

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «**Управління людськими ресурсами як ключовим фактором**
розвитку підприємства в сучасних умовах»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Ткачук В. С.
Керівник: Овчарук О. М.
Рецензент: Писаренко В. В.

Полтава 2026 рік

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Ткачука Віктора Сергійовича

1. Тема роботи «Управління людськими ресурсами як ключовим фактором розвитку підприємства в сучасних умовах», керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Овчарук О.М.
Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи:
 - звітність підприємства за 2023-2025 рр.
 - інші інформаційні дані:
 - нормативно-довідкова література,
 - літературні джерела,
 - інтернет-джерела,
 - власні спостереження автора
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
Розділ 1. Теоретичні основи управління людськими ресурсами як ключовим фактором розвитку підприємства в сучасних умовах
Розділ 2. Аналіз управління людськими ресурсами як ключовим фактором розвитку підприємства в сучасних умовах
Розділ 3. Шляхи удосконалення управління людськими ресурсами як ключовим фактором розвитку підприємства в сучасних умовах
5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	виконано
11	Нормоконтроль	12.06.2026	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	15.06.2026-16.06.2026	виконано

Здобувач вищої освіти

Віктор ТКАЧУК

Керівник роботи

Олена ОВЧАРУК

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК КЛЮЧОВИМ ФАКТОРОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	8
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК КЛЮЧОВИМ ФАКТОРОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2. Аналіз існуючої системи управління людськими ресурсами як ключовим фактором розвитку підприємства в сучасних умовах	28
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК КЛЮЧОВИМ ФАКТОРОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	36
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації економіки, цифрової трансформації бізнес-процесів, посилення конкурентної боротьби та нестабільності зовнішнього середовища саме людський капітал стає одним із головних чинників формування конкурентних переваг підприємства. Від рівня професійної підготовки працівників, їхньої мотивації, здатності до інноваційної діяльності та адаптації до змін значною мірою залежить результативність діяльності підприємства та його довгостроковий розвиток.

Сучасні умови функціонування підприємств вимагають впровадження нових підходів до управління людськими ресурсами, орієнтованих не лише на забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, а й на розвиток їхнього потенціалу, підвищення рівня залученості та формування сприятливого організаційного середовища. Особливого значення набувають питання удосконалення системи мотивації персоналу, професійного розвитку працівників, цифровізації HR-процесів та впровадження сучасних технологій управління персоналом.

Існує багато підходів до даної проблематики, які відображені в працях як вітчизняних та і зарубіжних дослідників, а саме: Н. Васюткіна, М. Андрієнко, Р. Самітов [6], Л. Глущенко, Т. Пілявоз, Н. Коваль [14], Л. Ю. Гордєєва-Герасимова [15], О.Г. Діденко, А.І. Мирошніченко [17], О. Кириченко [5] та інші.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дане дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної за темою:

1. «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.);

2. «Інституційно-адаптивні механізми розвитку менеджменту підприємств та їх об'єднань в умовах цифрової трансформації та інвестиційно-ресурсних асиметрій» (державний реєстраційний номер 0126U000256, 2026–

2030 pp.);

3. «Розвиток кадрового потенціалу та компетентнісних моделей управління як чинник інноваційного розвитку підприємств, організацій, установ» (державний реєстраційний номер 0126U000388, 2026–2030 pp.). У межах даної тематики обґрунтовано управління людськими ресурсами як ключовим фактором розвитку підприємства в сучасних умовах

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ управління людськими ресурсами як ключовим фактором розвитку підприємства в сучасних умовах та впровадження пропозицій щодо їх удосконалення на досліджуваному підприємстві. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи поставлені такі **завдання**:

- розглянути теоретичні основи системи управління людськими ресурсами як ключовим фактором розвитку підприємства в сучасних умовах;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз складових існуючої системи управління людськими ресурсами як ключовим фактором розвитку підприємства в сучасних умовах;
- запропонувати шляхи удосконалення управління людськими ресурсами як ключовим фактором розвитку підприємства в сучасних умовах;

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес управління людськими ресурсами як ключовим фактором розвитку підприємства в сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління людськими ресурсами як ключовим фактором розвитку підприємства в сучасних умовах.

Методи дослідження. Для досягнення мети даної роботи, використані загальнонаукові методи та підходи до сучасних досліджень. В загальнонаукових методах дослідження використано діалектичний метод пізнання; застосовано системний підхід тощо.

Інформаційну базу дослідження склали статистичні дані, наукові праці вітчизняний та зарубіжних дослідників, офіційні дані аналізованого

підприємства взяті за останні три роки.

Практична значущість дослідження полягає в реалізації та практичному застосуванні рекомендацій викладених у дослідженні, пов'язаних із управління людськими ресурсами як ключовим фактором розвитку підприємства в сучасних умовах.

1. Скринник (Пархоменко) В.С., Ткачук В.С., Радіонова Я.В. Управління людськими ресурсами як ключовий фактор розвитку підприємства в сучасних умовах: *матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик*. Полтава: ПДАУ. 2026. С. 79–80.

2. Ткачук В.С., Овчарук О.М., Гончаренко А.С. Креативне управління людськими ресурсами як стратегічний ресурс розвитку сучасного підприємства: *матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»*. Полтава: ПДАУ. 2026. С. 177–179.

Структура роботи. Загальний обсяг роботи викладений на 45 сторінках і складається зі вступу, 3 розділів, висновків, а також 42 найменувань літературних джерел. Робота містить 13 таблиць, 5 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК КЛЮЧОВИМ ФАКТОРОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах господарювання людські ресурси є одним із найважливіших чинників забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємства. Саме персонал формує інтелектуальний, професійний та інноваційний потенціал організації, від якого залежить ефективність виробничих процесів, якість продукції чи послуг, рівень конкурентоспроможності та фінансові результати діяльності. Тому управління людськими ресурсами набуває стратегічного значення та розглядається як один із ключових напрямів сучасного менеджменту [21, с. 145].

Управління людськими ресурсами являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання персоналу відповідно до цілей підприємства. Основними складовими цієї системи є планування потреби в персоналі, підбір і найм працівників, адаптація нових співробітників, оцінювання результатів праці, професійний розвиток, мотивація, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та забезпечення належних умов праці.

Ефективна система управління людськими ресурсами сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів, зміцненню трудової дисципліни та підвищенню рівня залученості працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства. Важливим аспектом управління людськими ресурсами є мотивація персоналу [24, с. 26].

Сучасні підприємства дедалі частіше використовують комплексний підхід до стимулювання працівників, поєднуючи матеріальні та нематеріальні методи мотивації. До них належать система преміювання, кар'єрне зростання, професійне навчання, соціальні гарантії, визнання досягнень працівників та створення комфортного робочого середовища. Це дозволяє підвищити рівень

задоволеності працею та сприяє формуванню лояльності персоналу до підприємства. Поняття «управління людськими ресурсами» трактується неоднозначно, що зумовлено різними науковими підходами до розуміння ролі людини в діяльності підприємства [22, с. 246]. Еволюція теорії менеджменту сприяла переходу від сприйняття працівника як виконавця виробничих функцій до розгляду його як стратегічного ресурсу та носія знань, компетенцій і інноваційного потенціалу. У зв'язку з цим сформувалася низка теоретичних підходів до визначення сутності управління людськими ресурсами, що відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до визначення поняття «управління людськими ресурсами» [6; 9; 14; 22]

Підхід	Сутність
Ресурсний підхід	Управління людськими ресурсами визначається як діяльність, спрямована на ефективне формування, використання та розвиток трудового потенціалу підприємства.
Системний підхід	Підхід охоплює планування потреб у персоналі, відбір, адаптацію, мотивацію, оцінювання, навчання та розвиток працівників.
Функціональний підхід	Управління людськими ресурсами розглядається через сукупність управлінських функцій, спрямованих на забезпечення підприємства персоналом необхідної чисельності та кваліфікації.
Стратегічний підхід	Управління людськими ресурсами інтегрується в систему стратегічного менеджменту та спрямовується на забезпечення відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям організації.
Компетентнісний підхід	Управління людськими ресурсами орієнтоване на розвиток знань, навичок, досвіду та особистісних характеристик персоналу, необхідних для досягнення організаційних цілей.
Соціально-поведінковий підхід	Метою управління є створення сприятливих умов праці, підтримання високого рівня мотивації та забезпечення професійного розвитку персоналу.
Процесний підхід	Управління людськими ресурсами є безперервним процесом реалізації взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на залучення, розвиток, утримання та ефективне використання працівників для досягнення цілей підприємства.

Аналізуючи табл. 1.1. в якій наведено теоретичні підходи до визначення

поняття «управління людськими ресурсами» було виявлено, що кожен з наведених наукових підходів акцентує увагу на окремих аспектах управління персоналом. Управління людськими ресурсами в межах ресурсного підходу спрямоване на формування, збереження та розвиток трудового потенціалу працівників, забезпечення ефективного використання їхніх знань, навичок і професійного досвіду [22, с. 249]. В свою чергу системний підхід дозволяє комплексно оцінювати кадрову політику підприємства, виявляти слабкі місця в управлінні персоналом та забезпечувати збалансований розвиток трудового потенціалу.

