, адже вони забезпечують матеріальну основу та створюють умови для здійснення основної діяльності підприємства. Через важливу роль основних засобів у забезпеченні виробництва, підприємству необхідно регулярно здійснювати аналіз їхнього стану та рівня ефективності [31]. Проведемо аналіз показників ефективності їх використання в табл. 2.2.

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів товариства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	23709,5	30462,5	63501,5	39792,00	267,83
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,23	0,26	0,41	0,18	175,95
Фондозабезпеченість виробництва, тис. грн/га	7,08	9,09	18,96	11,88	267,83
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	98,79	130,74	312,82	214,03	316,65
Фондомісткість, грн	0,13	0,13	0,21	0,08	162,23
Фондовіддача, грн	7,55	7,88	4,65	-2,90	61,64

Провівши аналіз показників ефективності використання основних засобів помічаємо значне зростання до показника 63501 тис. грн у 2024 р. Судячи з поступового зростання коефіцієнта придатності можемо зробити висновок про покращення матеріально-технічного стану протягом досліджуваних років, оновлення техніки, закупівлю нових засобів. Також помічаємо зростання фондоозброєності праці, це означає що менша кількість працівників стала виконувати більшу кількість роботи.

Управління оборотним капіталом є однією з найважливіших складових фінансового менеджменту підприємства. Це зумовлено постійною циркуляцією активів у межах фінансово-господарської діяльності та їхньою ключовою роллю в забезпеченні всіх етапів виробничо-комерційного процесу. Одним із найскладніших завдань у цій сфері є встановлення оптимального обсягу та структури оборотних активів, які дозволять одночасно підтримувати безперервність виробництва та досягати найвищої ефективності використання фінансових ресурсів, вкладених у ці активи [30].

Проаналізуємо ефективність використання оборотного капіталу товариства (табл. 2.3).

Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу товариства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	519015,5	572971,5	563946,5	44931,00	108,66
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	21,89	18,81	8,88	-13,01	40,57
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,34	0,42	0,52	0,18	151,94
Матеріаломісткість, грн	2,47	3,02	2,75	0,28	111,18
Матеріаловіддача, грн	0,40	0,33	0,36	-0,04	89,95

Дослідивши показники ефективності використання оборотного капіталу помічаємо часткове зростання їх вартості до показника 563946,5 тис. грн у 2024 р. Досить помітно знизилася значення показника оборотності необоротних активів і становить 8,88, що на 13,1 менше порівняно з 2022 р. Також частково зросло значення коефіцієнта оборотності оборотних активів і у 2024 р. становить 0,52.

Оцінка ефективності використання оборотного капіталу на підприємстві є важливою з кількох причин: для забезпечення фінансової стійкості, оптимізації ресурсів, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності, підготовка до інвестицій та кредитування (оцінка показників оборотного капіталу є важливою для інвесторів і кредиторів, вона свідчить про ефективність внутрішнього управління та платоспроможність підприємства).

Надання керівництву підприємства повної та своєчасної інформації для ефективного управління витратами можливе лише за умови систематичного та всебічного відображення господарських операцій у системі бухгалтерського обліку. Це передбачає наявність ефективно функціонуючих систем фінансового та, насамперед, управлінського обліку,

що ґрунтуються на сучасних інформаційних технологіях та програмному забезпеченні [39].

Проведемо аналіз джерел витрат товариства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка витрат товариства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки						Відхилення (+,-) 2024 р. до 2022 р.	
	2022		2023		2024		(+-)	%
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Матеріальні витрати	87336	28,66	111580	49,34	114916	44,23	27580	131,58
Витрати на оплату праці	31779	10,43	33659	14,88	41802	16,09	10023	131,54
Відрахування на соціальні заходи	6677	2,19	7087	3,13	8638	3,32	1961	129,37
Амортизація	6656	2,18	5246	2,32	10274	3,95	3618	154,36
Інші операційні витрати	172286	56,54	68593	30,33	84183	32,40	-88103	48,86
Разом	304734	100,00	226165	100,00	259813	100,00	-44921	85,26

Провівши оцінку витрат досліджуваного товариства можемо зробити висновок про позитивну динаміку до загального зниження витрат на - 44921 тис. грн. Найбільше зросла вартість матеріальних витрат на 27580 тис. грн. Найбільше знизилася вартість інших операційних витрат на 99103 тис. грн.

Виробничо-комерційна діяльність товариства охоплює усі етапи створення продукції та її реалізації на ринку. Протягом аналізованого періоду підприємство демонструвало стабільні темпи зростання обсягів виробництва, що свідчить про ефективне використання виробничих потужностей і налагоджені внутрішні процеси. Основними чинниками зростання стали модернізація обладнання, оптимізація технологічних процесів та підвищення кваліфікації персоналу.

У сфері збуту спостерігається позитивна динаміка реалізації продукції, що стало можливим завдяки розширенню каналів дистрибуції, покращенню якості продукції та впровадженню нових підходів до маркетингової політики.

Разом з тим, подальше зростання ефективності діяльності товариства потребує підвищення операційної гнучкості, зміцнення зв'язків із постачальниками та активнішої роботи над зниженням витрат.

Проведемо аналіз виробничо-комерційної діяльності товариства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Результати виробничо-комерційної діяльності товариства,
2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Виробництво валової продукції, тис. грн (у постійних цінах 2021 р.)	216113,93	336836,1	316141,1	100027,15	146,28
Виручка від реалізації продукції і послуг , тис. грн	179012	239933	295530	116518,00	165,09
Чистий прибуток, тис. грн	75746	33960	60641	-15105,00	80,06
Коефіцієнт автономії	0,36	0,41	0,47	0,10	128,57
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,50	1,61	1,68	0,18	112,26
Рівень рентабельності, %	135,46	130,88	127,49	X	X
Норма прибутку, %	13,98	5,73	9,74	X	X

Аналізуючи результати розрахованих в табл. 2.5 показників помічаємо зростання виробництва валової продукції до показника 316141,1 тис. грн та виручки від реалізації продукції до 295530 тис. грн у 2024 р. Значення показника чистого прибутку знизилося у 2024 р. до показника 60641 тис. грн. Значення коефіцієнта автономії 0,47 означає, що 47% активів товариства фінансується за рахунок власного капіталу, а решта 53% за рахунок позикових коштів. Це середній рівень фінансової стійкості. Він свідчить про те, що підприємство має певну залежність від зовнішніх джерел фінансування, однак ще не критичну.

