

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 «Магістр»

на тему «**Управління персоналом підприємства**
на засадах HR-маркетингу»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Комашко Максим Сергійович

Керівник:
Овчарук Олена Михайлівна

Рецензент:
Зеленко Оксана Михайлівна

Полтава 2025 року

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

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
19 травня 2025 року

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

Комашка Максима Сергійовича

1. Тема роботи «Управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу» (на матеріалах підприємства), керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Овчарук О.М.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 32 від «19» травня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «24» листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність підприємства за 2020-2024 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 аспекти управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу

Розділ 2. Аналіз підприємства як системи управління

Розділ 3. Напрями вдосконалення управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видав	завдання отримав
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	01.09.2025	30.09.2025

7. Дата видачі завдання: «30» жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	12.05.25-20.05.25	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	12.05.25-20.05.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	21.05.25-02.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	03.06.25-20.07.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	21.07.25-22.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	25.08.25-17.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	20.10.25-20.11.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка наявності текстових запозичень	19.11.25-24.11.25	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	24.11.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25-27.11.25	виконано
11	Нормоконтроль	24.11.25-28.11.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	04.12-05.12.25	

Здобувач вищої освіти

_____ Максим КОМАШКО

Керівник роботи

_____ Олена ОВЧАРУК

АНОТАЦІЯ

Комашко М.С. Управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр освітньо-професійної програми Бізнес-адміністрування спеціальності 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Розкрито сутність, зміст і значення управління персоналом у сучасних умовах господарювання та досліджено теоретичні основи та інструментарій HR-маркетингу як складової системи управління персоналом.

Здійснено загальну характеристику підприємства; проведено техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства та аналіз управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу.

Визначено стратегічні пріоритети розвитку HR-функцій підприємства та запропоновано стратегію HR-маркетингу підприємства

Ключові слова: персонал, підприємство, управління персоналом, HR-маркетинг.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ HR-МАРКЕТИНГУ.....	8
1.1. Сутність, мета та завдання управління персоналом підприємства.....	8
1.2. Теоретичні засади HR-маркетингу та його місце у системі управління персоналом підприємства.....	15
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ...	23
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	23
2.2. Техніко-економічний аналіз господарської діяльності підприємства.....	28
2.3. Аналіз управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу.....	35
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ HR-МАРКЕТИНГУ	43
3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку HR-функцій підприємства.....	43
3.2. Формування стратегії HR-маркетингу підприємства.....	50
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються зростанням конкуренції, динамічними змінами ринку праці та підвищенням вимог до якості трудових ресурсів. У таких умовах ефективне управління персоналом стає одним із ключових чинників успішного розвитку підприємства. Водночас традиційні підходи до кадрового менеджменту вже не забезпечують належного рівня залученості та лояльності працівників. Це зумовлює необхідність пошуку нових інструментів, серед яких особливе місце посідає HR-маркетинг – концепція, що поєднує принципи маркетингу та управління персоналом.

HR-маркетинг розглядається як система заходів, спрямованих на залучення, утримання та розвиток персоналу через створення привабливого іміджу роботодавця, формування позитивного досвіду працівників і побудову довгострокових відносин між працівниками та організацією. Для українських підприємств упровадження HR-маркетингового підходу є особливо актуальним у контексті кадрового дефіциту, трудової міграції та посилення боротьби за таланти.

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності вдосконалення системи управління персоналом шляхом інтеграції маркетингових інструментів, які дозволяють ефективно позиціонувати підприємство на ринку праці, підвищувати рівень залученості персоналу та зміцнювати його лояльність до організації.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу. Це обумовило необхідність розв’язання наступних завдань:

розкрити сутність, зміст і значення управління персоналом у сучасних умовах господарювання;

дослідити теоретичні основи та інструментарій HR-маркетингу як складової системи управління персоналом;

здійснити загальну характеристику підприємства;
провести техніко-економічний аналіз господарської діяльності підприємства;

проаналізувати управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу;

визначити стратегічні пріоритети розвитку HR-функцій підприємства;
сформувати стратегію HR-маркетингу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо процесу управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу.

Практичне значення роботи полягає у розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства на основі HR-маркетингу, які можуть бути використані у діяльності досліджуваного підприємства для підвищення ефективності кадрової політики та зміцнення бренду роботодавця.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дипломна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Управління людським капіталом як фактор стійкості підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності»; державний реєстраційний номер 0125U003436.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до управління персоналом; порівняльний і логічний методи – для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду HR-маркетингу; статистичний і економічний аналіз – для оцінки стану персоналу підприємства; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін HR-системи; методи експертного оцінювання – для визначення ефективності запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, внутрішня звітність підприємства, статистичні дані, аналітичні матеріали, інтернет-ресурси.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою магістерської дипломної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на: ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 17 листопада 2024 р.); ІХ Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент ХХІ століття : глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 15 травня 2025 р.) та публікації статті у фаховому виданні [2; 45; 46].

1. Безніщенко А.В., Капко В.В., Комашко М.С. Формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. ІХ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 174-175.

2. Овчарук О.М., Комашко М.С. Інтеграція менеджменту персоналу в кадрову політику аграрних підприємств у контексті реалізації бізнес-стратегії: проблеми та перспективи. *Менеджмент ХХІ століття : глобалізаційні виклики* : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 15 травня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 280-283.

3. Овчарук О.М., Потапюк І.П., Комашко М.С. Сутність HR-маркетингу та його місце у системі управління персоналом підприємства. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2025. Вип. № 2 (34). URL: <https://visnyksura.com.ua/uk/ebooks/2025-2-34>.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи 68 сторінок, містить 12 таблиць, 10 рисунків, 65 літературних джерел, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ HR-МАРКЕТИНГУ

1.1. Сутність, мета та завдання управління персоналом підприємства

Управління персоналом є ключовим елементом функціонування будь-якого підприємства, що визначає його конкурентоспроможність, ефективність і стабільність. Проте в умовах сучасних ринкових змін, глобалізації економіки та стрімкого технологічного розвитку вітчизняні підприємства стикаються з новими викликами у сфері кадрової безпеки. Кадрова безпека спрямована на захист організації від ризиків, пов'язаних із людським фактором, таких як витік конфіденційної інформації, втрата компетентних працівників, низька компетентність або недостатня залученість персоналу.

Термін «персонал» означає сукупність працівників, залучених до діяльності певної організації, компанії або установи. Ці працівники виконують різноманітні функції, завдання та обов'язки, спрямовані на досягнення цілей та реалізацію місії організації. До складу персоналу входять керівники, адміністративний і технічний персонал, спеціалісти, робітники та інші співробітники [1; 2].

Підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, що працює на свій ризик і має головну мету – максимізацію прибутку. У процесі діяльності воно стикається з майновими та репутаційними загрозами, часто викликаними недобросовісними або некомпетентними співробітниками. Ці загрози варіюються від дрібних крадіжок товарно-матеріальних цінностей до витоку важливої комерційної або клієнтської інформації. Тому забезпечення надійного захисту від таких ризиків становить основу кадрової безпеки підприємства [14].

Управління персоналом посідає ключове місце в системі управління підприємством, оскільки саме працівники є основним носієм знань, досвіду, інноваційних ідей і професійних компетентностей, що визначають конкурентоспроможність організації. Людський фактор перетворився на найцінніший ресурс, а ефективне управління ним – на стратегічний чинник успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Загалом під управлінням персоналом розуміють цілеспрямовану, системну діяльність керівництва підприємства, спрямовану на формування, збереження, розвиток і раціональне використання трудового потенціалу з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Зміст цього процесу охоплює широкий спектр функцій – від планування потреби в персоналі до формування корпоративної культури та підтримання позитивного іміджу роботодавця.

Аналіз дефініції поняття «управління персоналом» подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз дефініції поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
В.А. Співак	Комплекс методів і форм впливу на працівників для забезпечення ефективного використання трудового потенціалу.
О.А. Герасимчук	Цілеспрямований вплив на формування, розвиток і використання трудових ресурсів задля ефективного функціонування організації.
M. Armstrong	Strategic and systematic approach to managing people as key assets contributing to organizational goals.
G. Dessler	Policies, practices, and systems influencing employee behavior, attitudes, and performance.
P. Drucker	Ensuring employees act effectively and align their efforts with organizational objectives.
D. Ulrich	Building organizational capabilities through personnel development, culture, and motivation.
L. Bock	Creating systems that attract, develop, and retain talent essential for strategic success.
L. Porter & E. Lawler	Creating conditions where job satisfaction results from effective performance.
J. McKee	Developing engaged, motivated, and productive employees through trust and communication.
T. Davenport	HRM as a data-driven system for optimizing workforce performance and organizational value.

Аналіз наведених у таблиці трактувань поняття «управління персоналом» дозволяє зробити висновок, що підходи до його розуміння суттєво різняться залежно від наукової школи, історичного періоду та дослідницьких пріоритетів. Водночас простежуються спільні концептуальні ознаки, які формують змістове ядро цього поняття.

По-перше, більшість авторів (Співак, Герасимчук, Десслер) наголошують на системності управління персоналом, підкреслюючи необхідність застосування комплексу методів, інструментів та управлінських впливів, спрямованих на формування та використання трудового потенціалу організації.

По-друге, міжнародні автори (Armstrong, Ulrich, Drucker) зосереджують увагу на стратегічній природі HRM, акцентуючи, що персонал є ключовим активом підприємства, а управління людськими ресурсами – невід’ємною складовою стратегічного менеджменту, яка сприяє досягненню довгострокових цілей та формуванню конкурентних переваг.

По-третє, сучасні трактування (Bock, McKee, Davenport) підкреслюють трансформацію HRM у напрямі управління талантами, аналітично орієнтованого HR та розвитку корпоративної культури, що відображає виклики цифрової економіки, гнучких організаційних структур та зростання ролі людського капіталу.

По-четверте, класичні підходи (Porter & Lawler, Drucker) акцентують зв’язок між ефективністю праці та мотивацією, що визначає сучасні практики побудови систем винагороди, залученості й управління результативністю.

Загалом узагальнення поглядів дозволяє стверджувати, що управління персоналом еволюціонувало від кадрової адміністрації до комплексної стратегічної функції, орієнтованої на розвиток людського потенціалу, формування організаційних спроможностей та забезпечення стійкої конкурентоспроможності. Незважаючи на розбіжності у формулюваннях, більшість авторів визнають ключове: управління персоналом – це багатовимірний процес, що поєднує організаційні, економічні, соціально-

психологічні та стратегічні засади, спрямований на гармонізацію інтересів працівників і підприємства.

Сутність управління персоналом полягає у формуванні взаємозв'язків між працівниками та організацією, які забезпечують баланс між інтересами роботодавця та працівника. Якщо раніше управління кадрами зводилося переважно до обліку, контролю дисципліни та організації праці, то сьогодні воно розглядається як багатогранний процес, що включає соціально-психологічні, економічні, організаційні й маркетингові аспекти.

Сучасна концепція управління персоналом базується на гуманістичному підході, який визнає працівника не лише виконавцем трудових функцій, а активним учасником організаційних процесів, партнером, співтворцем корпоративної цінності. У центрі управління перебуває людина – носій компетенцій, здібностей, мотивацій і очікувань, які потребують врахування під час прийняття управлінських рішень.

Згідно з позицією науковиці [27], управління персоналом – це система взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на забезпечення підприємства кадрами необхідної кваліфікації та створення умов для найповнішої реалізації їхнього трудового потенціалу. Іншими словами, управління персоналом – це процес впливу на працівників з метою узгодження їхньої діяльності з потребами організації.

Сутність управління персоналом проявляється також у взаємозв'язку трьох рівнів впливу:

стратегічного – визначення політики управління людськими ресурсами відповідно до місії й цілей підприємства;

тактичного – планування, добір, розстановка та розвиток персоналу;

операційного – щоденне керівництво діяльністю працівників, контроль результатів, підтримка трудової дисципліни та мотивації [4; 18-22; 45; 51].