Компетентнісний підхід орієнтований на розвиток компетенцій працівників як основного джерела підвищення ефективності діяльності підприємства. Під компетенціями розуміють сукупність знань, умінь, навичок, досвіду та особистісних характеристик, необхідних для якісного виконання професійних обов'язків [42, с. 45].

Соціально-поведінковий підхід сформувався під впливом теорії людських відносин та організаційної поведінки. Його основою є визнання того, що ефективність діяльності працівника залежить не лише від матеріального стимулювання, а й від психологічних, соціальних та моральних чинників. Працівник розглядається як особистість із власними потребами, інтересами, цінностями та мотивами.

Процесний підхід охоплює всі етапи роботи з персоналом: визначення потреби в кадрах, залучення працівників, їх адаптацію, навчання, оцінювання, мотивацію, розвиток кар'єри та утримання персоналу. Особливістю даного підходу є акцент на послідовності та безперервності кадрових процесів [30, с. 280].

Узагальнення наведених підходів дозволяє зробити висновок, що в сучасних умовах господарювання управління людськими ресурсами доцільно розглядати як стратегічно орієнтовану систему взаємопов'язаних управлінських процесів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання трудового потенціалу працівників для досягнення цілей

підприємства. Саме такий комплексний підхід забезпечує підвищення конкурентоспроможності організації та створює передумови для її сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Зростання ролі людського капіталу та посилення конкуренції на ринку праці посилює необхідність швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, що зумовлює потребу у впровадженні інноваційних підходів до управління персоналом. Традиційні методи управління людськими ресурсами вже не забезпечують належного рівня ефективності, тому сучасні підприємства дедалі активніше застосовують новітні інструменти організації, планування, мотивації, контролю та інформаційно-аналітичного супроводу управлінських процесів. З огляду на це доцільно розглянути систему інноваційних методів управління людськими ресурсами підприємства, яка представлена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Система інноваційних методів управління людськими ресурсами підприємства [10, с. 48]

Отже, аналізуючи рис. 1.1. на якому наведена система інноваційних методів управління людськими ресурсами підприємства було визначено, що дана система являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення ефективного формування, розвитку та

використання кадрового потенціалу. Комплексне застосування зазначених методів дозволяє підвищити продуктивність праці, покращити якість управлінських процесів, зміцнити трудову дисципліну та забезпечити професійний розвиток працівників [28, с. 7]. Водночас використання інноваційних підходів сприяє адаптації підприємства до сучасних викликів ринкового середовища, підвищенню його конкурентоспроможності та формуванню умов для сталого розвитку. Таким чином, ефективне поєднання організаційних, мотиваційних, контрольних та інформаційно-аналітичних методів є важливою передумовою розвитку людського потенціалу підприємства [21, с. 246].

Система управління людськими ресурсами охоплює комплекс взаємопов'язаних складових, що забезпечують формування, використання та розвиток кадрового потенціалу. Основні складові управління людськими ресурсами підприємства відображені на рис. 1.2.

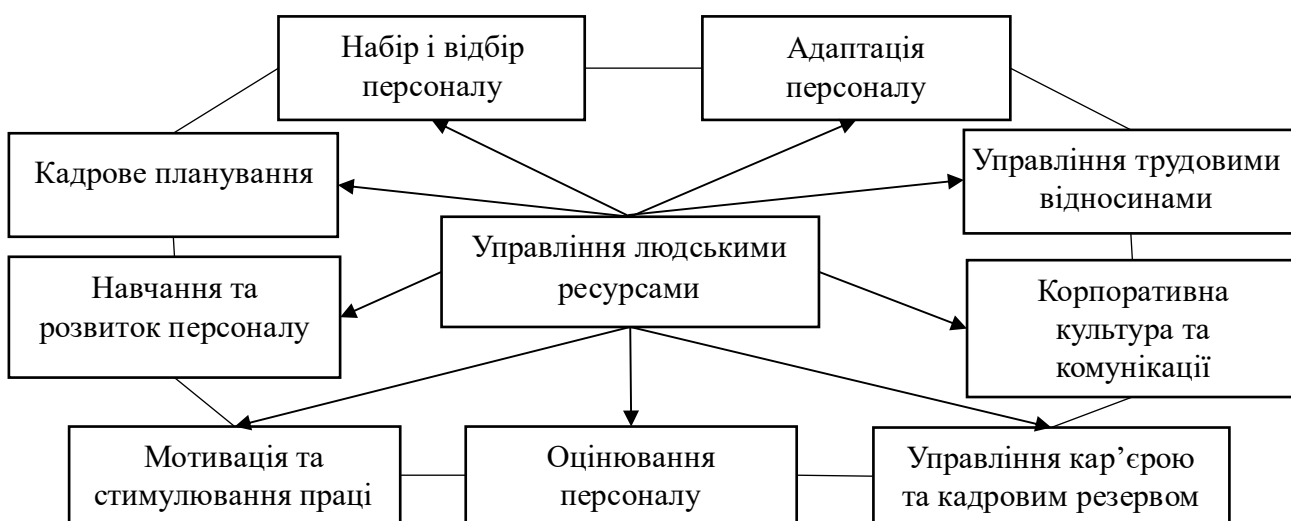


Рис. 1.2. Основні складові управління людськими ресурсами підприємства [26, с. 131.]

Отже, аналізуючи рис. 1.2. на якому були розглянуті складові управління людськими ресурсами, що утворюють цілісну систему, яка забезпечує ефективне формування, використання та розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Кадрове планування дозволяє завчасно визначати потребу в персоналі та забезпечує збалансованість трудових ресурсів. Набір і відбір персоналу гарантують залучення до організації кваліфікованих працівників, які відповідають її вимогам. Адаптація сприяє швидкому включенню нових співробітників у робочий процес і зниженню періоду їхньої професійної інтеграції.

Навчання та розвиток персоналу забезпечують постійне підвищення кваліфікації працівників і формування необхідних компетенцій відповідно до змін зовнішнього середовища. Мотивація та стимулювання праці підвищують зацікавленість працівників у досягненні результатів і сприяють зростанню продуктивності праці. Оцінювання персоналу дає змогу об'єктивно визначати ефективність роботи та виявляти напрями для вдосконалення [19, с. 47].

Управління кар'єрою та формування кадрового резерву забезпечують безперервність управлінських процесів і розвиток внутрішнього потенціалу працівників. Корпоративна культура та комунікації формують сприятливий соціально-психологічний клімат, що підвищує згуртованість колективу. Управління трудовими відносинами забезпечує дотримання правових норм і стабільність взаємин між працівниками та роботодавцем. Таким чином, можна стверджувати, що кожна зі складових виконує важливу функцію, а їх комплексна взаємодія є основою ефективного управління людськими ресурсами та сталого розвитку підприємства [24, с. 105].

На будь-якому підприємстві не залежно від форми власності управління людськими ресурсами розглядається як ключовий фактор розвитку підприємства, оскільки саме персонал визначає рівень інноваційності, конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства.

Особливого значення управління людськими ресурсами набуває в аграрній сфері, де ефективність діяльності значною мірою залежить від кваліфікації працівників, їхнього досвіду, відповідальності та здатності швидко адаптуватися до нових технологій виробництва. Раціональне використання кадрового потенціалу дозволяє аграрним підприємствам забезпечувати високу

продуктивність праці, оптимізувати виробничі витрати та підвищувати якість сільськогосподарської продукції.

В умовах цифровізації економіки, посилення конкуренції та швидких змін у зовнішньому середовищі традиційні методи управління персоналом поступово трансформуються в сучасні підходи, орієнтовані на розвиток людського капіталу, підвищення залученості працівників та ефективне використання їхнього потенціалу [27]. Ефективність діяльності організації значною мірою залежить від здатності керівництва забезпечити раціональне використання трудового потенціалу, створити сприятливі умови праці та мотивувати персонал до досягнення високих результатів. Для реалізації цих завдань застосовуються різноманітні методи управління людськими ресурсами, що відображені в табл. 1.2., які являють собою систему методів управління людськими ресурсами з метою підвищення їхньої продуктивності, професійного розвитку та залученості до діяльності підприємства.

Таблиця 1.2.

Класифікація методів управління людськими ресурсами підприємства [38]

Метод	Характеристика
Адміністративні	Базуються на прямому управлінському впливі через накази, розпорядження, інструкції та регламенти та забезпечують чітку дисципліну, підпорядкованість і дотримання правил внутрішнього розпорядку.
Економічні	Передбачають матеріальне стимулювання працівників через оплату праці, премії, бонуси та інші фінансові заохочення, ключовою метою яких є підвищення продуктивності праці через економічну зацікавленість персоналу.
Соціально-психологічні	Спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та розвиток корпоративної культури, що впливають на мотивацію через нематеріальні чинники.
Організаційні	Охоплюють побудову структури управління персоналом, розподіл функцій, регламентацію процесів і взаємодії між підрозділами, що забезпечують системність і узгодженість роботи персоналу.
Інноваційні	Передбачають використання сучасних технологій та підходів в управлінні людськими ресурсами.