Таким чином, при значенні 0,47 товариству варто посилювати роботу над накопиченням власного капіталу або оптимізацією структури зобов'язань, щоб забезпечити більшу стабільність та фінансову незалежність.

Проведений аналіз господарської діяльності товариства за досліджуваний період засвідчив ряд значущих змін. Зокрема, відбулося

скорочення чисельності персоналу, водночас спостерігається покращення матеріально-технічної бази підприємства та зростання вартості оборотного капіталу. Також зафіксовано зменшення загального рівня витрат, збільшення обсягів виручки від реалізації продукції, однак при цьому спостерігається тенденція до зниження чистого прибутку. Ці зміни свідчать про наявність як позитивних, так і проблемних аспектів у діяльності підприємства. Значна частина виявлених тенденцій безпосередньо пов'язана з людським фактором, адже персонал відіграє ключову роль у реалізації виробничих і комерційних процесів. Зменшення чисельності працівників, з одного боку, могло оптимізувати витрати, але з іншого – потенційно вплинуло на ефективність операційної діяльності та прибутковість.

У зв'язку з цим доцільно здійснити комплексну оцінку результативності поточної системи управління персоналом. Такий підхід дозволить виявити внутрішні резерви для підвищення продуктивності праці, удосконалення кадрової політики та загального зміцнення конкурентних позицій підприємства.

2.2. Аналіз ефективності існуючої системи управління персоналом

У сучасних умовах нестабільної економіки та високої конкуренції на ринку аграрної продукції ефективне управління персоналом виступає вирішальним чинником забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Саме від рівня організації роботи з трудовими ресурсами значною мірою залежать продуктивність праці, якість виконання виробничих завдань, інноваційна активність і, зрештою, фінансові результати діяльності товариства.

Оцінка ефективності існуючої системи управління персоналом дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кадрової політики, виявити внутрішні резерви для покращення мотивації працівників, оптимізації

процесів взаємодії в колективі та підвищення рівня професійної підготовки кадрів. Цей розділ присвячено аналізу ключових аспектів кадрового менеджменту на підприємстві з метою формування обґрунтованих управлінських рішень для подальшого удосконалення системи управління персоналом [20].

Розглянемо основні складові системи управління персоналом у товаристві (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Складові системи управління персоналом у товаристві [28]

№ п/п	Складова	Характеристика
1	Планування персоналу	Визначення потреби в кадрах відповідно до сезонності сільськогосподарських робіт, технологічних процесів та стратегічних цілей підприємства
2	Набір і добір кадрів	Пошук, відбір та найм працівників, з урахуванням специфіки аграрної діяльності – сезонності, потреби в фізичній праці, наявності спеціальних аграрних знань
3	Адаптація персоналу	Впровадження нових працівників у виробничий процес, ознайомлення з технікою безпеки, трудовими обов'язками та внутрішніми регламентами господарства
4	Організація праці та мотивація	Формування системи оплати праці, преміювання, мотиваційних програм, з урахуванням обсягів виробництва, погодних умов та індивідуального внеску
5	Оцінка результатів діяльності	Моніторинг трудової продуктивності, якісних та кількісних показників роботи, оцінка внеску кожного працівника у загальний результат
6	Професійний розвиток і навчання	Підвищення кваліфікації, участь у семінарах, стажуваннях, освоєння нових аграрних технологій та методів ведення господарства.
7	Кадровий облік і документообіг	Ведення документації щодо трудових відносин, табелів обліку робочого часу, трудових книжок, контрактів та іншої кадрової звітності
8	Соціальна політика і підтримка	Забезпечення належних умов праці, надання житла (при потребі), організація медичного обслуговування, психологічна підтримка
9	Управління трудовими відносинами	Врегулювання конфліктів, дотримання трудового законодавства, забезпечення стабільної й етичної взаємодії між працівниками та керівництвом

Отже, загальна ефективність управління організацією значною мірою залежить від правильного формування та функціонування системи управління персоналом. Рациональне використання людських ресурсів, їхнє

грамотне розподілення та залучення до досягнення стратегічних цілей дозволяє керівникам максимально реалізовувати потенціал працівників, ґрунтуючись на їхніх мотивах, знаннях і професійних навичках [32]. Саме тому створення результативної системи управління персоналом набуває особливого значення як ключовий елемент успішного розвитку підприємства.

Проведемо оцінку ефективності використання персоналу у товаристві (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Показники ефективності використання персоналу товариства,
2022-2024 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Продуктивність персоналу, тис. грн	900,50	1445,60	1557,30	656,80	172,94
Коефіцієнт обороту по прийому	0,13	0,06	0,03	-0,10	23,65
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,02	0,03	0,15	0,13	709,36
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,97	0,99	0,98	0,01	101,03
Коефіцієнт плинності кадрів	0,02	0,02	0,10	0,087	620,69

Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів у товаристві свідчить про позитивну динаміку зростання продуктивності праці: у 2024 році вона збільшилася на 656,8 тис. грн або на 72,94 % порівняно з 2022 роком. Таке зростання є наслідком оптимізації кадрового складу, зокрема зменшення загальної чисельності персоналу.

Разом із тим, скорочення штату вплинуло на кадрові коефіцієнти: показник вибуття працівників зріс на 0,13 %, тоді як коефіцієнт обороту з прийому знизився на 0,10 %. Це свідчить про певні зміни у кадровій політиці підприємства. Варто відзначити, що коефіцієнт використання трудових ресурсів залишався стабільним упродовж досліджуваного періоду, що є позитивною ознакою стійкості внутрішніх процесів.