Мета управління персоналом полягає у забезпеченні ефективного функціонування підприємства через формування високопрофесійного, мотивованого, згуртованого колективу, орієнтованого на досягнення

спільних цілей. Це досягається шляхом реалізації кадрової політики, яка сприяє залученню, розвитку, утриманню та розкриттю потенціалу кожного працівника. Особливості управління персоналом істотно залежать від специфіки діяльності підприємства, однак для більшості організацій можна визначити низку характерних рис [3-7; 31; 44-45; 58; 60; 64]:

по-перше, висока динамічність і мінливість середовища. Управління персоналом функціонує в умовах постійних економічних, соціальних і технологічних змін, тому менеджерам важливо володіти здатністю швидко адаптуватися до нових обставин та оперативно реагувати на виклики;

по-друге, провідна роль комунікації, оскільки особливо важливими є регулярна взаємодія з працівниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Якісна комунікація сприяє взаєморозумінню, підвищує рівень сервісу та допомагає своєчасно вирішувати конфлікти;

по-третє, ключове значення має якість обслуговування. Менеджмент персоналу повинен забезпечувати розвиток навичок і компетентностей працівників, необхідних для надання високоякісних послуг та задоволення потреб споживачів;

наступною особливістю є те, що робота з персоналом часто передбачає високий рівень емоційної напруги. Працівники, які безпосередньо контактують із клієнтами, можуть стикатися з емоційно складними ситуаціями. Тому управління персоналом має включати підтримку, мотивацію та допомогу у подоланні стресових обставин;

також вагомим аспектом є безперервний розвиток професійних навичок; необхідно постійно підвищувати кваліфікацію персоналу, удосконалювати його знання й уміння для забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

окрему увагу слід приділити управлінню талантами. Виявлення, розвиток і утримання найбільш результативних та перспективних співробітників відіграє важливу роль у формуванні кадрового потенціалу та стратегічному розвитку підприємства.

У більш вузькому розумінні мета управління персоналом полягає у створенні системи, яка забезпечує:

відповідність кількісних і якісних характеристик персоналу потребам підприємства;

ефективне використання трудового потенціалу;

високу результативність праці через належну мотивацію та умови діяльності;

формування корпоративної культури, орієнтованої на розвиток, взаємоповагу та інноваційність [23].

Досягнення цієї мети можливе лише за умови формування цілісної політики управління людськими ресурсами, заснованої на принципах системності, гнучкості, соціальної відповідальності, орієнтації на довгострокову взаємодію та створення цінності для працівників і організації.

Система управління персоналом реалізується через низку конкретних завдань, які формують її змістову основу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Функції та завдання управління персоналом [23; 34; 37; 42; 55]

Функції управління персоналом	Завдання управління персоналом
Планування робочої сили	визначення потреб працівника; прогнозування кількості та якості робочої сили; розробка стратегій набору та збереження кадрів;
Рекрутинг	пошук та привертання протенційних кандидатів; відбір кваліфікованих працівників для вакансій; проведення співбесід та оцінка кандидатів;
Оцінка продуктивності	визначення критеріїв оцінки продуктивності; проведення регулярних оцінок роботи працівників; виявлення потенціалу ддля розвитку та просування;
Навчання та розвиток	розробка та реалізація навчальних програм; організація тренінгів, семінарів, мастер-класів;
Управління винагородою	встановлення системи винагороди та компенсації; визначення заробітної плати, премій, бонусів; забезпечення справедливості та мотивації;
Управління відносинами	створення позитивних робчих відносин з працівниками; вирішення конфліктів та проблем; забезпечення задоволеності та мотивації;
Управління змінами	керування організаційними змінами; впровадження нових технологій та процесів; підтримка змінного середовища і культури.

До основних завдань належать:

планування персоналу – прогнозування потреби підприємства в кадрах за кількісними та якісними параметрами, визначення джерел забезпечення цієї потреби;

пошук, відбір і найм персоналу – організація процесів залучення кандидатів, оцінювання їхньої відповідності вимогам посади, забезпечення адаптації нових працівників;

розвиток персоналу – підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву, управління кар'єрою, розвиток професійних і особистісних компетенцій;

мотивація та стимулювання працівників – створення системи матеріального й нематеріального заохочення, яка стимулює високу результативність праці;

оцінювання ефективності праці – визначення досягнутих результатів, встановлення критеріїв і стандартів продуктивності, формування зворотного зв'язку;

комунікації та соціально-психологічний клімат – підтримання відкритого діалогу між керівництвом і працівниками, розвиток корпоративних цінностей, профілактика конфліктів;

організаційна культура і HR-бренд – формування позитивного іміджу роботодавця як усередині, так і поза межами організації;

управління змінами – залучення персоналу до процесів трансформації, підготовка кадрів до нових умов діяльності [22-27; 48; 63-65].

Таким чином, завдання управління персоналом охоплюють як внутрішні аспекти діяльності (мотивація, розвиток, комунікації), так і зовнішні (залучення кадрів, формування бренду роботодавця), що створює підґрунтя для застосування маркетингового підходу.

Сучасний етап розвитку економіки супроводжується цифровізацією, зростанням ролі знань і компетенцій, активним використанням інформаційних технологій у кадровому менеджменті. З'являються нові

форми організації праці – дистанційна робота, гіг-економіка, проектні команди, що вимагають від HR-фахівців гнучкості та інноваційного мислення.

З огляду на зростання ролі нематеріальних чинників у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, управління персоналом потребує інноваційних підходів, серед яких особливе місце займає HR-маркетинг. Саме його теоретичні основи, сутність і роль у системі управління персоналом буде розглянуто у наступному підрозділі.

1.2. Теоретичні засади HR-маркетингу та його місце у системі управління персоналом підприємства

Управління персоналом набуває маркетингового характеру, коли працівники розглядаються як «внутрішні клієнти» організації, а HR-підрозділ – як центр, що формує ціннісну пропозицію роботодавця. Саме тому у сучасному менеджменті все більшого значення набуває концепція HR-маркетингу, яка забезпечує синергію між потребами підприємства та очікуваннями персоналу.

HR-маркетинг орієнтований на створення і підтримання привабливого іміджу роботодавця, розвиток корпоративної культури, удосконалення системи комунікацій і підвищення рівня задоволеності працівників. Його впровадження сприяє формуванню довгострокових трудових відносин і зменшенню кадрової плинності.

HR-маркетинг – це сучасна концепція управління персоналом, яка передбачає застосування маркетингових підходів, принципів та інструментів у роботі з внутрішнім і зовнішнім ринками праці. Його основною ідеєю є розгляд працівника і кандидата як «споживача», а робочого місця, корпоративної культури, системи мотивації та можливостей розвитку – як «продукту», цінність якого необхідно формувати, комунікувати та підтримувати.

На відміну від традиційного HR, що здебільшого орієнтований на виконання кадрових процедур (набір, оформлення, облік, навчання тощо), HR-маркетинг фокусується на створенні довгострокової взаємодії між працівником та роботодавцем, підвищенні залученості персоналу, формуванні позитивних вражень (Employee Experience) та розвитку HR-бренду.

Поява HR-маркетингу тісно пов'язана зі зміною парадигми управління персоналом. Еволюція концепцій управління кадрами – від кадрової служби до стратегічного HRM – створила сприятливе середовище для формування маркетингового підходу до персоналу. Генеза HR-маркетингу умовно поділяється на декілька етапів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Еволюція розвитку HR-маркетингу [18; 63-65]

Таким чином, HR-маркетинг – це закономірний етап розвитку сучасної

системи HR-менеджменту.

В основі HR-маркетингу лежать такі принципи:

принцип клієнтоорієнтованості, коли працівник розглядається як ключовий стейкхолдер;

принцип сегментації персоналу, за аналогією до сегментації ринку споживачів;

принцип формування цінності, тобто створення привабливого «HR-продукту»;

принцип інтегрованих комунікацій, які охоплюють рекрутинг, внутрішній PR, корпоративну культуру, соціальні мережі;

принцип аналітичності, що передбачає використання HR-аналітики, HR-моніторингу, систем показників [48].

Таким чином, HR-маркетинг формує цілісний підхід до роботи з персоналом, в якому поєднуються інструменти психології, менеджменту, маркетингу, комунікацій, PR і аналітики.

Хоча HR-маркетинг запозичує інструментарій маркетингу, їхня логіка та об'єкти впливу відрізняються (табл. 1.3). У цьому контексті HR-маркетинг виконує роль «дзеркала» маркетингу, але зі спрямуванням на персонал.

Таблиця 1.3

Відмінності HR-маркетингу від традиційного маркетингу

<i>Класичний маркетинг</i>	<i>HR-маркетинг</i>
Орієнтований на зовнішнього споживача	Орієнтований на працівників і кандидатів
Продукт – товар, послуга	Продукт – робоче місце, умови праці, цінності
Мета – отримання прибутку	Мета – залучення та утримання персоналу
Комунікації з ринком	Комунікації з ринком праці та персоналом
Споживчий досвід (Customer Experience)	Досвід працівника (Employee Experience)

HR-маркетинг займає стратегічне й водночас інтеграційне місце в системі управління персоналом, виступаючи зв'язувальною ланкою між внутрішніми HR-процесами і ринком праці, між «попитом» організації на персонал і «пропозицією» кандидатів та існуючих працівників. Він перетворює управління персоналом із функціонально-кадрової підсистеми на

цілісну маркетингово-комунікаційну модель, у центрі якої – людина як носій компетентностей, цінностей та потенціалу [49].

У традиційному HR-фреймворку персонал розглядався як ресурс, яким необхідно управляти. Сучасна модель управління персоналом зміщується від ресурсної парадигми до концепції людського капіталу та employee-centricity. HR-маркетинг забезпечує цю трансформацію через:

- орієнтацію на потреби працівників як «внутрішніх клієнтів»;
- створення ціннісної пропозиції (EVP), яка формує унікальність роботодавця;
- інтеграцію HR-процесів (рекрутингу, адаптації, мотивації, розвитку, утримання) у єдину систему;
- посилення внутрішніх і зовнішніх комунікацій, що забезпечує відкритість та довіру;
- маркетинговий аналіз ринку праці – дослідження очікувань кандидатів, конкурентів, трендів [54].

Таким чином, HR-маркетинг об'єднує HR, маркетинг, PR, комунікації та стратегічний менеджмент в єдину функціональну систему.

Варто зазначити, що будь-яка HR-стратегія базується на формуванні кадрового потенціалу, що здатен забезпечити довгострокові конкурентні переваги. HR-маркетинг у цьому контексті виконує такі функції:

- стратегічна сегментація персоналу та кандидатів (виокремлення ключових груп – high potentials, молоді спеціалісти, експерти);
- розроблення та просування бренду роботодавця;
- підбір та залучення персоналу з урахуванням ринкових тенденцій;
- покращення роботи з талантами (talent management, succession planning);
- інтеграція HR-продуктів у стратегічні комунікації організації [57].

Отже, HR-маркетинг забезпечує відповідність між кадровими потребами підприємства і ринковими можливостями їх задоволення.

Також важливо теоретично обґрунтувати місце HR-маркетингу у

структурі управління персоналом, визначивши його роль у стратегічних, функціональних та операційних аспектах HR-системи. Дана модель відображає комплексний підхід до розуміння HR-маркетингу як інтеграційного інструмента, що забезпечує гармонізацію взаємодії між кадровою політикою, корпоративними стратегіями, HR-процесами та очікуваннями працівників (рис. 1.2).