Отже, аналізуючи табл. 1.2. було визначено, що методи управління людськими ресурсами є важливим інструментом реалізації кадрової політики

підприємства та забезпечення ефективного функціонування персоналу. Адміністративні методи ґрунтуються на владних повноваженнях керівництва, нормах законодавства та внутрішніх нормативних документах підприємства. Їх основною метою є забезпечення чіткої організації праці, трудової дисципліни та виконання працівниками встановлених обов'язків. Вплив на персонал здійснюється через накази, розпорядження, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, регламенти та стандарти діяльності.

Економічні методи базуються на використанні матеріальних стимулів для підвищення ефективності праці персоналу. Їх сутність полягає у створенні економічної зацікавленості працівників у досягненні високих виробничих результатів та реалізації стратегічних цілей підприємства [40, с. 232].

До економічних методів належать системи оплати праці, преміювання, надбавки, доплати, участь працівників у прибутках підприємства, матеріальна допомога, соціальні виплати та інші форми фінансового стимулювання. За допомогою цих методів керівництво може впливати на продуктивність праці, якість виконання робіт, рівень відповідальності та ініціативності працівників.

Соціально-психологічні методи спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративної культури та задоволення соціальних потреб працівників. Вони враховують особливості поведінки людей, їхні мотиви, цінності та взаємовідносини в трудовому колективі [37].

До таких методів належать моральне заохочення, визнання досягнень працівників, формування командного духу, наставництво, корпоративні заходи, розвиток внутрішніх комунікацій, підтримка лідерства та управління конфліктами. Їх застосування сприяє підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, зміцненню корпоративної ідентичності та зменшенню плинності кадрів [41, с. 250]. Організаційні методи передбачають створення та вдосконалення системи управління персоналом шляхом раціонального розподілу функцій, повноважень і відповідальності між працівниками та структурними підрозділами підприємства. Вони забезпечують впорядкування трудових

процесів та ефективне використання людських ресурсів.

Основними інструментами організаційних методів є організаційна структура управління, нормування праці, планування робочих місць, регламентація бізнес-процесів, розробка посадових інструкцій і стандартів виконання робіт. Завдяки їх застосуванню забезпечується чітка координація діяльності працівників, усувається дублювання функцій та підвищується ефективність управлінських рішень.

Інноваційні методи управління людськими ресурсами ґрунтуються на використанні сучасних цифрових технологій, новітніх управлінських підходів та інструментів розвитку персоналу. Їх впровадження обумовлене необхідністю швидкої адаптації підприємств до змін ринкового середовища, цифровізації бізнесу та зростання вимог до професійних компетенцій працівників [28, с. 9].

До інноваційних методів належать HR-аналітика, автоматизація кадрових процесів, використання HRM-систем, електронний документообіг, дистанційне управління персоналом, гейміфікація, коучинг, менторинг, управління талантами, цифрове навчання та штучний інтелект у рекрутингу. Отож як бачимо, застосування цих методів дозволяє підвищити швидкість прийняття кадрових рішень, покращити якість підбору персоналу та забезпечити безперервний професійний розвиток працівників.

В процесі роботи господарства ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності раціонально формувати, розвивати та використовувати людський потенціал. Побудова збалансованої системи управління людським потенціалом передбачає послідовне проходження низки взаємопов'язаних етапів, які забезпечують узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями підприємства та створюють умови для підвищення конкурентоспроможності організації [15, с. 164].

Формування збалансованої системи управління людським потенціалом передбачає створення комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх професійний розвиток та ефективне використання. Така система повинна враховувати як

стратегічні завдання підприємства, так і потреби працівників, забезпечуючи гармонійне поєднання інтересів організації та персоналу. Процес її побудови складається з низки послідовних етапів, кожен з яких виконує важливу функцію у формуванні ефективної кадрової політики [29, с. 107]. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє визначити умови функціонування підприємства та оцінити його кадровий потенціал. Визначення стратегічних цілей формує орієнтири розвитку персоналу, а оцінювання людського потенціалу дає змогу встановити рівень професійних компетенцій працівників. На рис. 1.3. подано етапи процесу побудови збалансованої системи управління людським потенціалом підприємства, які забезпечують узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями підприємства та створюють умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 1.3. Етапи процесу побудови збалансованої системи управління людським потенціалом підприємства [23, с. 290].

Отже, на рис. 1.3. побудована збалансована система управління людським потенціалом, яка є складним багатокомпонентним процесом, успішність якого залежить від ефективної реалізації кожного етапу. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища створює інформаційну основу для прийняття кадрових рішень та дозволяє виявити наявні можливості й загрози. Визначення стратегічних цілей забезпечує узгодження кадрової політики із загальною стратегією розвитку підприємства. Оцінювання людського потенціалу допомагає встановити рівень професійної підготовки працівників та визначити напрями їх подальшого розвитку [18]. Планування потреби в персоналі гарантує своєчасне забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, а формування та залучення персоналу сприяє створенню висококваліфікованого кадрового складу.

Адаптація, навчання та розвиток забезпечують підвищення компетентності працівників і їхню здатність ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Система мотивації та стимулювання формує зацікавленість персоналу в досягненні високих результатів праці, тоді як оцінювання результативності та управління кар'єрою сприяють професійному зростанню працівників і розвитку кадрового резерву. Таким чином, комплексна реалізація всіх етапів побудови збалансованої системи управління людським потенціалом створює умови для підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі [32].

У результаті проведеного дослідження теоретичних основ управління людськими ресурсами встановлено, що в сучасних умовах господарювання персонал є не лише одним із виробничих ресурсів підприємства, а й стратегічним активом, який визначає його конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та перспективи розвитку. Зростання ролі людського капіталу в умовах цифровізації економіки, глобалізації ринків та посилення конкуренції обумовлює необхідність впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами, орієнтованих на довгостроковий розвиток працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК КЛЮЧОВИМ ФАКТОРОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом даного дослідження є приватна агрофірма, яка функціонує як самостійний суб'єкт господарювання та здійснює виробничо-господарську діяльність. Підприємство має статус юридичної особи, володіє відокремленим майном, укладає господарські договори та несе відповідальність за результати своєї діяльності відповідно до вимог чинного законодавства України.

Агрофірма відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку регіону, забезпечуючи зайнятість місцевого населення, формуючи надходження до бюджетів різних рівнів та сприяючи розвитку сільської інфраструктури.

У своїй діяльності підприємство орієнтується на досягнення високих виробничих і фінансових результатів, дотримуючись принципів екологічної безпеки та раціонального використання природних ресурсів.

Основним напрямом діяльності підприємства є виробництво та реалізація продукції рослинництва. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур, що користуються стабільним попитом на внутрішньому та зовнішньому ринках.

До основних видів діяльності підприємства належать:

- вирощування зернових культур, зокрема пшениці, ячменю та кукурудзи;
- вирощування технічних культур, серед яких соняшник, ріпак і соя;
- реалізація продукції рослинництва;
- надання послуг із використання сільськогосподарської техніки та виконання окремих технологічних операцій з обробітку ґрунту.

Земельні ресурси є одним із найважливіших виробничих факторів підприємства. Загальна площа земельного банку перевищує 1100 га, при цьому переважну частину земельних угідь становить рілля. Формування земельного

фонду здійснюється здебільшого за рахунок оренди земельних паїв. Ґрунтовий покрив характеризується високим рівнем родючості та сприятливими умовами для вирощування широкого спектра сільськогосподарських культур.

Матеріально-технічне забезпечення підприємства представлене сучасним парком сільськогосподарської техніки, складськими приміщеннями для зберігання продукції та необхідним виробничим обладнанням. Для підвищення ефективності виробництва підприємство поступово впроваджує інноваційні технології, зокрема елементи точного землеробства, що дає змогу оптимізувати використання ресурсів і підвищувати врожайність культур. Господарська діяльність підприємства спрямована на забезпечення прибутковості виробництва, ефективне використання наявних ресурсів, підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення ділових зв'язків із партнерами й споживачами.

Отже, досліджуване підприємство використовує сучасні методи вирощування рослин та здійснює виробничу діяльність із застосуванням новітніх технологій та засобів механізації. Аналіз складу й структури земельних ресурсів господарства наведено в табл. 2.1, де відображено їх динаміку за досліджуваний період.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	Роки			2025р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Загальна земельна площа, га	1190	1120	1035	-155	-13
Всього сільськогосподарських угідь, га	1068	1045,9	1035	-33	-3,1
з них: рілля	1057,3	1036,5	1025,7	-31,6	-3
питома вага, %	99	99,1	99,1	0,1	+0,1
пасовища	10,7	9,4	9,3	-1,4	-13,1
питома вага, %	1	0,9	0,9	-0,1	-10

Аналізуючи дані табл. 2.1. було визначено, що у 2023–2025 рр. спостерігається скорочення земельних ресурсів підприємства. Загальна земельна

площа зменшилась на 155 га, або на 13,0%. Площа сільськогосподарських угідь скоротилася на 33 га (3,1%), що свідчить про певне зменшення земельного банку господарства. Найбільшу частку в структурі угідь традиційно займає рілля – понад 99%, що характеризує підприємство як господарство рослинницького напрямку.

Площа ріллі у 2025 році становить орієнтовно 1025,7 га, що на 31,6 га менше порівняно з 2023 роком. Частка пасовищ залишається незначною – близько 0,9%, що підтверджує низьку орієнтацію підприємства на тваринництво. Загалом структура земельних угідь залишається стабільною та характеризується високим рівнем розораності земель.