Таким чином, аналіз забезпеченості та результативності використання персоналу створює основу для глибшої оцінки ефективності діючої системи управління трудовими ресурсами. Така оцінка дозволить виявити напрями для удосконалення кадрової політики, підвищення мотивації працівників та загальної продуктивності підприємства.

Розглянемо схематично на рис. 2.1 показники ефективності використання персоналу товариства (коефіцієнти обороту з прийому та вибуття й плинності кадрів).

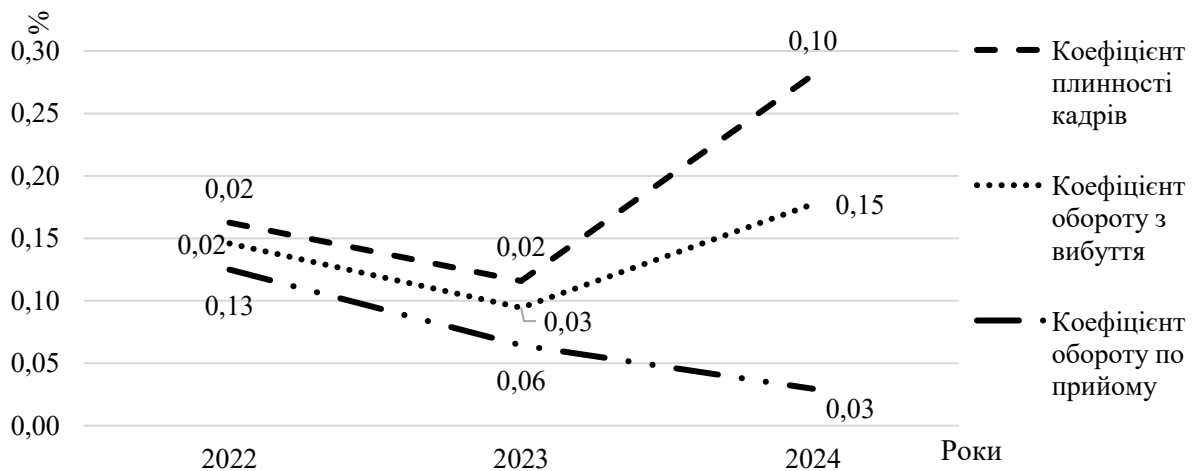


Рис. 2.1. Показники ефективності використання персоналу товариства, 2022-2024 рр. [розроблено автором]

На рис. 2.1 ми бачимо, що протягом досліджуваних років зростають значення коефіцієнта плинності кадрів, коефіцієнта обороту з вибуття та зниження коефіцієнту обороту з прийому.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі професійна підготовка персоналу є вирішальним чинником забезпечення високої продуктивності та збереження конкурентних позицій підприємств. Людський капітал перетворюється на стратегічний ресурс, який визначає довгострокову стабільність та розвиток не лише підприємств, а й економіки загалом. З огляду на стрімкий розвиток цифрових технологій змінюється структура ринку праці – трансформуються як цілі галузі, так і окремі професії [18].

У зв'язку з цим вимоги до працівників постійно зростають, а отримана

одного разу академічна освіта вже не гарантує професійної стійкості. Інновації швидко знецінюють традиційні знання, тому ключовими умовами успіху стають постійне навчання, готовність до змін і розвиток універсальних (гнучких) навичок. Саме ці якості формують конкурентні переваги фахівців у новій економічній реальності.

Розглянемо структуру працівників товариства за категоріями зайнятих (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Структура працівників товариства за категоріями зайнятих,
2022-2024 рр.**

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення питомої ваги	
	2022		2023		2024		абсолютне, (+;-)	відносне, %
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %		
Управлінський персонал	35	14,29	32	13,56	31	15,27	-4	88,57
Утому числі:								
Керівники	2	0,82	2	0,85	2	0,99	0	100,00
Спеціалісти	27	11,02	26	11,02	25	12,32	-2	92,59
Технічні працівники	6	2,45	4	1,69	4	1,97	-2	66,67
Виробничий персонал	210	85,71	204	86,44	172	84,73	-38	81,90
Разом	245	100,00	236	100,00	203	100,0	-42	X
Співвідношення виробничого персоналу з управлінським, осіб	6,00	x	6,38	X	5,55	x	x	X

Дослідивши категорії зайнятого персоналу товариства помічаємо зниження його штату у 2024 році на 42 особи. Дана тенденція спричинена скороченням управлінського персоналу у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 4 особи та виробничого персоналу на 38 осіб. Зниження по досліджуваних категоріях вплинуло на значення показників співвідношення управлінського та виробничого персоналу, по яких теж спостерігаємо зниження з показника 6.00 у 2022 р. до показника 5,55 у 2024 р.

З огляду на стрімкі зміни, система управління персоналом має бути гнучкою, орієнтованою на стратегічні цілі, технологічно гнучкою та зосередженою на людині. Вона повинна сприяти творчій самореалізації працівників і максимально розкривати їхній інтелектуальний потенціал [2].

Таблиця 2.9

Динаміка освітньої структури персоналу товариства, 2022-2024 рр.

Рівень освіти	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+;-), осіб
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	
Середня освіта	7	2,9	6	2,58	4	1,97	-3
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	54	22,5	50	21,46	37	18,23	-17
Неповна вища освіта (I-II освітній рівень)	66	27,5	64	27,47	60	29,56	-6
Базова вища освіта (III-IV освітній рівень)	86	35,8	85	36,48	73	35,96	-13
Повна вища освіта (III-IV освітній рівень, магістр)	27	11,3	28	12,02	29	14,29	2
Разом	240	100,00	233,00	100,00	203,00	100,00	X

Аналіз освітньої структури персоналу, представлений у таблиці 2.9, свідчить про те, що найбільшу частку в кадровому складі товариства займають працівники з базовою вищою освітою. Проте їх чисельність протягом аналізованого періоду демонструє тенденцію до зниження. Другу позицію за кількістю займають співробітники з неповною вищою освітою, чисельність яких також зменшується. Позитивною динамікою є зростання кількості працівників із повною вищою освітою – за три роки їх стало більше на дві особи. Загалом зниження чисельності працівників спостерігається в усіх чотирьох категоріях освітнього рівня, що зумовлено загальним скороченням персоналу в товаристві.