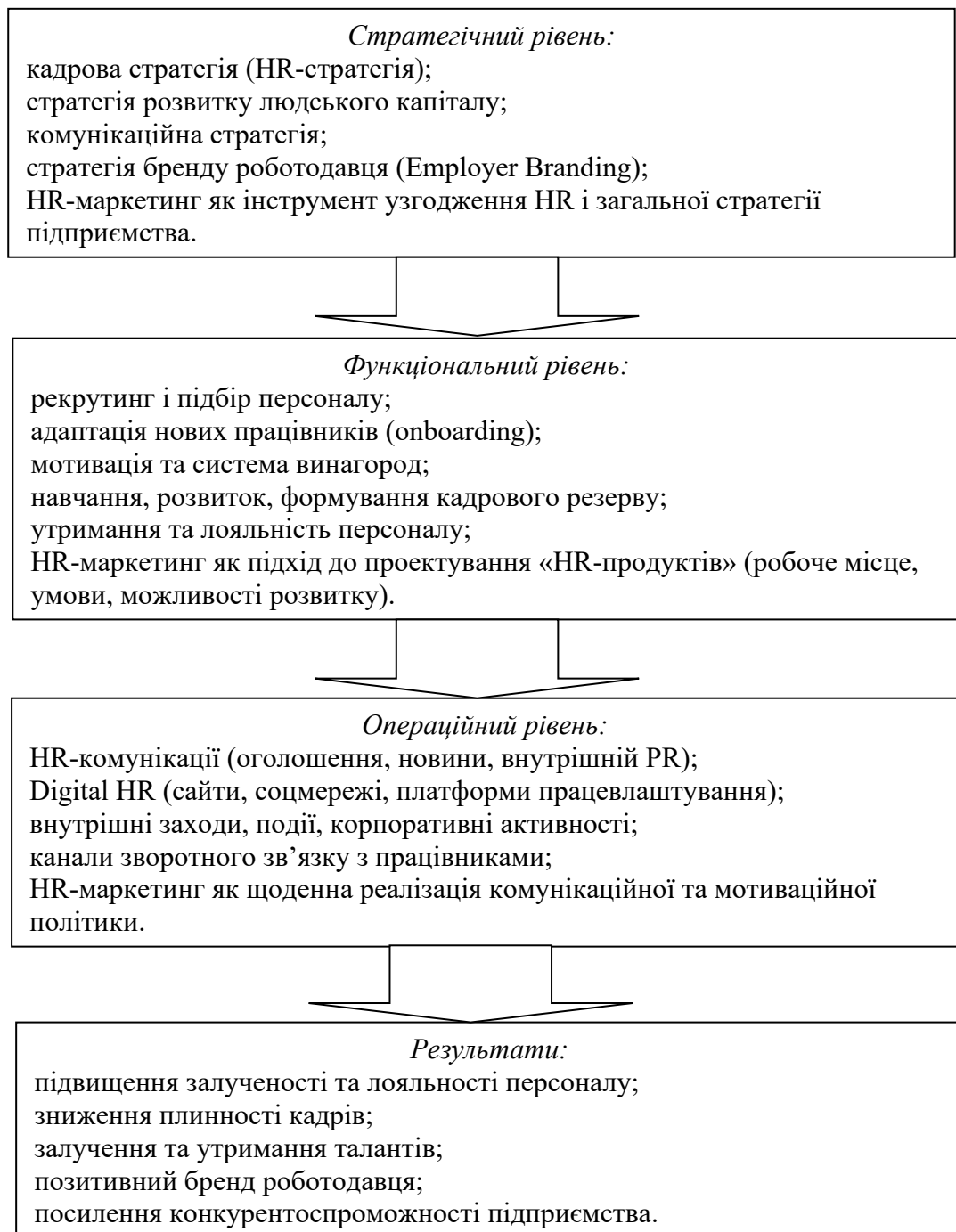


Рис. 1.2. Місце HR-маркетингу у системі управління персоналом підприємства [сформовано автором на основі 18; 54; 63-65]

Модель демонструє багаторівневий характер функціонування HR-маркетингу: від участі у формуванні стратегічних рішень та HR-стратегії підприємства – до щоденної реалізації комунікацій, мотиваційних механізмів і підтримки внутрішнього клімату. Такий підхід дозволяє візуалізувати логіку переходу від стратегічних засад управління персоналом до конкретних інструментів HR-маркетингу та їхнього впливу на кінцеві результати діяльності організації.

На стратегічному рівні HR-маркетинг виконує роль інструмента узгодження кадрової політики з місією, баченням та довгостроковими цілями підприємства. У цьому контексті HR-маркетинг допомагає інтегрувати HR-рішення у загальну систему стратегічного управління, створюючи єдину логіку розвитку персоналу.

На функціональному рівні HR-маркетинг забезпечує реалізацію основних HR-процесів через маркетинговий підхід до «HR-продукту» – робочого місця, умов праці, можливостей навчання та кар'єрного росту. HR-маркетинг виступає механізмом проектування, позиціонування та вдосконалення цих HR-продуктів, підвищуючи їх цінність для працівників та кандидатів [64].

Операційний рівень моделі показує щоденну реалізацію HR-маркетингових інструментів у практиці управління персоналом. Саме на цьому рівні формується повсякденний досвід працівника (Employee Experience), який є ключовим для залученості та лояльності [63].

На виході модель показує основні результати впливу HR-маркетингу, які відображають ефективність HR-маркетингу як системи, що формує соціальний, кадровий та організаційний капітал підприємства.

Таким чином, представлена схема є основою для глибшого аналізу ролі HR-маркетингу як ключового елемента сучасної системи управління персоналом та дає можливість узагальнити його вплив на формування кадрового потенціалу, корпоративну культуру та конкурентоспроможність підприємства.

Життєвий цикл взаємодії працівника з організацією включає певні етапи. Зазначимо, що HR-маркетинг присутній на кожному з них:

на етапі залучення – через бренд роботодавця, рекламні кампанії, HR-комунікації;

на етапі адаптації – через внутрішній PR, корпоративні цінності, EVP;

на етапі розвитку – через програми навчання, комунікацію можливостей;

на етапі утримання – через лояльність, корпоративний клімат, внутрішню мотивацію;

на етапі виходу – через підтримку employer reputation назовні [54].

Фактично HR-маркетинг стає основою формування позитивного досвіду будь-якого працівника.

На рівні корпоративного управління HR-маркетинг розглядається як складова:

HR-стратегії (впливає на формування кадрової політики);

маркетингової стратегії (узгоджує бренд роботодавця з корпоративним брендом);

комунікаційної стратегії (є елементом PR і digital-комунікацій);

стратегії сталого розвитку (залучення персоналу, корпоративна соціальна відповідальність);

стратегії виробничої та операційної діяльності (забезпечення людським капіталом) [57].

Отже, HR-маркетинг є системоутворюючим елементом, який забезпечує узгодженість кадрових рішень з місією, цінностями та довгостроковими цілями підприємства. В умовах ринку, де цінність створюють люди, HR-маркетинг впливає на: якість залучених працівників, рівень їхньої мотивації та залученості, інноваційність і продуктивність організації, силу корпоративної культури, імідж роботодавця та репутацію, стійкість підприємства в періоди змін, що в свою чергу перетворює HR-маркетинг на стратегічний ресурс розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні аспекти управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу, доцільно зробити наступні висновки:

1. Управління персоналом підприємства – це багатогранна, комплексна система, спрямована на забезпечення ефективної взаємодії людини й організації. Його сутність полягає у створенні умов, за яких персонал стає ключовим чинником досягнення стратегічних цілей підприємства. Мета полягає в забезпеченні результативності праці, лояльності та професійного розвитку кадрів, а завдання охоплюють усі аспекти життєвого циклу працівника в організації – від залучення до звільнення.

Управління персоналом є ключовою функцією сучасного підприємства, яка забезпечує формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання людського капіталу. Сучасні підходи до роботи з персоналом переходять від адміністративно-кадрової моделі до стратегічного управління людськими ресурсами, де працівники розглядаються як інвестиції та джерело конкурентних переваг. Це зумовлює необхідність формування інноваційних методів роботи з персоналом, що враховують індивідуальні потреби працівників, динамічність ринку праці та розвиток цифрових технологій.

2. HR-маркетинг є сучасною концепцією, яка органічно доповнює систему управління персоналом, поєднуючи традиційні HR-функції з інструментами маркетингу, PR, брендингу й комунікацій. Його сутність полягає у розгляді працівника і кандидата як «споживача», для якого підприємство має створити ціннісну пропозицію та забезпечити позитивний досвід взаємодії. HR-маркетинг сприяє формуванню бренду роботодавця, підвищенню ефективності процесів рекрутингу, адаптації, мотивації та утримання персоналу, а також зміцненню корпоративної культури й внутрішніх комунікацій. Він функціонує на трьох рівнях – стратегічному, функціональному й операційному, що забезпечує комплексний вплив на всі складові HR-системи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство є сучасним сільськогосподарським підприємством, діяльність якого спрямована на виробництво конкурентоспроможної продукції рослинництва та тваринництва, впровадження інноваційних технологій землеробства та забезпечення сталого розвитку територіальної громади. Підприємство функціонує на засадах ринкової орієнтації, використовує прогресивні методи менеджменту та активно впроваджує цифрові інструменти у виробничо-господарські процеси.

Підприємство зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що передбачає гнучкість у прийнятті управлінських рішень, можливість залучення інвестицій та оперативне реагування на виклики ринку. Підприємство було створене з метою ефективного використання земельних ресурсів, розвитку агровиробництва та формування конкурентоспроможної бізнес-моделі.

За період діяльності товариство сформувало високий рівень виробничої дисципліни, розвинуло матеріально-технічну базу, оновило парк сільськогосподарської техніки, впровадило інноваційні технології вирощування сільськогосподарських культур, що дало змогу стабільно зміцнювати ринкові позиції.

Підприємство розташоване на території з високим аграрним потенціалом, що характеризується родючими ґрунтами, сприятливими кліматичними умовами та розвиненою транспортною інфраструктурою. Завдяки вигідному розташуванню підприємство має доступ до основних логістичних маршрутів, що значно полегшує транспортування продукції та забезпечує ефективність збутових операцій.

Земельний фонд сільськогосподарського підприємства є базовим

ресурсом, який визначає масштаби виробництва, структуру посівів, потенційну врожайність та рівень економічної ефективності. Аналіз динаміки площ, що перебувають у власності та користуванні агрофірми, дає змогу оцінити стабільність земельного банку та ефективність управління земельними ресурсами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад і структура земельного фонду товариства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Структур а 2024 р., %	2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024		
Загальна земельна площа у власності і користуванні, га	3615	3598	3529	3541	3562	100,0	(1,47)
Площа с/г угідь – всього, га	3615	3598	3527	3539	3560	99,94	(1,52)
у т.ч. рілля	2969	3146	3225	3252	3252	91,30	9,53

У 2020 році загальна площа земельного фонду підприємства становила 3615 га, у 2024 році – 3562 га, що свідчить про незначне скорочення на 1,47 %. Протягом аналізованого періоду спостерігалися коливання: у 2021-2022 роках площа зменшилася до 3529-3598 га, що пов'язано з завершенням строків окремих договорів оренди та переглядом структури землекористування. Незважаючи на незначні зміни, підприємству вдалося забезпечити стабільність обсягів земельного фонду, що є важливою передумовою стійкого виробництва.

Площа сільськогосподарських угідь у 2020 році становила 3615 га, а у 2024 році – 3560 га. Зменшення за п'ять років склало 1,52 %, що корелює зі зміною загальної площі землекористування. Водночас частка сільськогосподарських угідь у загальній структурі залишається майже незмінною – 99,94 % у 2024 році, що свідчить про максимально орієнтований на агровиробництво характер діяльності підприємства. Це означає, що майже весь земельний фонд використовується виключно для виробничих цілей, а несільськогосподарські території (шляхи, господарські двори, під'їзні колії) займають мінімальну площу.

Рілля є головним виробничим активом підприємства, що визначає потенціал вирощування основних культур. У 2020 році площа ріллі становила 2969 га, а у 2024 році – 3252 га, що демонструє суттєве зростання на 9,53 %. У структурі земельного фонду рілля становить 91,30 % у 2024 році, що є показником інтенсивного виробничого типу підприємства, орієнтованого на вирощування зернових і технічних культур.

Господарська діяльність агрофірми охоплює такі основні напрямки:

1. Рослинництво. Підприємство спеціалізується на вирощуванні традиційних для регіону культур: пшениці озимої, кукурудзи на зерно, соняшнику, ріпаку, сої. У виробництві застосовуються сучасні технології обробітку ґрунту, точного землеробства, електронний моніторинг техніки, системи контролю врожайності та внесення добрив.

2. Тваринництво. Деякі структурні підрозділи підприємства займаються виробництвом молока та м'яса, утриманням великої рогатої худоби та свиней.

3. Переробка та зберігання. Підприємство володіє інфраструктурою для зберігання зерна, має власні склади, сушарки та транспортну техніку, що дозволяє знизити витрати на логістику та забезпечити безперебійну роботу виробництва.

У досліджуваному підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління (рис. 2.1). Така структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності, координацію між підрозділами та ефективне планування виробничих процесів.

Для комплексної оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища досліджуваного підприємства доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який є одним із найбільш поширених інструментів стратегічної діагностики підприємства. Він дозволяє систематизувати ключові сильні та слабкі сторони організації, а також визначити можливості та загрози, що формуються під впливом ринкових, економічних, технологічних і природно-кліматичних чинників.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління підприємством, 2024 р.

Завдяки SWOT-аналізу можна об'єктивно оцінити конкурентні позиції підприємства, виявити фактори, що сприяють або стримують його розвиток, а також сформулювати підґрунтя для розроблення стратегічних управлінських рішень (рис. 2.2).