Також спостерігається зниження питомої ваги ріллі в загальній площі угідь з 99,9% до 99,1%, що свідчить про певну диверсифікацію використання земель. Частка пасовищ також скоротилася, зменшившись на 1,4 га, що може свідчити про зменшення потреб у тваринництві або зміну напрямків господарської діяльності. Узагальнюючи, можна зробити висновок про тенденцію до оптимізації структури землекористування підприємства, яка, ймовірно, зумовлена як зовнішніми викликами сучасного бізнес-середовища, так і внутрішніми стратегіями ефективного використання ресурсів.

Важливою складовою ресурсного потенціалу будь-якого сільськогосподарського підприємства є його людський потенціал, від рівня його забезпеченості та ефективності використання якого значною мірою залежать результати виробничо-господарської діяльності. Наявність достатньої кількості працівників відповідної кваліфікації забезпечує своєчасне виконання технологічних операцій, підвищення продуктивності праці та ефективне використання матеріально-технічних ресурсів.

Тому для оцінки кадрового потенціалу підприємства доцільно провести аналіз чисельності працівників, руху кадрів, рівня їх кваліфікації та інших показників, що характеризують стан трудових ресурсів за допомогою табл. 2.2. Аналіз трудових ресурсів підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про скорочення чисельності персоналу з 44 до 28 осіб, тобто на 16 осіб, або

на 36,4 %. Така тенденція може бути пов'язана з оптимізацією кадрового складу, підвищенням рівня механізації виробничих процесів та впровадженням сучасних технологій у сільськогосподарське виробництво.

Таблиця 2.2

Аналіз трудових ресурсів підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Чисельність працівників, осіб	44	34	28	-16	63,6
Прийнято на роботу, осіб	4	2	1	-3	25,0
Звільнено з роботи, осіб	5	12	7	2	140,0
Плинність кадрів, %	11,4	31,6	25,0	13,6	219,3
Середній вік працівників, років	40	39	39	-1	97,5
Частка кваліфікованих працівників, %	85	87	89	4	104,7

Аналізуючи табл. 2.2. було визначено, що протягом досліджуваного періоду на підприємстві спостерігається зменшення кількості прийнятих на роботу працівників з 4 до 1 особи, тоді як кількість звільнених зросла з 5 до 7 осіб. У результаті цього рівень плинності кадрів підвищився з 11,4 % у 2023 році до 25,0 % у 2025 році, що свідчить про певні проблеми зі стабільністю кадрового складу підприємства.

Водночас позитивною тенденцією є зростання частки кваліфікованих працівників з 85 % до 89 %, що характеризує підвищення професійного рівня персоналу та покращення якісного складу трудових ресурсів. Середній вік працівників дещо знизився з 40 до 39 років, що свідчить про поступове оновлення кадрового потенціалу господарства.

Отож, незважаючи на скорочення чисельності працівників і зростання плинності кадрів, підприємство зберігає достатній рівень кадрового забезпечення, а підвищення частки кваліфікованих працівників створює передумови для ефективного ведення господарської діяльності та підвищення продуктивності праці.

Ефективність комерційної діяльності є одним із ключових показників функціонування сільськогосподарського підприємства, оскільки від результатів

реалізації продукції залежить формування доходів, прибутку та фінансової стійкості господарства. Аналіз показників комерційної діяльності дає можливість оцінити тенденції розвитку підприємства, ефективність використання ресурсів та рівень його прибутковості. Для більш детальної оцінки результатів господарювання доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства за 2023–2025 рр., які наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка комерційної діяльності підприємства, 2023–2025 рр.

Показник	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Чистий дохід від реалізації товарів, послуг, тис. грн	35579	26400	32504	-3075	91,4
Собівартість реалізації, тис. грн	35444	26265	25212	-10232	71,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	135	135	1012	877	749,6
Активи, тис. грн	50949	51205	60722	9773	119,2
Зобов'язання, тис. грн	19361	19288	24136	4775	124,7
Рівень рентабельності, %	0,4	0,5	4,01	3,61	x
Норма прибутку, %	0,4	0,5	1,67	1,27	x

Аналіз показників комерційної діяльності підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про загалом позитивні зміни у фінансових результатах господарства. Незважаючи на зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 3075 тис. грн, або на 8,6 %, підприємству вдалося суттєво скоротити собівартість реалізованої продукції на 10232 тис. грн, що позитивно вплинуло на кінцеві результати діяльності.

Особливо позитивною тенденцією є зростання чистого прибутку з 135 тис. грн у 2023 році до 1012 тис. грн у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності господарювання та покращення фінансового стану підприємства. Водночас активи підприємства зросли на 9773 тис. грн, а зобов'язання – на 4775 тис. грн, що вказує на розширення масштабів діяльності та збільшення ресурсного потенціалу господарства.

Показники рентабельності та норми прибутку також мають позитивну динаміку. Рівень рентабельності зріс від 0,4 % до 4,01 %, а норма прибутку – з 0,4 % до 1,67 %, що характеризує підвищення ефективності використання виробничих ресурсів та капіталу підприємства. Отже, результати аналізу свідчать про зміцнення фінансового становища підприємства та підвищення результативності його комерційної діяльності. Загалом, динаміка показників свідчить про наявність кризових явищ у комерційній діяльності підприємства, зумовлених як зовнішніми ринковими факторами, так і, ймовірно, внутрішніми управлінськими проблемами. Для покращення ситуації підприємству необхідно переглянути підхід до витрат, реалізації продукції та управління фінансовими ресурсами.

Активи підприємства є матеріальною основою здійснення виробничо-господарської діяльності та характеризують наявність і структуру економічних ресурсів, що використовуються для отримання прибутку. Аналіз складу та динаміки активів дозволяє оцінити рівень забезпеченості підприємства майном, ефективність управління ресурсами, фінансову стійкість та перспективи подальшого розвитку. Особливу увагу при цьому приділяють змінам у вартості основних засобів, запасів, грошових коштів, власного капіталу та зобов'язань. Для оцінки майнового стану досліджуваного підприємства проведемо аналіз його активів за 2023–2025 рр., результати якого наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Діагностика активів підприємства, 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	Роки			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Основні засоби	19 853	20 130	23 141	3 288	116,6
Запаси	20 632	18 720	26 810	6 178	129,9
Гроші та їх еквіваленти	4 834	4 081	1 766	-3 068	36,5
Власний капітал	31 588	35 574	36 586	4 998	115,8
Короткострокові кредити	17 999	10 624	20 071	2 072	111,5
Кредиторська заборгованість	1 055	1 781	1 708	653	161,9
Усього активів	50 949	48 613	60 722	9 773	119,2

Провівши аналіз структури активів підприємства за допомогою табл. 2.4

було виявлено, що позитивні зміни в його майновому стані. Загальна вартість активів зросла з 50 949 тис. грн у 2023 році до 60 722 тис. грн у 2025 році, тобто на 9 773 тис. грн, або на 19,2 %. Це свідчить про розширення ресурсного потенціалу підприємства та зміцнення його економічних можливостей. Вартість основних засобів збільшилася на 3 288 тис. грн (16,6 %), що вказує на оновлення та розвиток матеріально-технічної бази господарства. Значне зростання запасів на 6 178 тис. грн (29,9 %) може бути пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва та накопиченням матеріальних ресурсів для забезпечення безперебійної діяльності.

Власний капітал підприємства зріс на 4 998 тис. грн, або на 15,8 %, що характеризує зміцнення фінансової незалежності господарства. Разом з тим спостерігається збільшення короткострокових кредитів на 2 072 тис. грн та кредиторської заборгованості на 653 тис. грн, що свідчить про активніше використання залучених коштів у фінансуванні діяльності підприємства.

Негативною тенденцією є скорочення обсягу грошових коштів та їх еквівалентів на 3 068 тис. грн, або на 63,5 %, що може свідчити про підвищення потреби в оборотному капіталі та спрямування коштів на фінансування поточної діяльності. Загалом результати аналізу свідчать про зміцнення виробничого потенціалу підприємства та зростання його економічних можливостей у досліджуваному періоді.

Фінансова результативність підприємства є одним з головних показників його життєздатності та стабільного розвитку для формування ефективного кадрового потенціалу. Оцінка фінансової результативності є важливим етапом аналізу діяльності підприємства, дозволяє визначити ефективність використання ресурсів та рівень прибутковості підприємства. Для цього використовують систему показників рентабельності та ділової активності, які характеризують здатність підприємства отримувати прибуток від реалізації продукції, використання активів і власного капіталу. Аналіз динаміки зазначених показників дає змогу оцінити тенденції розвитку підприємства та визначити перспективи підвищення ефективності його діяльності. Результати розрахунків

наведено в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансової результативності підприємства, 2023–2025 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р., (+;-)
	2023	2024	2025	
Рентабельність продажів, %	0,38	9,94	3,11	2,73
Валовий прибуток, %	15,12	24,12	22,43	7,31
Операційна рентабельність, %	10,73	18,80	22,43	11,70
Фінансова рентабельність, %	0,38	9,94	1,67	1,29
Коефіцієнт покриття витрат	1,13	1,25	1,29	0,16

Аналіз показників фінансової результативності підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про загальне підвищення ефективності господарської діяльності. Рентабельність продажів у 2025 році становила 3,11 %, що на 2,73 більше порівняно з 2023 роком. Валовий прибуток зріс з 15,12 % до 22,43 %, що свідчить про покращення співвідношення між доходами та витратами підприємства. Позитивною є також динаміка операційної рентабельності, яка зросла на 11,70, а фінансова рентабельність збільшилася з 0,38 % до 1,67 %. Коефіцієнт покриття витрат зріс з 1,13 до 1,29, що свідчить про підвищення здатності підприємства покривати понесені витрати доходами від реалізації продукції.