Провівши оцінку освітньої структури – надалі проведемо аналіз статевої структури персоналу товариства (рис. 2.2).

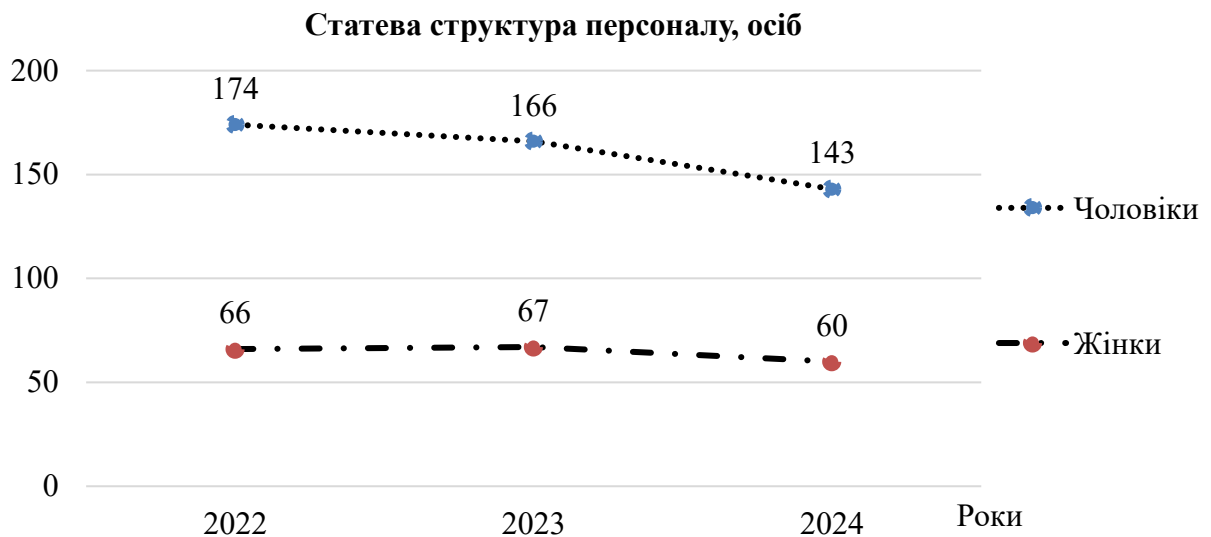


Рис. 2.2. Структура персоналу товариства за статтю, 2022-2024 рр.
[розроблено автором]

Аналізуючи структуру персоналу товариства за статтю, можна відзначити загальне скорочення кількості працівників на 37 осіб у 2024 р. Зокрема, чисельність чоловіків зменшилася на 31 особу, а жінок – на 6 осіб, при цьому більшість штату, а саме 70,4 %, складають чоловіки. Така пропорція є логічною та відповідає характеру діяльності товариства, що, ймовірно, передбачає переважання фізично інтенсивної праці, більш властивої чоловічому персоналу.

Система управління персоналом на товаристві повинна забезпечувати не лише якісний добір і раціональне використання кадрів, а й сприяти професійному розвитку працівників, підвищенню їх мотивації та стабільності трудового колективу. Однак у процесі аналізу кадрової політики товариства виявили низку проблем, що гальмують досягнення високої ефективності:

- високий рівень плинності кадрів, особливо серед сезонних працівників;
- недостатня мотивація персоналу, низький рівень соціального пакета й можливостей кар'єрного зростання;
- застаріла система підбору та адаптації нових працівників, що не враховує сучасні вимоги до професійних і особистих компетенцій;
- низький рівень інвестицій у навчання та розвиток персоналу,

відсутність системи безперервного професійного навчання;

- неоптимальна організаційна структура, що ускладнює комунікацію та розподіл відповідальності між працівниками.

Дослідивши проблеми, що гальмують досягнення високої ефективності кадрової політики в товаристві бачимо, на що звернути увагу та що потрібно вдосконали в наступному розділі.

Отже, управління персоналом є ключовим елементом ефективного функціонування товариства, особливо з огляду на специфіку галузі, що вимагає високої гнучкості, сезонної адаптації та технічної компетентності працівників. Комплексна система управління трудовими ресурсами, яка охоплює планування, підбір, мотивацію, розвиток і соціальну підтримку персоналу, сприятиме підвищенню продуктивності праці, стабільності виробничих процесів і зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Проведений аналіз підтверджує важливість подальшої оцінки системи управління персоналом, з метою виявлення резервів для вдосконалення управлінських підходів, покращення умов праці та підвищення загального рівня економічної результативності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У період економічної нестабільності підприємства повинні демонструвати гнучкість, оперативно реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов. Важливо зберігати ключових працівників, підтримувати або підвищувати рівень продуктивності, а також знижувати рівень тривожності серед персоналу. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану має бути спрямоване на налагодження ефективної взаємодії в колективі, розвиток лідерських якостей та покращення комунікацій, а також надання психологічної підтримки працівникам. Керівництву слід постійно дбати про розширення професійних навичок і знань співробітників, що сприятиме зростанню ефективності діяльності підприємства та створить міцну основу для його подальшого розвитку й процвітання.