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість земельного фонду. 2. Сучасна матеріально-технічна база. 3. Ефективна організаційна структура управління. 4. Кваліфікований персонал з досвідом роботи. 5. Логістична самодостатність. 6. Позитивна репутація на аграрному ринку. 7. Використання інноваційних технологій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмеженість фінансових ресурсів для масштабних інвестицій. 2. Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільськогосподарському секторі. 3. Нерівномірне завантаження виробничих потужностей у міжсезоння. 4. Залежність від орендодавців земельних ділянок. 5. Недостатній розвиток HR-маркетингу та бренду роботодавця. 6. Обмежена диверсифікація напрямів діяльності.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення земельного банку через укладання нових договорів оренди. 2. Впровадження цифрових технологій та агроінновацій. 3. Диверсифікація діяльності. 4. Залучення молодих спеціалістів через співпрацю з аграрними університетами. 5. Участь у державних та міжнародних програмах підтримки аграріїв. 6. Зростання попиту на якісну сільськогосподарську продукцію. 7. Підсилення HR-бренду та застосування HR-маркетингу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока залежність від погодних умов та кліматичних змін. 2. Коливання цін на агропродукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках. 3. Інфляція та здорожчання ресурсів. 4. Конкуренція з боку крупних агрохолдингів. 5. Ризики втрати земельного банку через припинення оренди. 6. Посилення регуляторних вимог та змін у законодавстві. 7. Міграція кваліфікованих кадрів за кордон.

Рис. 2.2. SWOT-аналіз діяльності підприємства

Проведений SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та особливості зовнішнього середовища, що впливають на його діяльність. Дослідження засвідчило, що підприємство має низку суттєвих сильних сторін, серед яких – високоякісний земельний фонд, сучасна матеріально-технічна база, професійний кадровий потенціал, логістична самодостатність і застосування інноваційних технологій. Ці фактори створюють міцну основу для забезпечення стабільної виробничої діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Разом з тим підприємство стикається з певними внутрішніми слабкостями: сезонністю виробництва, залежністю від орендодавців земельних ділянок, обмеженістю інвестиційних ресурсів та проблемою кадрового дефіциту. Подолання цих недоліків потребує стратегічного планування, диверсифікації діяльності, активнішого впровадження HR-маркетингу та посилення співпраці з освітніми установами.

Зовнішнє середовище формує як значні можливості для розвитку (розширення земельного банку, впровадження цифрових технологій, диверсифікація, участь у програмах підтримки, розвиток бренду роботодавця), так і суттєві загрози. Серед останніх вагомими є кліматичні ризики, волатильність цін на агропродукцію, конкуренція з великими агрохолдингами, часті законодавчі зміни та еміграція кваліфікованих кадрів.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що об'єкт дослідження має значний потенціал розвитку за умови ефективного використання своїх сильних сторін і можливостей ринку. Стратегічні зусилля підприємства повинні бути спрямовані на модернізацію матеріально-технічних ресурсів, подальшу цифровізацію процесів, розвиток людського капіталу та зміцнення HR-бренду, що дозволить мінімізувати вплив ризиків і забезпечити стійке зростання у довгостроковій перспективі.

2.2. Техніко-економічний аналіз господарської діяльності підприємства

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня організації його виробничо-господарської діяльності, раціонального використання ресурсного потенціалу та результативності управлінських рішень. Техніко-економічний аналіз виступає ключовим інструментом оцінювання загального стану підприємства, дозволяючи комплексно дослідити динаміку виробничих, трудових, матеріально-технічних і фінансових показників, виявити тенденції розвитку, структурні зрушення та потенційні проблеми.

Даний аналіз дає можливість визначити ступінь ефективності використання земельних та трудових ресурсів, матеріально-технічної бази, оцінити обсяги виробництва, собівартість продукції, прибутковість і фінансову стійкість. Він є необхідною основою для формування стратегічних рішень щодо підвищення результативності діяльності, оптимізації витрат, модернізації виробничих процесів та вдосконалення управління персоналом.

Особливої актуальності техніко-економічний аналіз набуває в контексті впровадження HR-маркетингових підходів, оскільки кадрові процеси тісно пов'язані зі станом виробничих ресурсів та фінансових можливостей підприємства. Результати цього аналізу створюють підґрунтя для обґрунтування резервів розвитку, підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування рекомендацій щодо вдосконалення його діяльності.

Оцінка стану основних засобів є надзвичайно важливою для аграрного підприємства, оскільки рівень матеріально-технічної забезпеченості безпосередньо впливає на ефективність виробничого процесу, продуктивність праці та конкурентоспроможність господарства. Аналіз динаміки вартості, зносу та придатності основних фондів досліджуваного підприємства за 2020-2024 рр. (табл. 2.2) дозволяє визначити тенденції

оновлення техніки, ступінь її використання та потребу в подальших інвестиціях.

Таблиця 2.2

**Динаміка забезпеченості основними засобами та їх стану
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024/2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Первісна вартість основних засобів на початок року, тис. грн	42098	53324	52778	58364	59572	17474	41,5
Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	53324	52778	58364	59572	66892	13568	25,4
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	47711	53051	55571	58968	63232	15521	32,5
Знос основних засобів на початок року, тис. грн	19968	25112	29408	34828	39866	19898	99,6
Знос основних засобів на кінець року, тис. грн	25112	29408	34828	39866	44725	19613	78,1
Коефіцієнт зносу, %	47,1	55,7	59,7	67,0	66,9	19,8	-
Коефіцієнт придатності, %	52,9	44,3	40,3	33,0	33,1	-19,8	-

У 2020 році первісна вартість основних засобів на початок року становила 42 098 тис. грн, а у 2024 році – 59572 тис. грн, що на 17474 тис. грн більше, або 41,5 %. Це свідчить про: активне оновлення матеріально-технічної бази; суттєве збільшення капіталовкладень у техніку, машини, обладнання; розширення виробничих потужностей підприємства.

Первісна вартість на кінець року зросла з 53 324 тис. грн у 2020 р. до 66892 тис. грн у 2024 р., що становить приріст у 13 568 тис. грн або 25,4 %. Це позитивна тенденція, яка демонструє: регулярні інвестиції у модернізацію основних засобів; можливість розширення виробництва; покращення технічного стану підприємства.

Середньорічна вартість основних фондів зросла з 47711 тис. грн у 2020 р. до 63232 тис. грн у 2024 р., що на 15 521 тис. грн більше, або 32,5 %.

Зростання середньорічної вартості свідчить про: стабільну політику інвестування в основні фонди, поступову модернізацію техніки, розширення виробничого потенціалу. У свою чергу скорочення темпів зростання у кінці досліджуваного періоду (2023-2024 рр.) може свідчити про завершення певних інвестиційних програм або перехід до стабілізаційної фази.

Коефіцієнт придатності знижується до критичних значень (близько 33 %), що означає потребу в масштабній модернізації машинно-тракторного парку.

Високий рівень зношеності може негативно впливати на: продуктивність праці, собівартість продукції, ризики простоїв та втрати врожайності.

Результати аналізу підкреслюють необхідність інвестицій у капітальне оновлення техніки, що позитивно позначиться як на виробничих показниках, так і на іміджі підприємства як сучасного роботодавця (що важливо для HR-маркетингу).

Для оцінювання ефективності використання основних засобів важливо не лише проаналізувати їх вартість і ступінь зносу, а й визначити результативність їх експлуатації в процесі виробничої діяльності. Показники фондомісткості, фондоозброєності, фондівіддачі та рентабельності основних засобів дають можливість оцінити, наскільки раціонально підприємство використовує наявну матеріально-технічну базу та як її технічний стан впливає на кінцеві виробничо-фінансові результати. Розглянемо динаміку ключових показників ефективності використання основних фондів досліджуваного підприємства за 2020-2024 роки (рис. 2.3).

Фондомісткість характеризує суму основних засобів, що припадає на одиницю виробленої продукції. У 2020 році цей показник становив 0,6 грн, у 2024 році – 0,5 грн, тобто зменшився на 0,1 грн (10,8 %). Дана динаміка показує: у 2022 році відбулося різке зростання (до 1,5 грн), що може свідчити про зменшення обсягів виробництва при незмінній або зростаючій вартості активів; у 2023-2024 роках фондомісткість повернулася до більш

прийняттого рівня (0,4-0,5 грн). Загальна тенденція – зниження фондомісткості, що означає: більш ефективне використання основних засобів та підвищення продуктивності техніки або обсягів виробництва.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ефективності використання основних засобів підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024/2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Фондомісткість, грн	0,6	0,5	1,5	0,4	0,5	-0,1	-10,8
Фондоозброєність, тис. грн /особу	822,6	803,8	896,3	999,5	1109,3	286,7	34,9
Фондовіддача, тис. грн	1,8	2,1	0,7	2,6	2,0	0,2	12,1
Рентабельність основних засобів, %	16,3	22,8	3,9	3,4	44,6	28,4	x

Фондоозброєність – це вартість основних засобів у розрахунку на одного працівника. У 2020 р. вона становила 822,6 тис. грн / особу, у 2024 р. – 1109,3 тис. грн / особу. Приріст – 286,7 тис. грн, або 34,9 %. Це свідчить про: збільшення капіталоозброєності праці, інтенсивне технічне переоснащення підприємства, можливе скорочення чисельності персоналу паралельно зі зростанням фондів. Даний показник демонструє позитивну динаміку і є свідченням підвищення технічного рівня виробничої системи.

Фондовіддача показує обсяг продукції, вироблений на 1 грн вартості основних засобів. У 2020 році вона становила 1,8 тис. грн, у 2024 р. – 2,0 тис. грн, приріст – 0,2 тис. грн або 12,1 %. Найнижчий показник зафіксовано у 2022 році (0,7 тис. грн), що може бути пов'язано із зменшенням виробництва або інтенсивним оновленням основних фондів без пропорційного збільшення випуску продукції; найвищу фондовіддачу отримано у 2023 році (2,6 тис. грн). У 2024 році показник стабілізувався на рівні 2,0 тис. грн, що свідчить про ефективніше використання основних засобів у порівнянні з початком періоду.

У 2020 році рентабельність основних фондів становила 16,3 %, а у 2024 р. вже 44,6 %. Це приріст на 28,4 в.п., що є надзвичайно позитивним

результатом. У 2021 році рентабельність зросла до 22,8 %; у 2022-2023 рр. відбулася різка просадка (3,9 % та 3,4 % відповідно), що вказує на тимчасове зменшення прибутковості, ймовірно пов'язане із зростанням витрат або зниженням обсягів виробництва; у 2024 р. підприємство різко покращило фінансові показники, що забезпечило суттєвий стрибок рентабельності до 44,6 %. Дані результати свідчать про: ефективне використання оновленої техніки, підвищення прибутковості виробництва, зростання продуктивності основних засобів у фінансовому вимірі.

Фінансово-економічні результати діяльності підприємства є ключовим індикатором його ефективності, конкурентоспроможності та стійкості у динамічних ринкових умовах. Аналіз основних фінансових показників дозволяє оцінити прибутковість підприємства, рівень витрат, зміни доходів, результативність операційної діяльності та динаміку рентабельності. Для аграрного підприємства такі показники особливо важливі, оскільки фінансові результати безпосередньо залежать від коливань обсягів виробництва, якості врожаю, цінової кон'юнктури, ефективності використання ресурсів та інвестиційної активності.

Розглянемо динаміку фінансових результатів досліджуваного підприємства за 2020-2024 роки (табл. 2.4) та визначимо ключові тенденції й фактори, що вплинули на формування прибутковості підприємства.

У 2020 році чистий дохід становив 85141 тис. грн, а у 2024 році – 126465 тис. грн, тобто збільшився на 41 324 тис. грн або 48,5 %. Динаміка є нестабільною: зростання у 2021 році до 110979 тис. грн, різке зниження у 2022 році до 37878 тис. грн, суттєве зростання у 2023 році до 152823 тис. грн, деяке зниження у 2024 році до 126465 тис. грн. Такі коливання пояснюються: різною врожайністю, змінами ринкових цін на продукцію та впливом загальноекономічних та погодних умов.

Собівартість зросла з 62176 тис. грн у 2020 році до 87791 тис. грн у 2024 році, приріст – 25 615 тис. грн (41,2 %). Подібно до доходів, показник мав значні коливання: максимум у 2023 році (122395 тис. грн), мінімум у

2022 році (21869 тис. грн). У цілому витрати зросли, що свідчить про: підвищення цін на ресурси (ПММ, мінеральні добрива, ЗЗР), зростання витрат на ремонт техніки, її амортизацію, вплив інфляційних процесів.