Отже, результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що підприємство у 2025 році забезпечило достатній рівень фінансової стійкості та прибутковості, а також підвищило ефективність використання наявних ресурсів порівняно з 2023 роком.

В сукупності зміна даних показників вказує на ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства, що безпосередньо впливає на кадровий потенціал, підвищення мотивації персоналу, стабілізація кадрового складу. Виробничий напрям підприємства визначає його спеціалізацію, тип основної діяльності, характер технологічного процесу та напрями розвитку в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Виробничий напрям підприємства визначається структурою товарної продукції та питомою вагою окремих її видів у загальному обсязі реалізації. Аналіз спеціалізації господарства

дає можливість встановити провідні галузі виробництва, оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу та визначити перспективні напрями подальшого розвитку. Для характеристики виробничого напрямку досліджуваного підприємства було проведено аналіз структури товарної продукції за 2023–2025 рр., результати якого наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2023	2024	2025			
Продукція рослинництва	26052	18843	32455	25783,3	98,8	1
культури зернові та зернобобові	9379	13408	18900	13895,7	53,3	1
соя	11038	923	8200	6720,3	25,8	2
соняшник	4247	4512	5355	4704,7	18,0	3
продукція тваринництва	51,4	29,3	49,0	43,2	0,17	4
вівці	47,5	21,0	40,7	36,4	0,14	5
мед	3,9	8,3	8,3	6,8	0,03	6
Всього	28585	18872	32504	26653,7	100,0	x

На основі табл. 2.6 можна зробити висновок, що основним напрямом діяльності підприємства є рослинництво, яке забезпечує в середньому 98,8 % від загального обсягу товарної продукції за 2023–2025 роки. Проведений аналіз свідчить, що досліджуване підприємство має чітко виражену рослинницьку спеціалізацію. У середньому за 2023–2025 рр. частка продукції рослинництва становить близько 98,8 % загального обсягу товарної продукції. Провідне місце у структурі реалізації займають зернові та зернобобові культури, частка яких перевищує 53 %, що дозволяє визначити їх як основний напрям виробничої діяльності підприємства. Друге місце посідає соя, а третє – соняшник. Частка продукції тваринництва є незначною і не перевищує 1 % загального обсягу товарної продукції. Отже, підприємство спеціалізується на виробництві продукції рослинництва, насамперед зернових, зернобобових та технічних культур, що відповідає його ресурсному потенціалу.

2.2. Аналіз існуючої системи управління людськими ресурсами як ключовим фактором розвитку підприємства в сучасних умовах

Людські ресурси є одним із найважливіших чинників забезпечення ефективного функціонування та розвитку сучасного підприємства. Саме персонал формує виробничий потенціал господарства, забезпечує впровадження нових технологій, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності продукції. В умовах зростання конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища ефективна система управління людськими ресурсами набуває особливого значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

У досліджуваному підприємстві система управління людськими ресурсами спрямована на забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації, створення належних умов праці та підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Управління персоналом здійснюється керівником підприємства спільно з керівниками структурних підрозділів, які відповідають за організацію роботи працівників та контроль виконання виробничих завдань.

Основними складовими системи управління персоналом є планування потреби в кадрах, добір і найм працівників, організація праці, мотивація персоналу, професійний розвиток і контроль результатів діяльності. Підприємство приділяє значну увагу залученню працівників, які мають необхідний рівень професійної підготовки та практичний досвід роботи в аграрній сфері.

За результатами аналізу трудових ресурсів підприємства встановлено, що чисельність працівників протягом 2023–2025 рр. скоротилася з 44 до 28 осіб. Таке скорочення може бути пов'язане з автоматизацією окремих виробничих процесів, оптимізацією організаційної структури та дефіцитом робочої сили в аграрному секторі. Водночас частка кваліфікованих працівників зросла з 85 % до 89 %, що свідчить про підвищення якісного складу персоналу та покращення кадрового потенціалу підприємства.

Важливим елементом управління людськими ресурсами є система мотивації персоналу. На підприємстві використовуються переважно матеріальні стимули, які включають основну заробітну плату, преміювання за досягнення виробничих показників та додаткові виплати залежно від результатів роботи. Крім матеріального стимулювання, застосовуються організаційні методи мотивації, зокрема створення безпечних умов праці, забезпечення працівників необхідними ресурсами для виконання посадових обов'язків та підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. В табл. 2.7 виокремлено детально існуючі види мотивації персоналу досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.7.

Існуючі методи мотивації персоналу підприємства, 2023-2025 рр.

Матеріальні методи	Нематеріальні методи
Основна заробітна плата	Визнання досягнень працівників
Премії та бонуси	Кар'єрне зростання
Доплати і надбавки	Підвищення кваліфікації
Організаційні методи	Соціально-психологічні методи
Рациональна організація праці	Підтримка комунікацій у колективі
Охорона праці та безпека виробництва	Заохочення ініціативності
Забезпечення технікою та ресурсами	Моральне стимулювання

Аналізуючи табл. 2.7. було визначено, що існуючі методи мотивації персоналу, що існують на підприємстві мають комплексний підхід до стимулювання працівників, який поєднує матеріальні, нематеріальні, організаційні та соціально-психологічні методи впливу. Основу мотиваційної системи становлять матеріальні стимули у вигляді заробітної плати, премій, доплат і надбавок, які забезпечують зацікавленість працівників у досягненні високих результатів праці.

Водночас важливе значення приділяється нематеріальним методам мотивації, зокрема визнанню трудових досягнень, можливостям кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації. Організаційні заходи спрямовані на створення належних умов праці, забезпечення безпеки виробничих процесів і раціональну організацію роботи. Соціально-психологічні методи сприяють

формуванню сприятливого мікроклімату в колективі, розвитку командної взаємодії та підвищенню рівня лояльності працівників до підприємства. Таким чином, діюча система мотивації персоналу забезпечує підтримання трудової активності працівників, сприяє підвищенню продуктивності праці та створює передумови для стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для комплексної оцінки ефективності системи управління людськими ресурсами досліджуваного підприємства доцільно застосувати SWOT-аналіз, який наведено в табл. 2.8. Даний метод дозволяє визначити сильні та слабкі сторони існуючої системи управління персоналом, а також виявити зовнішні можливості та загрози, які можуть впливати на її подальший розвиток.

Таблиця 2.8.

**SWOT-аналіз існуючої системи управління людськими ресурсами
підприємства, 2023-2025 рр.**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність кваліфікованих працівників із практичним досвідом роботи в аграрному секторі.	Скорочення чисельності персоналу протягом досліджуваного періоду.
Поєднання матеріальних і нематеріальних методів мотивації.	Обмежені можливості кар'єрного просування через невеликі масштаби підприємства.
Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.	Висока залежність від сезонних працівників під час проведення польових робіт.
Забезпечення працівників необхідною технікою та ресурсами для виконання виробничих завдань.	Недостатня автоматизація процесів управління персоналом.
Проведення навчання та підвищення кваліфікації працівників.	Обмежені фінансові можливості для розширення програм стимулювання персоналу.
Можливості	Загрози
Впровадження сучасних HR-технологій та цифрових систем управління персоналом.	Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості.
Розширення програм професійного навчання та розвитку персоналу.	Міграція працездатного населення за кордон.
Залучення молодих спеціалістів через співпрацю з навчальними закладами.	Посилення конкуренції за трудові ресурси з боку інших підприємств.
Удосконалення системи матеріального стимулювання працівників.	Зростання витрат на оплату праці та соціальне забезпечення.
Впровадження сучасних технологій, що підвищують продуктивність праці.	Економічна нестабільність та вплив воєнних ризиків на ринок праці.

За результатами аналізу табл. 2.8. було визначено рівень кадрового потенціалу підприємства, ефективність мотиваційної політики, організації праці та професійного розвитку працівників. Проведений SWOT-аналіз показав, що система управління людськими ресурсами досліджуваного підприємства має достатньо сильних сторін, серед яких кваліфікований персонал, ефективна система мотивації та належні умови праці. Водночас підприємство стикається з певними проблемами, пов'язаними зі скороченням чисельності працівників і обмеженими можливостями кадрового розвитку. Основними напрямками вдосконалення системи управління персоналом є впровадження сучасних HR-технологій, розширення програм професійного навчання та підвищення рівня матеріального стимулювання.

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня організації системи управління людськими ресурсами. Вона охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, підвищення продуктивності праці та створення умов для професійного розвитку працівників. Основні складові системи управління людськими ресурсами підприємства наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Система управління людськими ресурсами підприємства, 2023-2025 рр.