Таблиця 3.1

Рекомендовані напрями удосконалення системи управління персоналом у товаристві [розроблено автором]

Напрямок	Характеристика
Впровадження цифрових технологій управління персоналом	Автоматизація кадрового обліку, електронні системи HR-менеджменту (ERP, CRM для агросектору).
	Використання цифрових інструментів для планування робочих графіків, обліку виконаних завдань і дистанційного навчання.
Підвищення кваліфікації та мотивації працівників	Організація навчальних програм з новітніх агротехнологій, фінансової та цифрової грамотності.
	Розробка системи матеріального та нематеріального стимулювання: бонуси за ефективність, кар'єрне зростання, участь у прибутку.
Оптимізація структури управління персоналом	Делегування повноважень, формування команд за принципом проєктного менеджменту.
	Впровадження сучасних моделей лідерства (адаптивного, коучингового) в управлінській практиці.
Формування корпоративної культури	Розвиток етичних стандартів, командної взаємодії, соціальної відповідальності.
	Проведення корпоративних заходів, формування позитивного іміджу підприємства як працедавця.
Моніторинг і оцінка ефективності персоналу	Впровадження систем КРІ та оціночних центрів (Assessment Center).
	Регулярний зворотний зв'язок, персоналізоване планування розвитку кадрів.

Удосконалення системи управління персоналом товариства є важливою умовою забезпечення його конкурентоспроможності, сталого розвитку та ефективної діяльності в умовах сучасного ринку. Запропоновані в табл. 3.1 напрями – цифровізація кадрових процесів, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізація організаційної структури, розвиток корпоративної культури та впровадження сучасних методів оцінювання – дозволяють комплексно підходити до формування людського капіталу. Реалізація рекомендованих заходів сприятиме не лише зростанню продуктивності праці, але й підвищенню мотивації працівників, зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу товариства. Таким чином, удосконалення системи управління персоналом має стати пріоритетом стратегічного управління аграрного сектору.

Спочатку дослідимо практичні цифрові інструменти, які можна ефективно застосовувати у товаристві для планування графіків, контролю завдань та дистанційного навчання персоналу.

Розглянемо практичні цифрові інструменти на рис. 3.1.

Дослідивши популярні практичні цифрові інструменти, для досліджуваного товариства ми рекомендуємо використовувати програму Cropwise [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**] для планування робочих графіків та завдань. Даний застосунок можна використовувати для моніторингу усіх полів в одній системі та зміни їх стану в реальному часі, отримання миттєвих сповіщень про проблеми на полях та контроль ситуації навіть в офлайн режимі та для прогнозу врожаю.

Також, ми рекомендуємо товариству для використання Soft.Farm – сучасну онлайн-платформу, розроблену для автоматизації та оптимізації управлінських процесів у сільському господарстві. Вона об'єднує ключові функції для рослинництва та тваринництва, забезпечуючи повний контроль над виробничими процесами.

Переваги впровадження Soft.Farm для товариства є цілісність даних, оскільки усі виробничі процеси об'єднані в єдиній системі, підвищення

ефективності, зменшення витрат та прийняття обґрунтованих рішень.