Таблиця 2.4

Фінансово-економічні результати діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024/2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	85141	110979	37878	152823	126465	41324	48,5
Собівартість реалізованої продукції, тис грн	62176	79710	21869	122395	87791	25615	41,2
Валовий прибуток, тис. грн	22965	31269	16009	30428	38674	15709	68,4
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	13906	16224	6589	8763	33210	19304	138,8
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	7757	12120	2169	2015	28207	20450	263,6
Рівень рентабельності, %	12,5	15,2	9,9	1,6	32,1	19,7	x

Операційний прибуток зріс з 13906 тис. грн до 33210 тис. грн, тобто на 19 304 тис. грн (138,8 %). Дана динаміка показує значну просадку у 2022-2023 рр. та різке зростання у 2024 р. до рівня, що більш ніж удвічі перевищує показник 2020 року. Це може бути пов'язано зі: зниженням витрат, покращенням умов реалізації, відновленням виробництва після невдалого 2022 року.

Чистий прибуток підприємства є найбільш інформативним показником. Він зріс із 7757 тис. грн у 2020 році до 28207 тис. грн у 2024 році. Приріст – 20450 тис. грн, що становить 263,6 %, що свідчить про: успішність управлінських рішень, високу ефективність виробничо-фінансових процесів, відновлення діяльності після складного 2022 року та покращення рентабельності та фінансової стійкості.

Фінансова стійкість підприємства є ключовою характеристикою його здатності забезпечувати стабільну діяльність у довгостроковій перспективі,

своєчасно виконувати зобов'язання та підтримувати оптимальну структуру капіталу. Показники фінансової стійкості дозволяють оцінити співвідношення власних і залучених ресурсів, ступінь фінансової незалежності та забезпеченість підприємства власними оборотними коштами. Аналіз динаміки цих показників за 2020-2024 рр. дає змогу простежити тенденції зміцнення або послаблення фінансової бази досліджуваного підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників фінансової стійкості підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р., +/-
	2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт автономії	0,430	0,421	0,370	0,429	0,366	-0,064
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	0,754	0,727	0,588	0,750	0,578	-0,176
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,465	0,639	0,667	0,517	0,451	-0,014
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,231	0,302	0,260	0,330	0,261	+0,030

Коефіцієнт автономії показує частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування. Оптимальним вважається рівень не менше 0,5. У 2020 році показник становив 0,430, а у 2024 – 0,366, тобто зменшився на – 0,064. Дана динаміка свідчить про: зменшення частки власного капіталу, підвищення залежності підприємства від зовнішніх джерел, певне послаблення фінансової незалежності. Найнижчого значення показник набув у 2024 році, що вказує на підвищений рівень фінансових ризиків.

У 2024 році підприємство демонструє підвищений рівень залежності від позикових джерел, що підсилює фінансові ризики. Незважаючи на це, підприємство підтримує достатню забезпеченість власними оборотними коштами, що позитивно впливає на ліквідність і можливість здійснювати поточну діяльність.

Загалом фінансова стійкість досліджуваного підприємства є середньою,

з певними ризиками, однак зберігає потенціал для покращення через ефективне управління капіталом та інвестиційну діяльність.

2.3. Аналіз управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу

Ефективність діяльності досліджуваного підприємства значною мірою залежить від рівня організації управління персоналом, який визначає якість трудового потенціалу, мотивацію працівників, їхню залученість, продуктивність та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Для сучасних агропідприємств ключового значення набуває застосування HR-маркетингу як інструмента формування ціннісної пропозиції для працівників, розвитку бренду роботодавця, оптимізації HR-процесів та підвищення лояльності персоналу. Тому аналіз системи управління персоналом досліджуваного підприємства доцільно здійснювати саме через призму HR-маркетингового підходу.

Колектив досліджуваного підприємства є основним виробничим ресурсом та одним із ключових факторів забезпечення стабільної роботи. Кадровий потенціал підприємства формують працівники різних професійних груп: механізатори, агрономи, інженерно-технічні працівники, фахівці виробничих підрозділів, управлінський персонал та службовці.

Розглянемо динаміку показників загальної структури персоналу підприємства в табл. 2.6.

Чисельність керівників протягом 2020-2024 рр. була постійною і становила 4 особи. Це свідчить про стабільність керівної ланки, відсутність кадрових перестановок та збереження управлінської спадковості.

Чисельність спеціалістів також залишалася незмінною – 8 осіб щороку. Така стабільність свідчить про сформовану професійну команду та відсутність значних змін у структурі адміністративно-управлінського персоналу. Для аграрного підприємства це позитивний фактор, адже

спеціалісти (агрономи, інженери, економісти) відіграють ключову роль у забезпеченні технологічних процесів.

Таблиця 2.6

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за 2020-2024 роки за категоріями зайнятих

Категорія зайнятих	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+; -)	відносне відхилення, %
	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб		
Управлінський персонал	12	12	13	12	12	x	x
У тому числі: Керівники	4	4	4	4	4	x	x
Спеціалісти	8	8	8	8	8	x	x
Технічні працівники	-	-	1	-	-	x	x
Виробничий персонал	46	54	49	47	45	(1)	(2,2)
Разом	58	66	62	59	57	(1)	(1,8)

Виробничі працівники становлять основу трудового потенціалу підприємства та забезпечують виконання виробничих операцій. У 2020 році їхня чисельність становила 46 осіб, тоді як у 2024 році – 45 осіб, що на одну особу менше. Відносне відхилення становить (2,2) %.

Оцінка динаміки чисельності працівників і показників руху персоналу дозволяє визначити стабільність кадрового складу, рівень плинності та ефективність HR-політики підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка чисельності персоналу підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024/2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Середньооблікова кількість персоналу, осіб	58	66	62	59	57	(1)	(1,8)
Прийнято, осіб	2	8	-	-	-	(2)	-
Вибуло, осіб	3	-	4	3	2	(1)	(33,3)
Показник загальної плинності персоналу, %	8,6	12,1	6,5	5,1	3,5	(5,1)	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,2	-	6,5	5,1	3,5	(1,7)	x

Кадровий склад досліджуваного підприємства протягом 2020-2024 рр. є стабільним, без значних коливань у загальній чисельності працівників. У 2020 році середньооблікова кількість працівників становила 58 осіб, а у 2024 році – 57 осіб, тобто зменшилась лише на 1 особу, або (1,8) %

Показники прийому та вибуття демонструють низьку мобільність персоналу, що характерно для аграрних підприємств із усталеними трудовими колективами. Плинність персоналу суттєво зменшилася, що є важливою ознакою позитивного внутрішнього клімату та ефективності системи мотивації.

Зниження коефіцієнта плинності кадрів свідчить про підвищення лояльності працівників, зменшення добровільних звільнень і загальне зміцнення кадрової політики.

Отримані результати можуть бути доказом ефективного застосування елементів HR-маркетингу або потенціалом для його подальшого впровадження.

Колектив підприємства характеризується високим рівнем професійної підготовки, значним досвідом у сфері агровиробництва та високим рівнем трудової дисципліни. Управління персоналом орієнтоване на:

створення безпечних і комфортних умов праці;

підвищення кваліфікації працівників;

використання сучасних HR-інструментів;

впровадження HR-маркетингу для залучення та утримання фахівців.

Підприємство активно взаємодіє з громадами, освітніми закладами, проводить стажування молодих спеціалістів.

Аналіз чисельності персоналу за останні роки свідчить про стабільність трудового колективу та незначні коливання чисельності, зумовлені сезонністю виробничих процесів. Висока частка робітничих професій і працівників з багаторічним досвідом свідчить про сформовані компетенції у сфері землеробства та технічного обслуговування.

Ключовими характеристиками кадрового потенціалу підприємства є:

переважання кваліфікованих виробничих кадрів;
 низька плинність, притаманна більшості агропідприємств із стабільними умовами праці;
 дефіцит молодих фахівців, особливо агрономів, механізаторів, аналітиків та спеціалістів із цифрових технологій;
 висока лояльність працівників, сформована завдяки тривалій співпраці та соціальній стабільності.

Разом з тим існує потреба у планомірному оновленні персоналу та підвищенні його кваліфікації відповідно до вимог сучасних технологій.

Система управління персоналом досліджуваного підприємства включає такі основні функції (рис. 2.3).

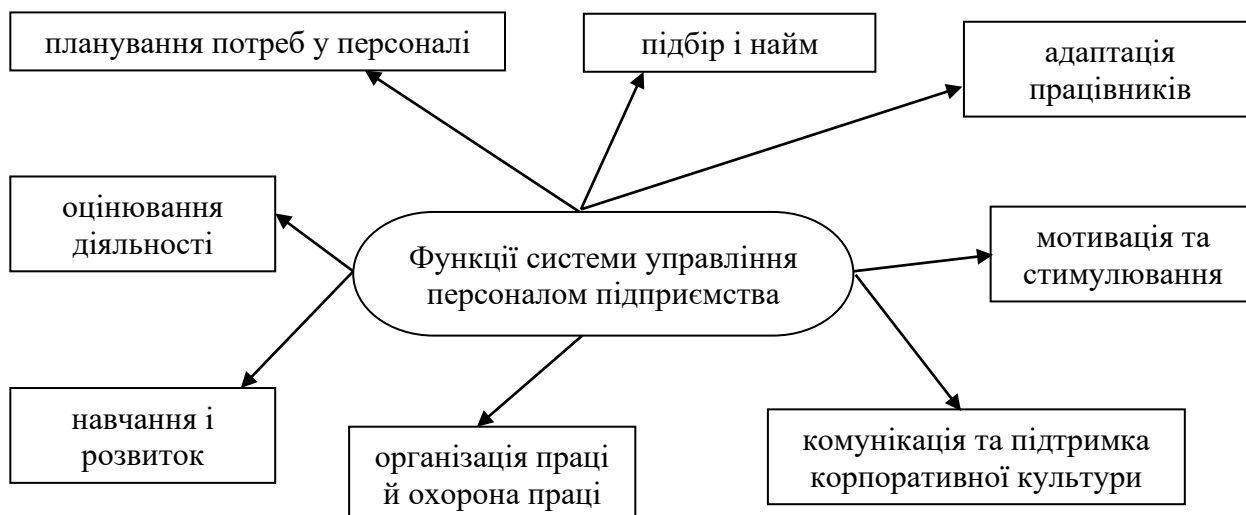


Рис. 2.3. Функції системи управління персоналом підприємства, 2024 р.

Потреби у працівниках визначаються сезонністю виробничих процесів і структурою посівних площ. Підбір персоналу здійснюється традиційними методами: через місцеві оголошення, рекомендації, співпрацю з громадами та центрами зайнятості.

Елементи HR-маркетингу використовуються недостатньо: підприємство майже не застосовує цифрові канали рекрутингу, соціальні мережі або професійні платформи. Саме тому є потреба у розвитку зовнішнього HR-маркетинг, зокрема бренду роботодавця, комунікації для молоді та онлайн-рекрутинг.

Адаптація нових працівників здебільшого відбувається через наставництво та практичне навчання без розроблених адаптаційних програм. Внутрішній PR використовується обмежено. Підприємству варто впровадити формалізовані програми адаптації, розробити Welcome Pack, посилити внутрішню комунікацію.

Мотиваційна система досліджуваного підприємства складається з:

- стабільної заробітної плати;
- преміювання за виробничі результати;
- соціальних гарантій (пільг, корпоративної підтримки);
- забезпечення харчуванням, транспортуванням, спецодягом.

Матеріальна складова домінує над нематеріальною. Нематеріальні інструменти мотивації – визнання, участь у прийнятті рішень, внутрішні заходи – використовуються частково. Тому доцільним є розширення нематеріальних стимулів і впровадження елементів HR-маркетингу: заходи з підвищення лояльності, внутрішній PR, корпоративні цінності.

Формалізована система оцінювання результатів діяльності в досліджуваному підприємстві відсутня. Рішення щодо преміювання часто приймаються на основі оцінки керівників без чітких KPI. Навчання проводиться переважно за виробничою необхідністю. Слід запровадити систему регулярного оцінювання працівників, встановлення KPI, графіки розвитку компетенцій, внутрішні тренінги.

Що стосується корпоративної культури, то вона ґрунтується на традиціях, довірі, стабільності та командній взаємодії. Водночас досліджуваному підприємству не вистачає системності в управлінні комунікаціями. Тому для формування сильного внутрішнього HR-маркетингу потрібно розвивати корпоративний стиль, комунікації та заходи щодо підвищення залученості.

Для комплексного оцінювання ефективності системи управління персоналом досліджуваного підприємства доцільним є проведення структурованого аналізу ключових HR-процесів (табл. 2.8).