Таким чином, аналізуючи рис. 2.1. на якому відображена система управління людськими ресурсами, яка є одним із найважливіших та основоположним чинником забезпечення ефективної діяльності та сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. Її результативність визначається не лише якістю кадрового забезпечення, а й рівнем організації процесів планування, добору, адаптації, навчання, мотивації та оцінювання персоналу. Взаємодія всіх складових системи управління людськими ресурсами сприяє формуванню професійного, відповідального та конкурентоспроможного трудового колективу.

Особливого значення набуває здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати сучасні підходи до управління персоналом, удосконалювати систему мотивації та створювати належні умови праці. Ефективне використання людського капіталу забезпечує підвищення продуктивності праці, зростання якості виробничих процесів, зниження плинності кадрів та зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

У сучасних умовах зростання конкуренції, цифровізації економіки та постійних змін на ринку праці саме людські ресурси виступають ключовим джерелом конкурентних переваг підприємства. Тому вдосконалення системи управління персоналом має розглядатися як стратегічний напрям розвитку підприємства, спрямований на підвищення його економічної ефективності, адаптивності та довгострокової стабільності. Раціональна кадрова політика та ефективне управління людськими ресурсами створюють передумови для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його успішного функціонування в майбутньому.

Значна увага приділяється підвищенню професійного рівня працівників. Працівники підприємства періодично проходять інструктажі, навчання з охорони праці, ознайомлюються з новими агротехнологіями та сучасними методами організації виробництва. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та якості виконання виробничих операцій.

Разом із позитивними аспектами в системі управління персоналом існують

певні проблеми. До них належать скорочення чисельності працівників, зростання плинності кадрів та складність залучення молодих спеціалістів до роботи в сільській місцевості. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, зростання конкуренції на ринку праці та розвитку сучасних технологій особливого значення набуває ефективне управління персоналом, яке не можливе без комплексного аналізу факторів які впливають безпосередньо на діяльність підприємства.

СТЕР-аналіз є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства, що дозволяє оцінити вплив соціальних, технологічних, економічних та політичних факторів на діяльність підприємства, а також визначити можливі напрями вдосконалення системи управління людськими ресурсами, які впливають на кадрову політику підприємства, формування трудового потенціалу та забезпечення його конкурентоспроможності. В табл. 2.9. наведено СТЕР-аналіз існуючої системи управління людськими ресурсами підприємства, 2023-2025 рр.

Таблиця 2.9

**СТЕР-аналіз існуючої системи управління людськими ресурсами
підприємства, 2023-2025 рр.**

Фактор	Характеристика впливу	Вплив на управління персоналом
Соціальні	Старіння населення сільської місцевості, відтік молоді до великих міст та за кордон, дефіцит кваліфікованих механізаторів і агрономів	Ускладнюється підбір персоналу, виникає потреба у програмах утримання працівників та професійному навчанні
Технологічні	Впровадження сучасної сільськогосподарської техніки, цифрових технологій обліку та управління виробництвом	Необхідне підвищення кваліфікації працівників, навчання роботі з новим обладнанням та програмним забезпеченням
Економічні	Інфляція, зростання витрат на виробництво, конкуренція за кваліфіковані кадри в аграрному секторі	Потреба у вдосконаленні системи оплати праці, матеріального стимулювання та соціального забезпечення персоналу
Політичні	Зміни трудового законодавства, державна підтримка аграрного сектору, воєнний стан в Україні	Необхідність адаптації кадрової політики до законодавчих змін та забезпечення кадрової стабільності підприємства

За результатами проведеного СТЕР-аналізу, що відображений в табл. 2.9.,

встановлено, що на систему управління людськими ресурсами досліджуваного підприємства впливає комплекс соціальних, технологічних, економічних та політичних факторів. Найбільш вагомими серед них є дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості, необхідність освоєння сучасних технологій виробництва, економічна нестабільність та зміни у законодавчому регулюванні трудових відносин. З метою підвищення ефективності управління персоналом підприємству доцільно вдосконалювати систему мотивації працівників, сприяти їх професійному розвитку, впроваджувати сучасні HR-технології та здійснювати постійний моніторинг змін зовнішнього середовища. Це дозволить забезпечити стабільність кадрового складу та підвищити ефективність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Соціальні фактори характеризують вплив демографічних, культурних та суспільних процесів на формування трудового потенціалу підприємства. Крім того, сучасні працівники висувають вищі вимоги до умов праці, рівня заробітної плати, соціальних гарантій та можливостей професійного розвитку. Це зумовлює необхідність удосконалення кадрової політики та системи мотивації персоналу.

Технологічні фактори відображають вплив науково-технічного прогресу та інновацій на діяльність підприємства. Для досліджуваного підприємства особливе значення має впровадження сучасної сільськогосподарської техніки, автоматизованих систем управління виробництвом, цифрових технологій обліку та моніторингу виробничих процесів. Використання новітніх технологій підвищує продуктивність праці та ефективність виробництва, проте вимагає постійного підвищення кваліфікації працівників і розвитку їх професійних компетенцій.

Економічні фактори характеризують стан економічного середовища, в якому функціонує підприємство. До них належать рівень інфляції, динаміка цін на сільськогосподарську продукцію, рівень заробітної плати на ринку праці, податкове навантаження та загальний стан економіки країни. Для підприємства економічні фактори мають безпосередній вплив на формування фонду оплати праці, систему матеріального стимулювання працівників та можливості

інвестування у розвиток персоналу. В умовах економічної нестабільності особливого значення набуває ефективне використання трудових ресурсів та оптимізація витрат на персонал.

Політичні фактори охоплюють законодавче та нормативно-правове регулювання діяльності підприємства. На систему управління людськими ресурсами підприємства впливають зміни трудового законодавства, державна політика у сфері зайнятості населення, податкове регулювання аграрного сектору та державні програми підтримки сільськогосподарських виробників. У зв'язку з цим підприємство повинно оперативно адаптувати кадрову політику до змін зовнішнього середовища та вимог законодавства.

Отже, як бачимо, соціальні та економічні фактори мають найбільший вплив на систему управління людськими ресурсами досліджуваного підприємства, оскільки саме вони визначають можливості залучення, утримання та мотивації персоналу, що є ключовою умовою ефективного функціонування аграрного підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК КЛЮЧОВИМ ФАКТОРОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Управління людськими ресурсами є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, що можливе за рахунок комплексного впровадження сучасних HR-технологій, ефективної мотивації, розвитку персоналу та формування позитивної корпоративної культури

Сучасні умови функціонування сільськогосподарських підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції за трудові ресурси, сезонністю виробничих процесів та необхідністю впровадження цифрових технологій управління персоналом. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування ефективної системи мотивації працівників як ключового інструменту підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Особливої актуальності набуває систематизація та впровадження сучасних технологій управління персоналом, які охоплюють усі етапи управління персоналом, починаючи від підбору та адаптації працівників до їх розвитку, мотивації та утримання на підприємстві. Рекомендована до впровадження в діяльність підприємства HR-карта технологій управління людськими ресурсами підприємства, яка є інструментом, що дозволяє узагальнити, структурувати та візуалізувати ключові HR-процеси у взаємозв'язку між собою.

HR-карта забезпечує цілісне бачення системи управління персоналом, сприяє виявленню слабких місць у HR-процесах, оптимізації управлінських рішень та впровадженню сучасних підходів, зокрема цифрових технологій, Agile-практик, системи управління ефективністю та розвитку корпоративної культури. Таким чином, вона виступає важливим аналітичним та практичним інструментом удосконалення HR-діяльності підприємства.

Подана HR-карта в табл. 3.1. відображає сучасні технології управління

людськими ресурсами, згруповані за основними напрямками HR-діяльності. Вона дозволяє систематизувати інструменти мотивації персоналу та визначити їх вплив на підвищення ефективності роботи підприємства.

Таблиця 3.1

Рекомендована HR-карта технологій управління людськими ресурсами підприємства, 2027-2029 рр.

Формування ефективної системи мотивації персоналу	
Напрямок управління персоналом	Сучасні HR-технології
Матеріальна мотивація	конкурентна заробітна плата; преміювання за досягнення KPI; бонуси за перевиконання виробничих показників; доплати за кваліфікацію та стаж роботи.
Нематеріальна мотивація	визнання професійних досягнень; нагородження кращих працівників; гнучкий графік роботи; залучення працівників до прийняття рішень.
Професійний розвиток	навчання та підвищення кваліфікації; участь у тренінгах і семінарах; наставництво; планування кар'єрного зростання.
Цифрові HR-технології	HRM-системи; електронний документообіг; автоматизований облік результатів праці; HR-аналітика.
Безпечні та комфортні умови праці	сучасне технічне забезпечення; цифровий контроль охорони праці; медичне страхування; соціальні гарантії.
Корпоративна культура	командна робота; внутрішні комунікації; корпоративні заходи; розвиток лояльності персоналу.

Отже, аналізуючи табл. 3.1., було визначено, що HR-карта є комплексним інструментом, який дозволяє систематизувати основні напрями HR-діяльності та забезпечити їх узгоджений розвиток. Вона охоплює ключові етапи управління персоналом, включаючи підбір, адаптацію, навчання, оцінювання, мотивацію та утримання працівників.