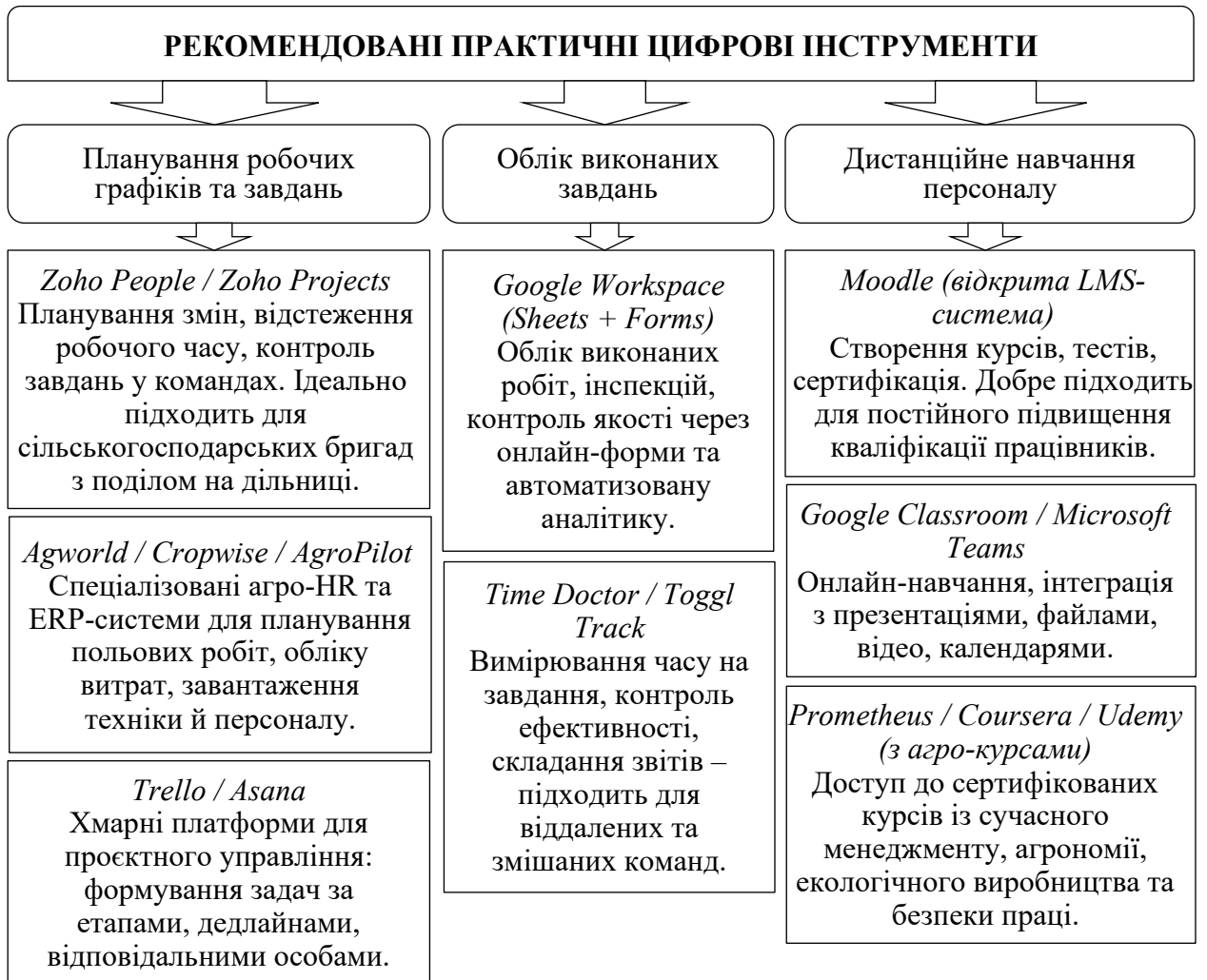


Рис. 3.1. Рекомендовані практичні цифрові інструменти [розроблено автором]

Основними можливостями Soft.Farm є:

- управління земельним банком (створення та ведення електронних карт полів; контроль договорів оренди та термінів їх дії; інтеграція з публічною кадастровою картою України для перевірки меж ділянок) [41];
- планування та моніторинг агротехнологій (розробка технологічних карт вирощування культур; автоматизація планування сівозмін з урахуванням попередників та агротехнічних вимог) [42];
- GPS-моніторинг техніки (відстеження місцезнаходження та маршруту сільськогосподарської техніки; контроль витрат пального та

ефективності використання ресурсів) [19];

- супутниковий моніторинг та NDVI (аналіз стану посівів за допомогою індексу NDVI; прогнозування врожайності на основі супутникових даних) [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**];

- агроскаутинг (мобільний додаток для фіксації стану посівів, виявлення шкідників та хвороб; геоприв'язка обстежень та фотозвітність) [1];

- метеоспостереження (отримання актуальних погодних даних для планування польових робіт; аналіз історичних погодних умов для прийняття управлінських рішень) [8];

- управління тваринництвом (облік поголів'я та зоотехнічних заходів; розрахунок раціонів харчування та контроль годівлі; економічний аналіз продуктивності тваринництва).

Щоб працівники товариства якісно та ефективно виконували свої обов'язки, необхідно застосовувати комплексну систему мотивації, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні фактори. Особливо важливо формувати віддану та ініціативну команду у галузі, де значну роль відіграють сезонність, фізичне навантаження та природні ризики.

Мотивація праці персоналу передбачає організований процес, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом залучення кваліфікованих фахівців і забезпечення їхньої довготривалої участі в діяльності організації. Водночас мотиваційна система має бути стабільною, результативною та адаптивною до змін зовнішнього середовища і динаміки ринку праці. Відтак ефективна політика мотивації повинна відповідати оптимальній структурі персоналу, враховуючи його значущість для підприємства, а також передбачати справедливу та обґрунтовану винагороду кожному працівнику за особистий внесок у досягнення спільних результатів [37].

Розглянемо рекомендовані ефективні заходи матеріального та морального стимулювання, які товариство може впровадити для підвищення

мотивації працівників, зниження плинності кадрів та формування позитивного мікроклімату в колективі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Ефективні заходи матеріального та морального стимулювання
працівників товариства [розроблено автором]**

МАТЕРІАЛЬНІ СТИМУЛИ	МОРАЛЬНІ СТИМУЛИ
<i>Бонуси за досягнення результатів</i> Виплати за перевиконання норм виробітку, врожайності, економію ресурсів тощо. Додаткові премії за участь у впровадженні інновацій	<i>Публічне визнання заслуг</i> Подяки, грамоти, відзнаки «Кращий працівник місяця/сезону». Відзначення до професійних свят (День працівника сільського господарства)
<i>Гнучка система оплати праці</i> Диференціація заробітної плати залежно від кваліфікації, складності виконуваних робіт та рівня відповідальності	<i>Корпоративні заходи</i> Екскурсії, свята, командні змагання, сімейні дні. Внутрішні конкурси та нагородження за ініціативність
<i>Сезонні надбавки та «13-та зарплата»</i> Виплати за інтенсивну працю у високий сезон (посівна, жнива тощо).	<i>Залучення до прийняття рішень</i> Опитування, пропозиції, «скриньки ідей» з преміюванням за найкращі ідеї
<i>Матеріальна допомога та соціальний пакет</i> Допомога у разі хвороби, втрати близьких, народження дитини. Часткова компенсація на харчування, транспорт, пальне	<i>Кар'єрне зростання</i> Прозора система підвищення у посаді. Ротація із залученням до стратегічних проєктів
<i>Оплата навчання та підвищення кваліфікації</i> Фінансування курсів, тренінгів, сертифікації працівників	<i>Менторство і наставництво</i> Підтримка молодих або нових працівників через досвідчених колег
<i>Пільгові кредити, житлові програми</i> Допомога з житлом для молодих фахівців або ключових працівників	<i>Корпоративна культура</i> Брендований одяг, традиції.

Комплексне застосування розглянутих в табл. 3.2 заходів дозволить не лише втримувати кадри, а й формувати віддану, мотивовану команду, готову до розвитку товариства. Загалом, ефективне управління персоналом базується на збалансованому поєднанні матеріального та морального стимулювання. Такий підхід сприяє створенню сприятливого мотиваційного клімату, який стимулює зростання продуктивності праці й підвищення рівня задоволеності працівників. Креативна організація мотиваційної системи дозволяє керівнику не лише залучити кваліфікованих і перспективних спеціалістів, а й забезпечити їхню відданість підприємству в довгостроковій перспективі. Рационально сформована мотиваційна стратегія, яка включає як матеріальні,

так і моральні стимули, є ефективним інструментом не лише для підвищення результативності сезонних робіт, а й для збереження лояльності персоналу.

Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом є оптимізація структури управління. Тому, ми побудували структуру управління товариства за принципом проектного менеджменту (рис. 3.2).