Оцінка ефективності HR-процесів підприємства, 2024 р.

HR-процес	Критерії оцінки	Поточний стан	Рівень ефективності	Коментар / Проблеми
Планування персоналу	Прогноз потреб, кадрове планування, відповідність ресурсів виробництву	Планування здійснюється переважно оперативно, без довгострокових прогнозів	Середній	Немає стратегічного плану компетенцій; сезонні потреби враховуються частково
Рекрутинг та залучення	Канали пошуку, швидкість закриття вакансій, використання HR-маркетингу	Використовуються традиційні канали; digital-інструменти майже відсутні	Низький	Слабкий бренд роботодавця; не ведеться робота з молоддю та університетами
Адаптація працівників	Програма адаптації, наставництво, рівень закріплення нових кадрів	Адаптація неформалізована, наставництво відсутнє як система	Низький	Високий ризик дезадаптації новачків; потреба у Welcome-системі
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації, плани розвитку, оцінка компетенцій	Навчання здійснюється за потреби, без системного підходу	Низький–середній	Немає програм розвитку; обмежений бюджет на навчання
Оцінювання персоналу	Система KPI, періодичність оцінювання, прозорість	Формальної системи оцінювання немає, преміювання суб'єктивне	Низький	Потрібне KPI-управління, матриця компетенцій
Мотивація та винагорода	Матеріальні та нематеріальні стимули, відповідність ринку	Домінує матеріальна мотивація; нематеріальні інструменти слабо розвинуті	Середній	Потрібне впровадження внутрішнього бренду, нематеріальних стимулів
Корпоративна культура	Цінності, внутрішній PR, участь працівників, клімат	Культура традиційна, згуртованість висока, але комунікації несистемні	Середній	Немає зафіксованих цінностей, корпоративних заходів недостатньо
HR-комунікації	Внутрішні інформаційні канали, прозорість, доступність	Комунікації переважно усні; цифрові канали відсутні	Низький	Потреба у внутрішньому порталі/чату, регулярних оголошеннях
Утримання персоналу	Плинність кадрів, задоволеність, лояльність	Плинність зменшується, лояльність висока	Середній–високий	Результат природної стабільності, а не системного утримання
Employer Branding (бренд роботодавця)	Зовнішній імідж, позиціонування, digital-присутність	Бренд роботодавця фактично не формується	Низький	Відсутня HR-маркетингова стратегія

Проведена оцінка HR-процесів досліджуваного підприємства засвідчила, що система управління персоналом підприємства має певний рівень стабільності, однак потребує модернізації відповідно до вимог сучасного ринку праці та принципів HR-маркетингу. Найсильнішими сторонами HR-системи є утримання персоналу, базова корпоративна культура та стабільна управлінська структура. Це забезпечує низьку плинність кадрів, високий рівень лояльності та стійкість колективу.

Разом із тим результати аналізу виявили низку проблемних зон, до яких належать процеси рекрутингу, адаптації, навчання і розвитку, оцінювання персоналу, а також внутрішні комунікації та формування бренду роботодавця. Вказані напрями або функціонують на низькому рівні, або потребують суттєвої трансформації. Відсутність системних HR-процедур, цифрових інструментів та сформованої HR-маркетингової стратегії знижує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та ускладнює залучення нових фахівців, особливо молодих спеціалістів.

Загалом результати оцінювання підтверджують необхідність комплексного вдосконалення HR-системи, що передбачає впровадження сучасних інструментів HR-маркетингу, розвиток внутрішніх і зовнішніх комунікацій, систематизацію адаптації та навчання, а також створення цілісної моделі роботи з персоналом на основі цифрових технологій і стратегічного підходу. Реалізація цих заходів дозволить підприємству зміцнити свій кадровий потенціал, підвищити ефективність HR-функцій і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Загалом аналіз управління персоналом досліджуваного підприємства крізь призму HR-маркетингу демонструє, що HR-система підприємства має стабільну основу, проте її поточний стан не відповідає сучасним вимогам ринку праці та тенденціям розвитку HR-сфери. HR-функції реалізуються переважно традиційно, без використання маркетингових підходів до залучення, утримання та розвитку персоналу.

Отже, HR-маркетинг може стати стратегічним напрямом модернізації

системи управління персоналом і важливим чинником довгострокового розвитку підприємства.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши досліджуване підприємство як систему управління, можна зробити наступні висновки:

1. Підприємство є сучасним агровиробником, орієнтованим на інноваційні технології, підвищення продуктивності та зміцнення конкурентоспроможності на аграрному ринку. Функціонування у формі товариства з обмеженою відповідальністю забезпечує управлінську гнучкість, можливість залучення інвестицій та оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища.

2. Проведений техніко-економічний аналіз діяльності підприємства за 2020-2024 роки дав змогу комплексно оцінити стан виробничих ресурсів, ефективність їх використання, фінансові результати та рівень економічної стійкості підприємства. Отримані результати свідчать про те, що підприємство демонструє стабільний розвиток, однак його діяльність характеризується значними коливаннями, зумовленими як внутрішніми організаційними факторами, так і зовнішніми ринковими умовами.

3. Проведений аналіз управління персоналом досліджуваного підприємства на засадах HR-маркетингу засвідчив, що кадрова система підприємства має відносну стабільність, проте характеризується низьким рівнем інноваційності та обмеженим впровадженням сучасних HR-інструментів. Структура персоналу є збалансованою, плинність кадрів має тенденцію до зниження, що свідчить про лояльність працівників та стійкість виробничого колективу. Разом із тим динаміка прийому та вибуття кадрів вказує на проблеми із залученням нових співробітників та низьку активність підприємства на ринку праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ HR-МАРКЕТИНГУ

3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку HR-функцій підприємства

З попереднього розділу стало очевидним, що трансформація системи управління персоналом на основі HR-маркетингу є доцільною та необхідною. Це дозволить підприємству підвищити привабливість роботодавця, зміцнити кадровий потенціал, оптимізувати процеси залучення та утримання персоналу, удосконалити мотиваційну систему та забезпечити стратегічну стійкість у довгостроковій перспективі. Застосування HR-маркетингу створить умови для формування сучасної, гнучкої та мотивуючої HR-системи, здатної ефективно реагувати на виклики ринку та сприяти розвитку підприємства. Впровадження HR-маркетингу здатне забезпечити підприємству наступні переваги (рис. 3.1).

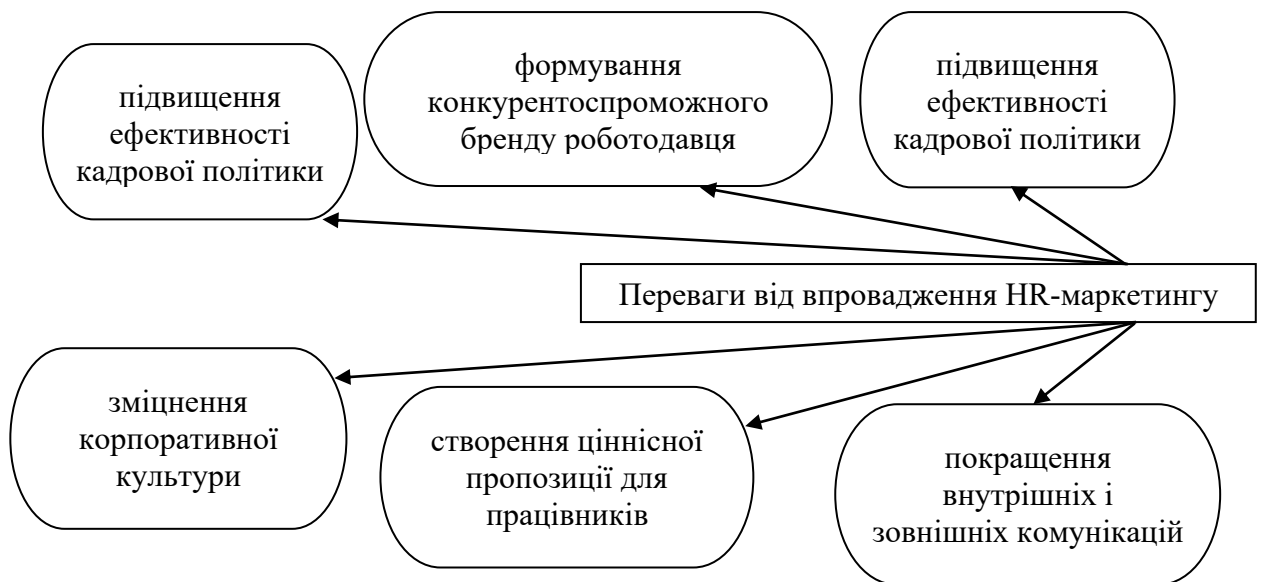


Рис. 3.1. Переваги для підприємства від впровадження HR-маркетингу

Ефективний розвиток підприємства у сучасних умовах залежить від здатності формувати потужну систему управління персоналом, засновану на

принципах HR-маркетингу, інноваційності та стратегічної орієнтації на потреби працівників. Результати аналізу діяльності досліджуваного підприємства свідчать, що, незважаючи на високий виробничий потенціал, підприємство має окремі кадрові обмеження та організаційні виклики, пов'язані із дефіцитом кваліфікованих кадрів, сезонністю завантаження персоналу, недостатнім розвитком HR-брендингу та слабкою цифровізацією кадрових процесів.

У цьому контексті необхідним є визначення стратегічних пріоритетів розвитку HR-функцій, що дозволить зміцнити кадровий потенціал підприємства, підвищити мотивацію та залученість персоналу, забезпечити стабільність колективу й сформувати конкурентні переваги агрофірми на ринку праці (рис. 3.2).

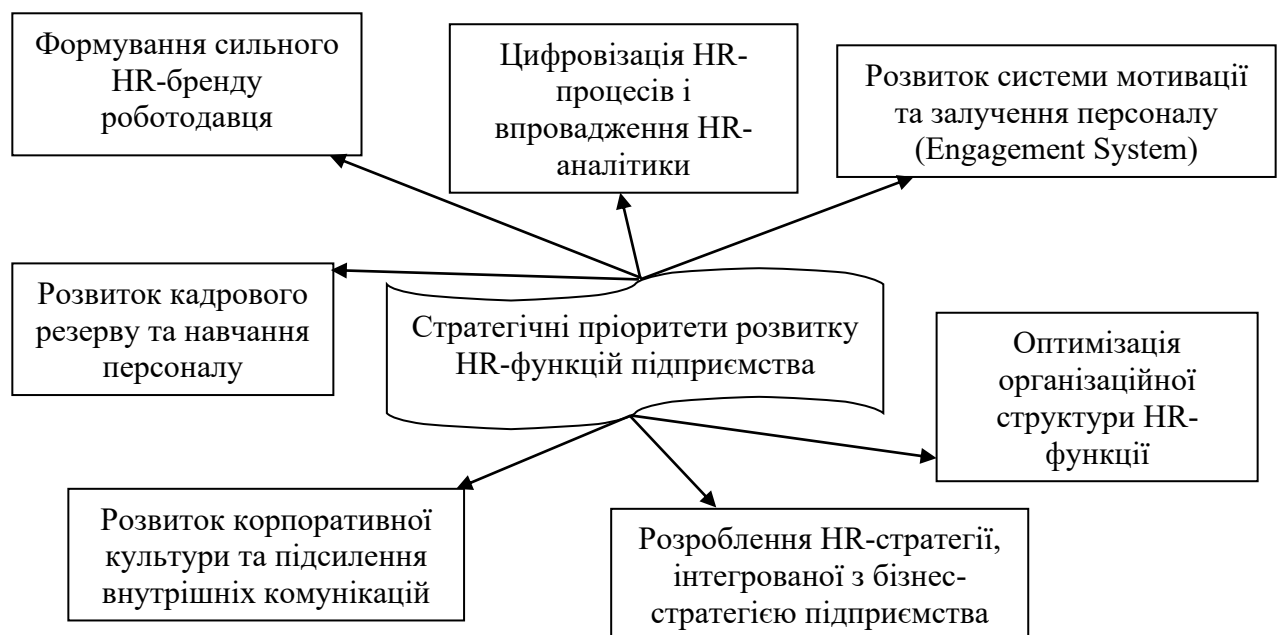


Рис. 3.2. Стратегічні пріоритети розвитку HR-функцій підприємства, 2026 р.