Запропоновані заходи у сфері матеріальної мотивації дозволять посилити взаємозв'язок між результатами праці та рівнем винагороди працівників через використання KPI, систем преміювання та додаткових соціальних виплат. Це

сприятиме підвищенню зацікавленості персоналу в досягненні високих виробничих показників і покращенні якості роботи.

Важливе значення має також розвиток нематеріальної мотивації, яка передбачає визнання професійних досягнень, розширення можливостей участі працівників у процесі прийняття рішень, а також створення гнучких умов праці. Реалізація таких заходів дозволить підвищити рівень задоволеності працею, залученості персоналу та його прихильності до підприємства.

Особливу роль у запропонованій HR-карті відіграє професійний розвиток працівників через систему навчання, підвищення кваліфікації, наставництва та планування кар'єрного зростання. Це сприятиме формуванню висококваліфікованого персоналу, здатного ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати інноваційний розвиток підприємства.

Впровадження цифрових HR-технологій забезпечить автоматизацію кадрових процесів, покращення якості управлінських рішень та підвищення оперативності роботи відділів підприємства. Використання HRM-систем, електронного документообігу та HR-аналітики дозволить оптимізувати витрати часу на виконання адміністративних функцій і зосередити увагу на стратегічному управлінні людськими ресурсами.

Не менш важливим напрямом є створення безпечних і комфортних умов праці, що включає модернізацію технічного забезпечення робочих місць, цифровий контроль охорони праці, соціальні гарантії та медичне страхування. Такі заходи сприятимуть збереженню здоров'я працівників, зниженню рівня професійних ризиків та підвищенню загальної ефективності трудової діяльності.

Крім того, розвиток корпоративної культури через підтримку командної роботи, вдосконалення внутрішніх комунікацій та проведення корпоративних заходів створюватиме сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, зміцнюватиме лояльність персоналу та формуватиме позитивний імідж підприємства як роботодавця.

Таким чином, реалізація запропонованої HR-карти дозволить створити сучасну, гнучку та результативну систему управління людськими ресурсами,

орієнтовану на довгостроковий розвиток підприємства. На рис. 3.1. відображені результати від впровадження карти, що в подальшому відкриє перспективу зростання продуктивності праці, підвищення рівня мотивації та залученості персоналу, скорочення плинності кадрів, розвиток кадрового потенціалу та посилення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання.



Рис. 3.1 Очікувані результати від впровадження рекомендованої HR-карти для підприємства, 2027 – 2029 рр.

Проаналізувавши рис. 3.1. можна зробити висновок, що впровадження рекомендованої HR-карти, яка сприятиме формуванню ефективної системи управління людськими ресурсами, яка забезпечить підвищення результативності діяльності підприємства та створить передумови для його сталого розвитку в майбутньому. Насамперед очікується підвищення рівня мотивації персоналу завдяки поєднанню матеріальних і нематеріальних стимулів, що сприятиме зростанню продуктивності праці та покращенню якості виконання посадових

обов'язків.

Важливим результатом стане підвищення професійної компетентності працівників через систематичне навчання, розвиток навичок та впровадження програм наставництва. Це дозволить сформувати висококваліфікований кадровий потенціал, здатний ефективно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати стабільний розвиток підприємства. Реалізація заходів щодо покращення умов праці та соціального забезпечення працівників сприятиме зниженню рівня професійних ризиків, зменшенню кількості випадків тимчасової непрацездатності та підвищенню задоволеності працівників умовами праці.

Очікуваними результатами впровадження рекомендованої HR-карти технологій управління людськими ресурсами підприємства є підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та створення сучасної системи управління персоналом, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Насамперед реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці персоналу за рахунок удосконалення системи мотивації, розвитку професійних компетентностей працівників та впровадження сучасних методів організації праці. Це забезпечить зростання результативності трудової діяльності, покращення якості виконуваних робіт і більш ефективне використання трудових ресурсів.

Важливим результатом стане підвищення рівня мотивації та залученості працівників до діяльності підприємства. Завдяки поєднанню матеріальних і нематеріальних стимулів, визнанню професійних досягнень, створенню можливостей для кар'єрного зростання та залученню персоналу до процесу прийняття управлінських рішень працівники будуть більш зацікавлені у досягненні поставлених цілей та підвищенні власної ефективності. У свою чергу це сприятиме формуванню відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків та розвитку ініціативності.

Запровадження сучасних HR-технологій також дозволить скоротити плинність кадрів, що є важливою умовою забезпечення стабільності функціонування підприємства. Поліпшення умов праці, підвищення рівня

соціального захисту, конкурентна система винагороди та можливості професійного розвитку сприятимуть зростанню задоволеності працівників роботою, що дозволить утримувати кваліфікованих фахівців і зменшити витрати, пов'язані з пошуком, підбором та адаптацією нових працівників.

Значний вплив на розвиток підприємства матиме підвищення кваліфікації персоналу через організацію систематичного навчання, участь у тренінгах, семінарах та програмах наставництва. Це забезпечить розвиток професійних знань, навичок і компетентностей працівників, підвищить їхню здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно виконувати виробничі завдання в умовах зростання конкуренції.

Впровадження цифрових HR-технологій сприятиме автоматизації кадрових процесів, удосконаленню системи обліку персоналу та підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень. Використання HRM-систем, електронного документообігу та інструментів HR-аналітики дозволить оптимізувати роботу кадрової служби, скоротити часові витрати на виконання рутинних операцій та підвищити ефективність управління людськими ресурсами.

Водночас покращення умов праці та соціального забезпечення працівників забезпечить зниження рівня професійних ризиків, зміцнення здоров'я персоналу та підвищення його працездатності. Створення безпечного та комфортного робочого середовища позитивно впливатиме на психологічний стан працівників, зменшуватиме рівень стресу та сприятиме формуванню позитивного ставлення до підприємства.

Суттєве значення матиме також розвиток корпоративної культури, який передбачає вдосконалення внутрішніх комунікацій, підтримку командної роботи та формування спільних корпоративних цінностей. Це сприятиме зміцненню лояльності працівників, покращенню взаємодії між структурними підрозділами та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

У результаті реалізації запропонованої HR-карти підприємство отримає можливість підвищити власну конкурентоспроможність завдяки більш

ефективному використанню людського капіталу, розвитку інноваційного потенціалу персоналу та забезпеченню високої якості трудової діяльності. Комплексне впровадження зазначених заходів створить передумови для стабільного довгострокового розвитку підприємства, зміцнення його ринкових позицій та досягнення стратегічних цілей у майбутньому.

В процесі дослідження по пошуку інструментів впровадження HR-карти було визначено орієнтовний кошторис витрат на впровадження даної пропозиції, який можна детально переглянути в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Кошторис витрат на впровадження HR-карти технологій управління людськими ресурсами підприємства

Захід	Витрати, тис.грн
Впровадження HRM-системи та автоматизація кадрового обліку	80
Навчання персоналу та керівників роботі з новими HR-технологіями	30
Проведення тренінгів і семінарів для професійного розвитку працівників	40
Розробка та впровадження системи KPI і преміювання	20
Організація програм наставництва та адаптації персоналу	15
Проведення корпоративних заходів та програм нематеріальної мотивації	25
Покращення умов праці та технічного забезпечення робочих місць	50
Медичне страхування та соціальні програми для працівників	60
Розвиток внутрішніх комунікацій та корпоративної культури	15
Резерв витрат на супровід та вдосконалення HR-процесів	15
Всього	350

Отже, аналізуючи табл. 3.2. було визначено, що для забезпечення ефективного впровадження запропонованої HR-карти технологій управління людськими ресурсами підприємства необхідно передбачити відповідне фінансове забезпечення. Кошторис витрат охоплює основні напрями реалізації запропонованих заходів, зокрема цифровізацію HR-процесів, розвиток персоналу, удосконалення системи мотивації, покращення умов праці та зміцнення корпоративної культури.

Визначено, що загальний обсяг інвестицій для впровадження рекомендованої HR-карти становить 350 тис. грн. Найбільшу частку витрат передбачено на цифровізацію HR-процесів, покращення умов праці та соціальне

забезпечення працівників, що відповідає сучасним тенденціям управління людськими ресурсами. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність використання кадрового потенціалу, скоротити плинність кадрів, покращити продуктивність праці та забезпечити довгостроковий розвиток підприємства. Очікується, що економічний та соціальний ефект від впровадження HR-карти перевищить понесені витрати та сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Отже, проведене дослідження дозволило обґрунтувати напрями удосконалення системи управління людськими ресурсами підприємства відповідно до сучасних вимог розвитку бізнесу та ринку праці. Встановлено, що в умовах посилення конкуренції, цифрової трансформації та швидких змін зовнішнього середовища саме людські ресурси виступають одним із ключових факторів забезпечення ефективності діяльності підприємства та його довгострокового розвитку.

Очікується, що реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню продуктивності праці, зростанню мотивації та залученості персоналу, скороченню плинності кадрів, розвитку професійного потенціалу працівників, удосконаленню кадрових процесів за рахунок цифровізації та зміцненню корпоративної культури. У свою чергу це забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства, ефективніше використання людського капіталу та створить передумови для його стабільного функціонування і стратегічного розвитку.