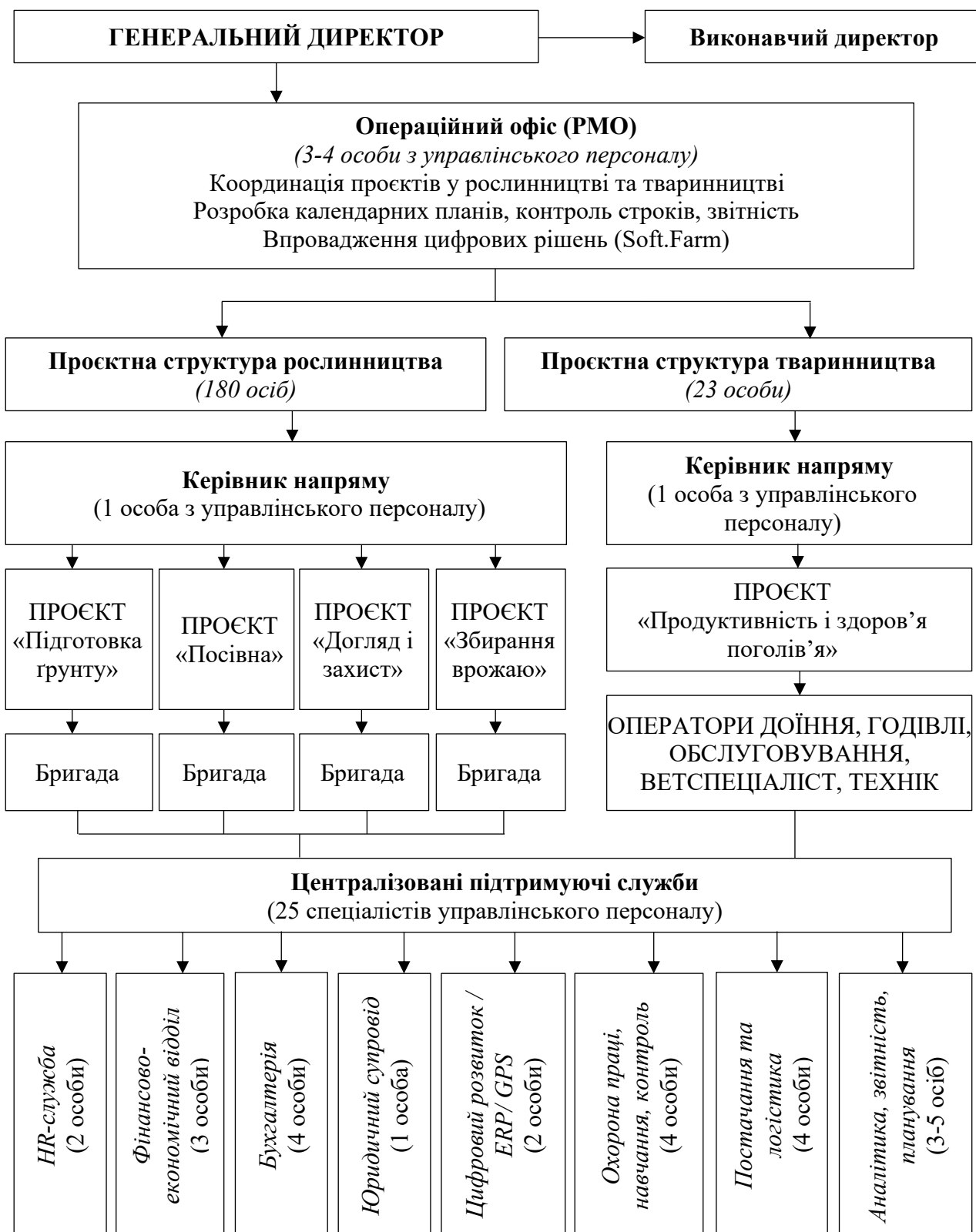


Рис. 3.2. Розроблена організаційна структура товариства за принципом проєктного менеджменту [розроблено автором]

Перевагами рекомендованої структури зображеної на рис. 3.2 є гнучке управління проєктами відповідно до сезонності та специфіки, раціональне використання спеціалістів за напрямками, висока прозорість відповідальності й зон контролю та зменшення простоїв і покращення координації.

Рекомендованим напрямом удосконалення системи управління персоналом у товаристві є формування корпоративної культури, що є ключовим чинником його успішного функціонування та розвитку [38]. Ведення та підтримка корпоративної культури у товаристві сприятиме

- зміцненню командного духу (формує довіру між працівниками, сприяє взаємодопомозі та мотивації працювати на результат);
- підвищенню ефективності управління (завдяки спільним цінностям та принципам поведінки легше координувати роботу між підрозділами, впроваджувати інновації та управляти змінами в умовах ринку);
- залученню та утриманню кадрів (аграрний сектор часто стикається з проблемою відтоку молоді та кваліфікованих працівників, тому позитивна корпоративна культура є важливим елементом привабливості підприємства як роботодавця);
- формуванню позитивного іміджу (сприятлива внутрішня атмосфера відображається у відносинах з партнерами, постачальниками та клієнтами, що підвищує репутацію підприємства на ринку);
- соціальній відповідальності та розвитку сільських територій (корпоративна культура включає принципи сталого розвитку, турботу про громаду та навколишнє середовище, що важливо для аграрного бізнесу, який глибоко інтегрований у місцеве життя).

Отже, сильна корпоративна культура у товаристві це не лише про «атмосферу», а стратегічний інструмент довготривалого успіху.

Для підтримки корпоративної культури у товаристві ми рекомендуємо облаштувати кімнату відпочинку, де кожен працівник матиме змогу не тільки

відпочити в обідню перерву а й зайнятися навчанням чи підвищенням кваліфікації. Для облаштування кімнати необхідно провести ремонт та закупити меблі: 2 столи, 2 дивани та 20 стільців.