Стратегічний пріоритет 1. Формування сильного HR-бренду роботодавця. Сучасний аграрний ринок праці характеризується високою конкуренцією за кваліфікованих фахівців, тому підприємству необхідно:

створити та просувати EVP (ціннісну пропозицію роботодавця);

розробити HR-презентаційний контент (відео, буклети, сторінки у соцмережах);

активізувати співпрацю з аграрними університетами та профільними коледжами;

запровадити програми стажувань, навчальних практик, молодіжні кадрові резерви;

підвищити видимість підприємства у професійних спільнотах.

Очікуваний ефектом є: зниження плинності кадрів, збільшення кількості кандидатів, покращення іміджу підприємства на ринку.

Стратегічний пріоритет 2. Розвиток системи мотивації та залучення персоналу (Engagement System). Враховуючи встановлені проблеми зі зниженням чисельності працівників та сезонними коливаннями завантаження, доцільно:

удосконалити систему матеріального стимулювання (KPI, грейдинг, бонуси);

розширити нематеріальні стимули: публічне визнання, кар'єрні треки, наставництво;

впровадити регулярні опитування задоволеності персоналу;

формуванню командний дух через корпоративні події, збори, інформування;

забезпечити умови психологічної безпеки та підтримки.

Очікуваний ефект: зростання продуктивності праці, підвищення мотивації та довіри між персоналом і керівництвом.

Стратегічний пріоритет 3. Цифровізація HR-процесів і впровадження HR-аналітики. Підприємству рекомендовано:

запровадити електронні системи кадрового обліку (HRM-системи);

автоматизувати процеси підбору, адаптації, оцінки персоналу;

створити внутрішній HR-dashboard для моніторингу KPI;

використовувати інструменти People Analytics для прогнозування плинності;

інтегрувати цифрові інструменти в навчання: онлайн-курси, відеоінструкції.

Очікуваний ефект: зниження витрат часу на HR-процеси, підвищення якості рішень, своєчасне реагування на кадрові ризики.

Стратегічний пріоритет 4. Розвиток кадрового резерву та навчання персоналу. Зважаючи на кадрову нестачу в сільському господарстві та відтік молодих спеціалістів:

створити системний програмний підхід до розвитку кадрового резерву;
впровадити внутрішні програми навчання (технологія, агрономія, техніка);

започаткувати систему наставництва та адаптаційних програм для новачків;

фінансувати підвищення кваліфікації через тренінги та семінари;
забезпечити розвиток soft skills (комунікації, лідерство, тайм-менеджмент).

Очікуваний ефект: забезпечення підприємства компетентними кадрами, зменшення витрат на зовнішній підбір.

Стратегічний пріоритет 5. Оптимізація організаційної структури HR-функції. З огляду на зміни масштабу бізнесу та потреб персоналу необхідно:

уточнити ролі та функціонал HR-підрозділу;
виділити окремі функціональні напрями: рекрутинг, навчання, розвиток, HR-аналітика;

розширити функції HR-маркетингу (внутрішній PR, комунікації, брендинг);

впровадити систему управління компетентностями.

Очікуваний ефект: підвищення керованості HR-процесами, стабільність кадрового складу.

Стратегічний пріоритет 6. Розвиток корпоративної культури та підсилення внутрішніх комунікацій. Підприємству варто:

формуванню чіткого набору корпоративних цінностей;
посилити внутрішні комунікації через інформаційні бюлетені, корпоративний чат;

- створити канали зворотного зв'язку;
- сприяти командній взаємодії між підрозділами;
- підтримувати культуру партнерства, взаємоповаги, впевненості.

Очікуваний ефект: підвищення залученості, зниження конфліктності, зростання лояльності працівників.

Стратегічний пріоритет 7. Розроблення HR-стратегії, інтегрованої з бізнес-стратегією підприємства. Для забезпечення довгострокового зростання необхідно:

- сформувати комплексну HR-стратегію на 3-5 років;
- узгодити HR-цілі з фінансовими та виробничими цілями підприємства;
- визначити ключові HR-KPI: плинність, продуктивність, залученість, кадровий резерв;

- сформувати карту процесів HR (HR value chain).

Очікуваний ефект: стратегічна цілісність розвитку підприємства, підвищення організаційної ефективності.

Таким чином, визначені стратегічні пріоритети розвитку HR-функцій досліджуваного підприємства формують комплексну дорожню карту трансформації кадрового потенціалу підприємства. Запропоновані напрями – від розвитку HR-бренду до цифровізації та формування кадрового резерву – дозволяють подолати виявлені у ході аналізу кадрові виклики та забезпечити стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

Для забезпечення ефективного стратегічного розвитку кадрової підсистеми досліджуваного підприємства важливо не лише визначити ключові пріоритети HR-модернізації, але й конкретизувати заходи, спрямовані на їх реалізацію, та відповідні показники оцінювання результативності (табл. 3.1). На основі проведеного аналізу стану управління персоналом і виявлених проблем сформовано комплексну систему заходів, які охоплюють розвиток HR-бренду, удосконалення мотиваційної політики, цифровізацію HR-процесів, формування кадрового резерву, оптимізацію структури HR-функцій, розвиток корпоративної культури й удосконалення

стратегічного управління.

Таблиця 3.1

**Рекомендовані заходи і показники ефективності розвитку
HR-функцій в підприємстві, 2026 р.**

Стратегічний HR-пріоритет	Рекомендовані заходи	Показники ефективності (KPI)
1. Формування HR-бренду роботодавця	розроблення EVP; презентаційні матеріали про підприємство; співпраця з університетами; програми стажування;	скорочення часу закриття вакансій; збільшення кількості резюме на 1 вакансію; зниження рівня плинності молодих кадрів; підвищення впізнаваності роботодавця;
2. Розвиток мотивації та залученості персоналу	запровадження KPI та бонусів; опитування задоволеності; програми визнання працівників;	зростання рівня залученості (%); зниження плинності кадрів (%); підвищення продуктивності на 1 працівника;
3. Цифровізація HR-процесів та HR-аналітика	впровадження HRM-системи; автоматизація рекрутингу та адаптації; HR-dashboard;	- зменшення адміністративних витрат на HR; зменшення часу оформлення документів; зростання точності HR-аналітики;
4. Навчання, розвиток і кадровий резерв	внутрішні тренінги; наставництво; кадровий резерв молодих спеціалістів;	зростання кількості працівників, що пройшли навчання; зменшення витрат на зовнішній рекрутинг; збільшення відсотка закриття вакансій внутрішніми кандидатами;
5. Оптимізація HR-структури	перерозподіл функцій HR; визначення компетенцій HR-фахівців; впровадження HR policy;	зростання оперативності внутрішніх HR-процесів; відсутність дублювання функцій; підвищення якості кадрового адміністрування;
6. Розвиток корпоративної культури	формування корпоративних цінностей; корпоративні заходи; комунікаційні канали;	зростання рівня задоволеності персоналу; зменшення внутрішніх конфліктів; зростання індексу лояльності (eNPS);
7. Інтеграція HR-стратегії з бізнес-стратегією	формування HR-стратегії на 3-5 років; визначення HR-KPI; стратегічні HR-сесії.	виконання HR-KPI; зростання відповідності HR-цілей бізнес-цілям; зростання ефективності підприємства

З метою забезпечення прозорості, вимірюваності та керованості процесу впровадження змін доцільно визначити ключові індикатори

ефективності (KPI), які дають можливість об'єктивно оцінювати вплив реалізованих заходів на кадровий потенціал і загальну результативність підприємства. У таблиці подано систематизований перелік основних заходів за кожним стратегічним HR-пріоритетом та індикатори, що дозволяють оцінити їхню результативність у коротко- і середньостроковій перспективі.

Систематизація стратегічних HR-заходів та індикаторів їх ефективності дає змогу сформувати цілісний механізм розвитку кадрової підсистеми підприємства, заснований на принципах прозорості, вимірюваності та орієнтації на результат. Представлені показники ефективності дозволяють комплексно оцінювати зміни у структурі персоналу, рівні мотивації, залученості, продуктивності праці, ефективності рекрутингу та якості HR-процесів.

Запропоновані заходи формують основу для побудови сучасної, гнучкої та інноваційної HR-системи, яка відповідає вимогам ринку праці та стратегічним цілям підприємства. Реалізація описаних рекомендацій сприятиме зміцненню HR-бренду, підвищенню кадрової стабільності, розвитку компетентностей працівників та формуванню позитивного корпоративного середовища.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що формування таблиці стратегічних HR-пріоритетів і KPI забезпечує практичний інструментарій для переходу від діагностики кадрової системи до активної управлінської дії, що підвищить ефективність роботи підприємства та сприятиме його довгостроковій конкурентоспроможності.

3.2. Формування стратегії HR-маркетингу підприємства

Ефективний розвиток досліджуваного підприємства в умовах зростаючої конкуренції на аграрному ринку неможливий без створення системної, цілеспрямованої та стратегічно орієнтованої HR-маркетингової політики. HR-маркетинг виступає інструментом, який поєднує інтереси

підприємства та потреби працівників, забезпечує формування сильного бренду роботодавця, розвиток людського капіталу та підвищення конкурентних переваг підприємства на ринку праці.

Результати попереднього аналізу свідчать, що підприємство має потужну виробничу базу та стабільні ринкові позиції, проте стикається із кадровими викликами: дефіцитом кваліфікованих фахівців, недостатнім рівнем розвитку HR-бренду, невисокою залученістю персоналу та обмеженою цифровізацією HR-процесів. Це визначає необхідність розроблення комплексної стратегії HR-маркетингу, яка забезпечить цілісне бачення розвитку кадрової підсистеми та посилить ключові конкурентні переваги підприємства.

Зазначимо, що місія HR-маркетингу – створення ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), що забезпечує залучення, утримання та розвиток компетентного персоналу, підвищує його мотивацію та формує довгостроковий кадровий потенціал підприємства. Стратегічні цілі HR-маркетингу подано на рис. 3.3.

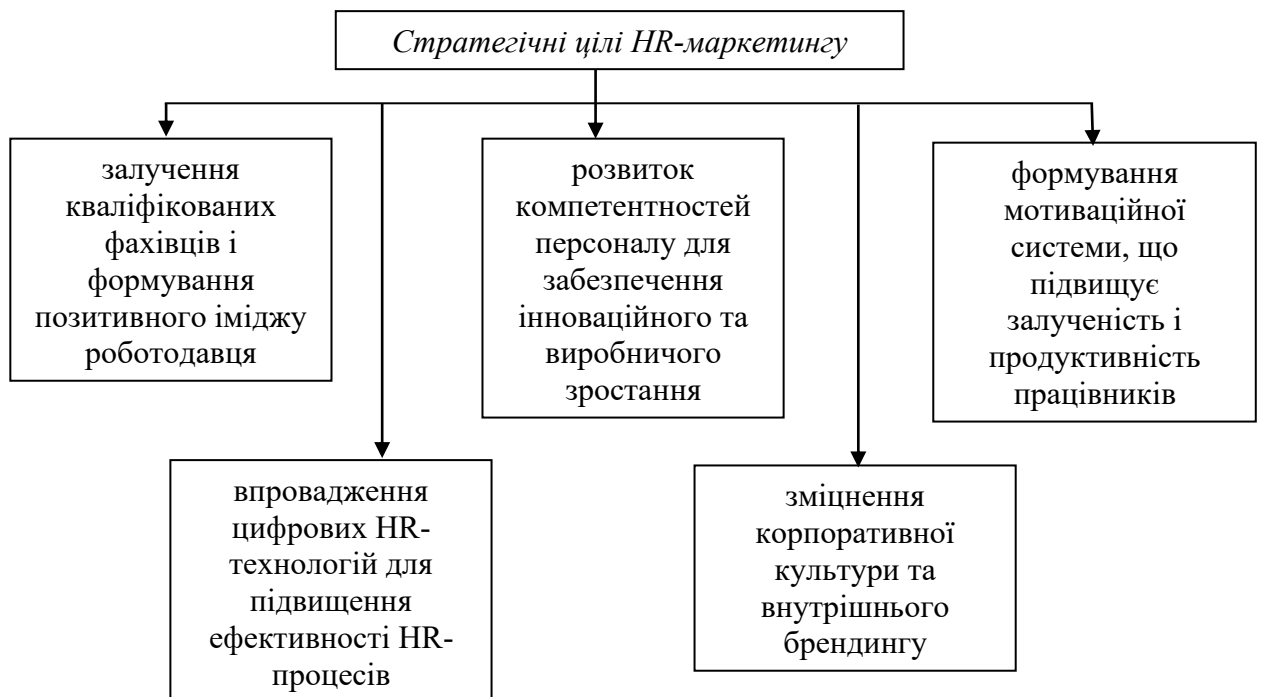


Рис. 3.3. Стратегічні цілі HR-маркетингу підприємства, 2026 р.