Таким чином, запропоновані заходи мають комплексний характер і можуть бути використані як практична основа для формування сучасної системи управління людськими ресурсами, орієнтованої на підвищення ефективності діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВОК

1. Отже, на основі проведеного досліджено було обґрунтовано теоретичні та практичні аспекти управління людськими ресурсами як ключового фактора розвитку підприємства в сучасних умовах. На основі узагальнення наукових підходів до управління персоналом доведено, що людські ресурси є стратегічним активом підприємства, який безпосередньо впливає на рівень його конкурентоспроможності, ефективність діяльності та можливості довгострокового розвитку.

2. Обґрунтовно сутність, принципи, методи та сучасні підходи до управління людськими ресурсами. Встановлено, що ефективне управління персоналом передбачає комплексне використання адміністративних, економічних, соціально-психологічних та інноваційних методів, які забезпечують раціональне використання трудового потенціалу підприємства та підвищення результативності праці.

3. Встановлено, що на основі проведеного аналізу діяльності досліджуваного підприємства, протягом 2023–2025 років спостерігалось скорочення чисельності працівників з 44 до 28 осіб та зростання рівня плинності кадрів з 11,4 % до 25,0 %, що свідчить про наявність окремих проблем у сфері управління людськими ресурсами. Водночас доведено позитивну тенденцію щодо підвищення частки кваліфікованих працівників з 85 % до 89 %, що характеризує покращення якісного складу персоналу та створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства.

4. Проаналізовано існуючу систему управління людськими ресурсами та визначено її сильні і слабкі сторони. Доведено, що діюча система мотивації персоналу базується переважно на матеріальному стимулюванні та потребує подальшого розвитку шляхом активнішого використання сучасних інструментів нематеріальної мотивації, професійного розвитку працівників і цифрових HR-технологій.

5. Обґрунтовано необхідність удосконалення системи управління

людськими ресурсами підприємства відповідно до сучасних тенденцій розвитку HR-менеджменту. З цією метою запропоновано комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи мотивації персоналу, розвиток професійних компетентностей працівників, впровадження цифрових HR-технологій, покращення умов праці та зміцнення корпоративної культури.

6. Рекомендовано до впровадження HR-карту технологій управління людськими ресурсами підприємства на 2027–2029 роки, яка охоплює основні напрями роботи з персоналом та передбачає поетапне впровадження сучасних інструментів управління людськими ресурсами. Також запропоновано кошторис витрат на реалізацію зазначених заходів та визначено очікувані результати від їх впровадження.

7. Доведено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зростанню рівня мотивації та залученості персоналу, скороченню плинності кадрів, підвищенню кваліфікації працівників, оптимізації кадрових процесів за рахунок цифровізації та зміцненню корпоративної культури. Очікується, що впровадження рекомендованої HR-карти забезпечить більш ефективне використання людського капіталу, підвищення конкурентоспроможності підприємства та створення передумов для його стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

8. Доведено, що отримані результати мають практичне значення та можуть бути використані підприємством для удосконалення системи управління людськими ресурсами, підвищення ефективності діяльності та забезпечення стійкого розвитку в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of efficiency of the energy and resource saving innovative projects at the processing enterprises. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2020. Vol. 42. No.4. P. 504–515.
2. Zos-Kior M., Shkurupii O., Fedirets O., Shulzhenko I., Rubezhanska V. Modeling of the investment program formation process of ecological management of the agrarian cluster. *European journal of sustainable development*. 2021. №10. P. 571–583.
3. Барна М.Ю., Воронько-Невіднича Т.В., Ткаченко В.І., Іщейкін Т. Є. Організаційно-правові аспекти безпекового кадрового потенціалу в системі управління проектами підприємств сфери агротуризму. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 4. С. 11–16. URL: <http://apie.org.ua/en/organizational-and-legal-aspects-of-security-personnelpotential-in-the-project-management-system-of-agritourism-enterprises/> (Дата звернення 01.05.2026).
4. Бессонова А. В. Сучасні методи визначення та шляхи підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 29. С. 5-9.
5. Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 54–60.
6. Васюткіна Н., Андрієнко М., Самітов Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024 № 2 (49). С. 15–22.
7. Вінтоняк А.М. Інформаційні технології у системі управління персоналом: підхід кадрового управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. №6. С. 56–59.
8. Воржакова Ю. П. Поліщук К. О. Вдосконалення механізму кадрового

забезпечення в особливих умовах воєнних дій. *Економіка: Реалії часу*. 2023. №3(67). С. 21–30.

9. Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021 № (28). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/596/571> (Дата звернення 05.05.2026).

10. Воронько-Невіднича Т., Ткаченко В., Телічко Н., Щур О. Фінансовий менеджмент інноваційної стратегії безпекового кадрового потенціалу підприємств сфери послуг в системі соціальної відповідальності бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 48–54.

11. Воронько-Невіднича Т.В., Сергієнко С.С. Адаптивне стратегування інноваційного менеджменту в проєктах сталого розвитку інвестиційноресурсного потенціалу аграрних підприємств: монографія Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПП «Астроя». 2026. 240 с. URL: <https://dSPACE.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6867b071-8472-4d53-ab9a-4ae353399b9a/content> (дата звернення 04.05.2026).

12. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Барановський І.О., Світлова А.А. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 338 (1). С. 12–16.

13. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.

14. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062> (Дата звернення 01.05.2026).

15. Гордєєва-Герасимова Л.Ю. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 163–167.

16. Дворник І., Дворник О., Гарафонов О. Сучасна стратегія управління

персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144–152.

17. Діденко О. Г., Мирошніченко А. І. Основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні. *Економіка і регіон. Національний університет ім. Юрія Кондратюка*. 2023. №3(90). С. 15–20.

18. Заставний М. Проблеми формування системи менеджменту персоналу за умов глобалізування та війни: теоретико-прикладний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4819/4759> (дата звернення 01.05.2026).

19. Кириченко О. Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 3. С. 46–53.

20. Кичко І. Стратегічні пріоритети збереження трудового потенціалу України в умовах цифровізації та дії воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025 № 2 (42). С. 23–37.

21. Козьмук Н.І., Власенко К.К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. *Вісник Університету банківської справи*. 2019. № 2-3. С. 145–150.

22. Кравець І. М. Управління людськими ресурсами на засадах компетентнісного підходу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С.245–249.

23. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №81–82. С. 290–297.

24. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. №3. С. 26–31.

25. Маковоз О.В. Мотиваційні компоненти управління персоналом на підприємствах. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №1.

С. 99 – 106.

26. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами на основі цифрових технологій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2 (70), С. 131–138.

27. Обиденнова Т., Васильєв В. Актуальність HR-процесів у розвитку цифровізації на підприємствах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. №19(38). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/691/591>

28. Обіход С.В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107) С. 3–9.

29. Павликівська О. І., Галиняк Л. О. Стратегічне забезпечення кадрового потенціалу підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. №1. С. 103–111.

30. Павлова В., Горбань С., Біленко О. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. *Наукові перспективи*. 2023. № 4 (34). С. 279–290.

31. Помаз О М., Корольчук Б.Л., Колісник А.С., Безпалько А.О. Управління кадровою стратегією підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 142–146.

32. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Лемешко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812>

33. Продіус О.І., Капран А.А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. С. 24–31.

34. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 45–50.

35. Скринник (Пархоменко) В.С., Ткачук В.С., Радіонова Я.В. Управління людськими ресурсами як ключовий фактор розвитку підприємства в сучасних умовах: *матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик*. Полтава: ПДАУ. 2026. С. 79–80.
36. Ткачук В.С., Овчарук О.М., Гончаренко А.С. Креативне управління людськими ресурсами як стратегічний ресурс розвитку сучасного підприємства: *матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»*. Полтава: ПДАУ. 2026. С. 177–179.
37. Франт Ю.В. Чинники використання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3867/3787>
38. Холодницька А.В., Мотуз В.О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-03/2024-12-07-03> (Дата звернення 01.04.2026).
39. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214> (Дата звернення 06.05.2026).
40. Шаповал О.А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. № 15. 2023. С. 231–236.
41. Щербань О. Підхід до стратегічного управління персоналом підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 24. С. 249–254.
42. Ягодзінський С.М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С. 44–50.

ДОДАТКИ

Управлінська структура підприємства, 2023-2025 рр.



Фінансово-статистична звітність підприємства за 2023-2025 рр.

Публікації здобувача вищої освіти

АНОТАЦІЯ

Ткачук В.С. «Управління людськими ресурсами як ключовим фактором розвитку підприємства в сучасних умовах» – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління людськими ресурсами як ключового фактора розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства та особливостей функціонування системи управління людськими ресурсами обґрунтовано напрями її удосконалення, спрямовані на підвищення ефективності кадрової політики, розвиток професійних компетентностей персоналу, удосконалення системи мотивації, впровадження сучасних HR-технологій, цифровізацію HR-процесів, розвиток корпоративної культури, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та забезпечення безперервного професійного розвитку працівників. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, ефективності використання людського капіталу, конкурентоспроможності підприємства та його сталому розвитку в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, персонал, людський капітал, HR-менеджмент, кадрова політика, мотивація персоналу, розвиток персоналу, цифровізація HR-процесів, корпоративна культура, ефективність підприємства.