Витрати на проведення косметичного ремонту та закупівлю необхідних меблів становитимуть 300 тис. грн. Розглянемо в табл. 3.3 результати й витрати від ремонту та облаштування кімнати. Економічні розрахунки наведені в Додатку А.

Таблиця 3.3

Ефективність витрат на удосконалення організації праці та розвитку працівників товариства завдяки проведенню ремонту та закупівлі меблів

Показник	Значення
Продуктивність праці, %	18,75
Збільшення виробітку за рахунок підвищення продуктивності праці, тис. грн	48,88
Збільшення виробництва валової продукції, тис. грн	488,8
Додатковий прибуток, тис. грн	97,76
Додатковий грошовий потік, тис. грн	127,76
Чиста теперішня вартість додаткового грошового потоку, тис. грн	17,72
Індекс прибутковості	1,06
Термін окупності капітальних вкладень, років	3,25

Отже, створення кімнати для відпочинку чи навчання у товаристві є доцільним. Капітальні витрати будуть компенсовані та товариство додатково зможе отримати 17,72 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості. Термін окупності витрат становитиме 3 роки і 3 місяці.

Удосконалення системи управління персоналом аграрного товариства є ключовим чинником підвищення його конкурентоспроможності та ефективності функціонування. На основі проведеного аналізу було визначено основні напрями покращення кадрової політики, серед яких – впровадження сучасних методів мотивації, цифровізація кадрових процесів, посилення системи професійного розвитку персоналу та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Рекомендовані заходи спрямовані на забезпечення високого рівня залученості працівників,

зменшення плинності кадрів та створення умов для стабільного розвитку підприємства в умовах ринкової економіки.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз системи управління персоналом підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

1. У товаристві протягом досліджуваних років знизилася загальна чисельність працівників на 37 осіб та становить 203 особи. Таким чином у 2024 р. чисельність працівників які займаються рослинництвом – 180 осіб та тваринництвом – 23 особи.

2. Товариство має позитивну динаміку до загального зниження витрат на -44921 тис. грн. Найбільше зросла вартість матеріальних витрат на 27580 тис. грн. Найбільше знизилася вартість інших операційних витрат на 99103 тис. грн.

3. Значення коефіцієнта автономії 0,47 означає, що 47% активів товариства фінансується за рахунок власного капіталу, а решта 53% за рахунок позикових коштів. Це середній рівень фінансової стійкості. Він свідчить про те, що підприємство має певну залежність від зовнішніх джерел фінансування, однак ще не критичну.

4. Скорочення штату вплинуло на кадрові коефіцієнти: показник вибуття працівників зріс на 0,13 %, тоді як коефіцієнт обороту з прийому знизився на 0,10 %. Це свідчить про певні зміни у кадровій політиці підприємства. Варто відзначити, що коефіцієнт використання трудових ресурсів залишався стабільним упродовж досліджуваного періоду, що є позитивною ознакою стійкості внутрішніх процесів.

5. Найбільшу частку в кадровому складі товариства займають працівники з базовою вищою освітою. Проте їх чисельність протягом аналізованого періоду демонструє тенденцію до зниження. Другу позицію за кількістю займають співробітники з неповною вищою освітою, чисельність яких також зменшується. Позитивною динамікою є зростання кількості працівників із повною вищою освітою – за три роки їх стало більше на дві особи.

Проведений аналіз системи управління персоналом підприємства дозволяє внести такі пропозиції щодо її удосконалення:

1. Рекомендовані напрями удосконалення системи управління персоналом у товаристві: впровадження цифрових технологій управління персоналом, підвищення кваліфікації та мотивації працівників, оптимізація структури управління персоналом, формування корпоративної культури, моніторинг і оцінка ефективності персоналу.

2. Дослідивши популярні практичні цифрові інструменти, для досліджуваного товариства ми рекомендуємо використовувати програму Cropwise для планування робочих графіків та завдань. Даний застосунок можна використовувати для моніторингу усіх полів в одній системі та зміни їх стану в реальному часі, отримання миттєвих сповіщень про проблеми на полях та контроль ситуації навіть в офлайн режимі та для прогнозу врожаю.

3. Запропоновано використання Soft.Farm – сучасну онлайн-платформу, розроблену для автоматизації та оптимізації управлінських процесів у сільському господарстві. Вона об'єднує ключові функції для рослинництва та тваринництва, забезпечуючи повний контроль над виробничими процесами.

4. Рекомендовані ефективні заходи матеріального та морального стимулювання працівників товариства: матеріальні стимули (бонуси за досягнення результатів; гнучка система оплати праці; сезонні надбавки та «13-та зарплата»; матеріальна допомога та соціальний пакет; оплата навчання та підвищення кваліфікації; пільгові кредити, житлові програми); моральні стимули (публічне визнання заслуг; корпоративні заходи; залучення до прийняття рішень; кар'єрне зростання; менторство і наставництво; корпоративна культура).

5. Розроблена організаційна структура товариства за принципом проєктного менеджменту. Перевагами рекомендованої структури зображеної на рис. 3.2 є гнучке управління проєктами відповідно до сезонності та специфіки, раціональне використання спеціалістів за напрямками, висока

прозорість відповідальності й зон контролю та зменшення простоїв і покращення координації.

6. Для підтримки корпоративної культури у товаристві ми рекомендуємо облаштувати кімнату відпочинку, де кожен працівник матиме змогу не тільки відпочити в обідню перерву а й зайнятися навчанням чи підвищенням кваліфікації. Для облаштування кімнати необхідно провести ремонт та закупити меблі: 2 столи, 2 дивани та 20 стільців. Витрати на проведення косметичного ремонту та закупівлю необхідних меблів становитимуть 300 тис. грн. Проведені розрахунки показали, що створення кімнати для відпочинку чи навчання у товаристві є доцільним. Капітальні витрати будуть компенсовані та товариство додатково зможе отримати 17,72 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості. Термін окупності витрат становитиме 3 роки і 3 місяці.