Стратегія HR-маркетингу для об'єкта дослідження має включати такі

ключові елементи (рис. 3.4):

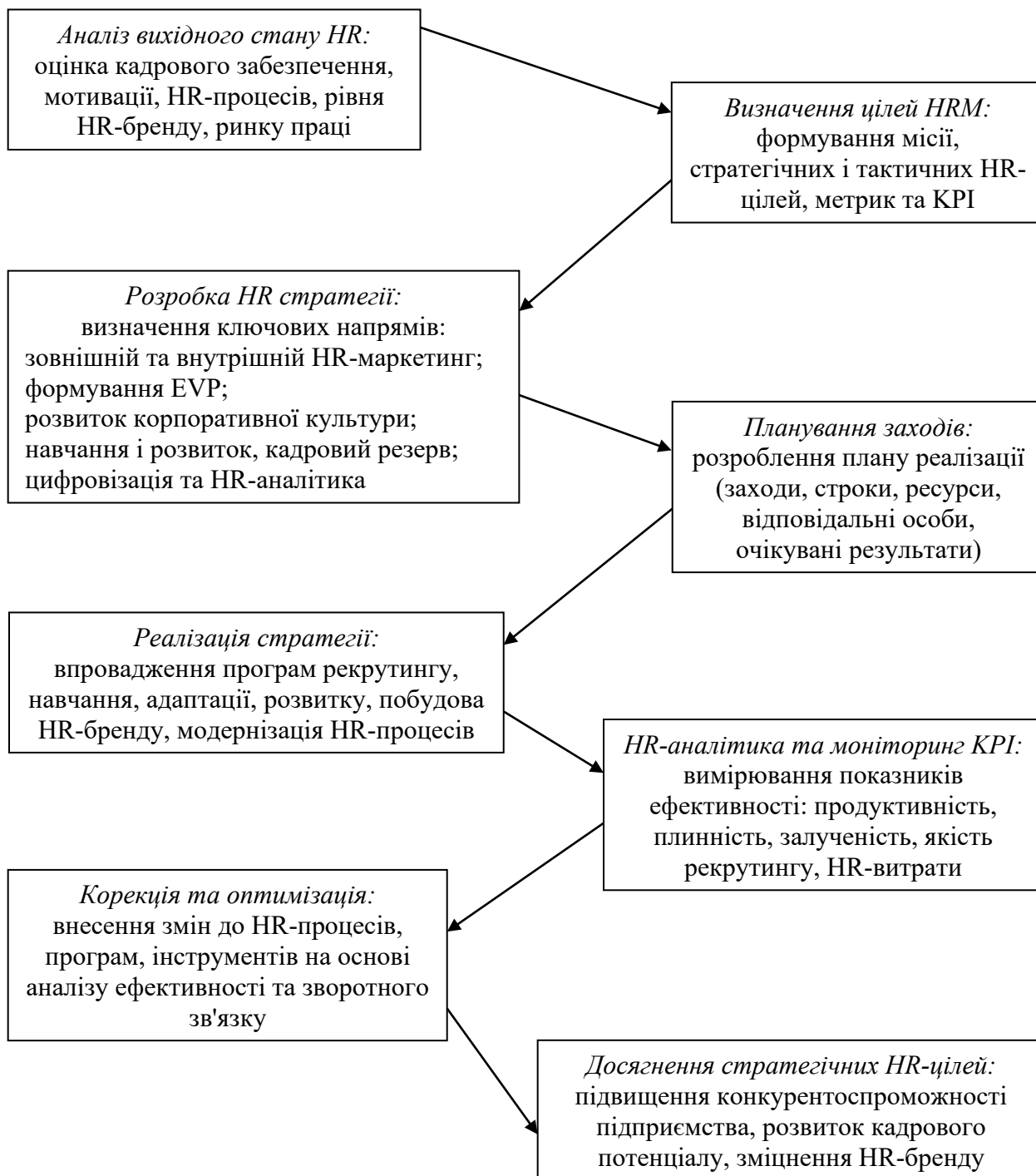


Рис. 3.4. Механізм реалізації HR-маркетингової стратегії підприємства, 2026 р.

1. Формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP). EVP – ядро HR-бренду, яке визначає, що саме підприємство пропонує своїм працівникам. Основні компоненти EVP:

стабільність та надійність роботи на підприємстві;

можливість професійного розвитку та навчання;
соціальна підтримка (страхування, пільги, бонуси);
сучасні технології та обладнання;
корпоративна культура взаємоповаги та партнерства.

2. Зовнішній HR-маркетинг (Out-HR Marketing), який спрямований на покращення іміджу роботодавця та залучення нових працівників. Основними інструментами:

розвиток онлайн-присутності роботодавця;
брендовий контент (відео, професійні історії працівників);
участь у ярмарках вакансій, днях кар'єри;
співпраця з аграрними університетами;
програми стажувань і практик.

3. Внутрішній HR-маркетинг (In-HR Marketing), що спрямований на утримання працівників і покращення внутрішньої атмосфери. Інструменти:

регулярні корпоративні заходи та внутрішній PR;
канали комунікації (корпоративний чат, інформаційний бюлетень);
наставництво, адаптація нових працівників;
система визнання досягнень;
соціальні програми та підтримка працівників.

4. Навчання, розвиток і формування кадрового резерву, де ключовими заходами є: запровадження навчальних програм (виробничі, технологічні, управлінські); залучення фахівців для проведення тренінгів; створення системи розвитку молодих спеціалістів; формування кадрового резерву на керівні позиції.

5. Цифровізація HR-процесів. У даному випадку рекомендованими рішеннями будуть: запровадження HRM-системи; використання HR-аналітики для управлінських рішень; електронний документообіг; автоматизація підбору та адаптації персоналу.

6. Розвиток корпоративної культури та внутрішньої комунікації, де основні напрямки є:

- формування кодексу корпоративних цінностей;
- заходи для зміцнення команди;
- створення платформи зворотного зв'язку;
- впровадження внутрішнього бренду роботодавця (символіка, атрибутика, стиль комунікації).

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності формувати та реалізовувати стратегічно орієнтовану кадрову політику. HR-маркетинг, будучи інтегрованою складовою системи управління персоналом, вимагає інструментів, які дозволяють чітко простежити взаємозв'язок між кадровими процесами, результативністю працівників та загальними бізнес-показниками підприємства. Однією з найбільш універсальних і водночас інноваційних концепцій, що забезпечує таку логіку, є модель HR Value Chain – ланцюг створення цінності в управлінні персоналом.

Запровадження HR Value Chain дає можливість розглядати HR-маркетинг як систему, що не лише здійснює залучення та утримання персоналу, але й безпосередньо формує додану цінність для підприємства. Ця модель демонструє (рис. 3.5), як стратегічні та операційні HR-процеси перетворюються на конкретні HR-результати, які у свою чергу забезпечують підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та стійкості організації.

Для досліджуваного підприємства модель HR Value Chain є особливо актуальною, оскільки дозволяє узгодити потреби виробництва з кадровим потенціалом, оптимізувати HR-процеси, підвищити якість рекрутингу та мотивації працівників, а також забезпечити стратегічний розвиток підприємства завдяки посиленню ролі людського капіталу. Представлена модель відображає послідовність перетворення ресурсів у результати та ілюструє механізм створення цінності через ефективну HR-маркетингову діяльність.

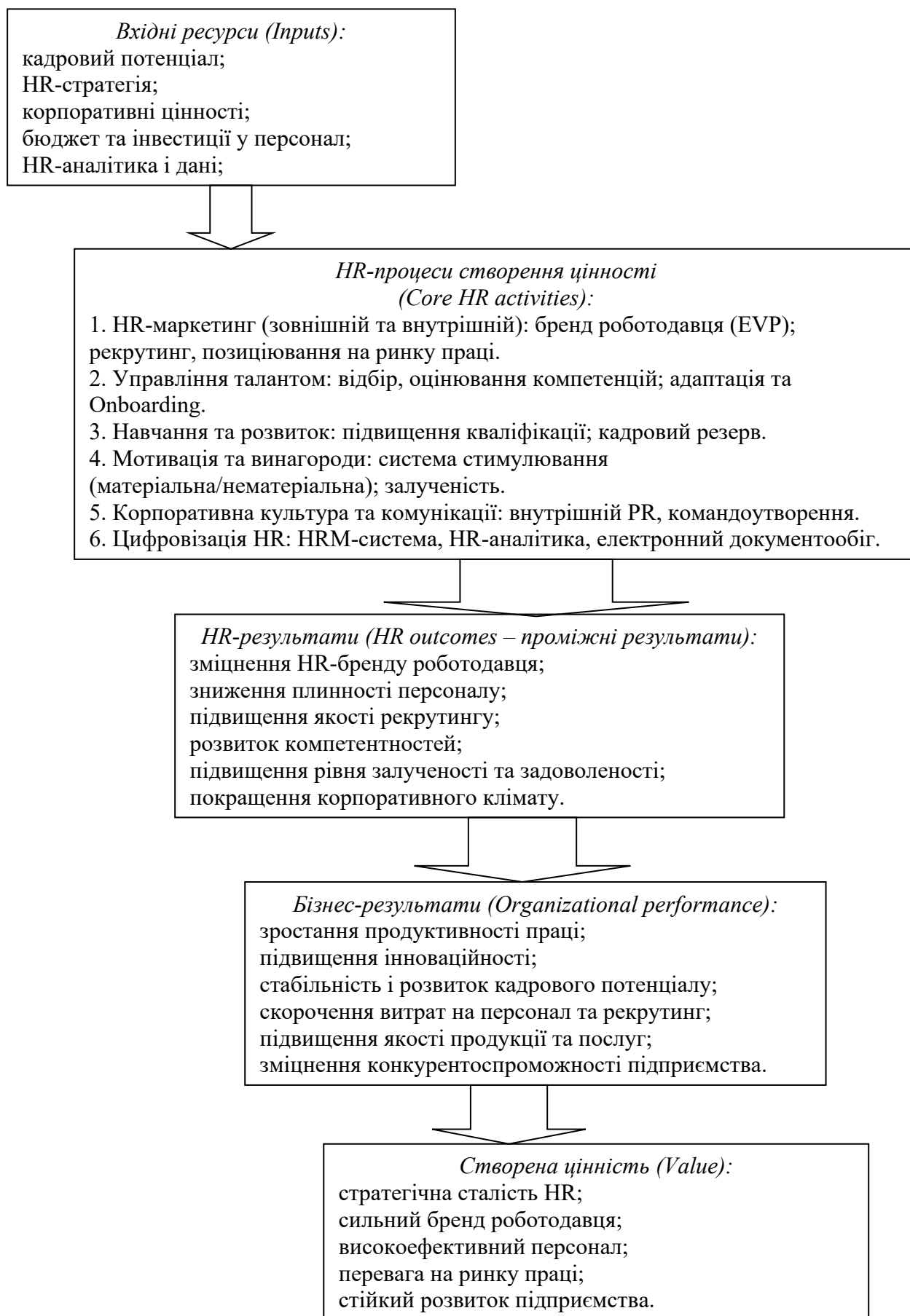


Рис. 3.5. Інноваційна модель HR Value Chain для підприємства, 2026 р.

Модель повністю відповідає логіці HR-маркетингу та стратегічного розвитку підприємства.

Інноваційна модель HR Value Chain демонструє логіку формування цінності у кадровій системі підприємства. Вона відображає зв'язок між вхідними HR-ресурсами (даними, бюджетами, стратегічними цілями), ключовими HR-процесами (рекрутинг, адаптація, розвиток, мотивація, HR-аналітика), проміжними HR-результатами та кінцевими бізнес-ефектами.

Ця модель підкреслює, що HR-маркетинг і кадрове управління не є самодостатніми функціями – вони безпосередньо формують операційну та стратегічну ефективність підприємства, забезпечуючи створення довгострокової цінності як для працівників, так і для організації.

Користуючись лінійною двохфакторною виробничою регресією будемо проводити подальше дослідження, аналіз, порівняння, моделювання та прогнозування статистичних факторів та показників управління персоналом на основі діяльності аграрного підприємства в реальному часі.

Використовуємо аналітику аграрного підприємства для дослідження впливу основних факторів управління персоналом на рівень рентабельності аграрного підприємства користуємося матеріалами фінансової звітності досліджуваного суб'єкта господарювання «Звіт про фінансові результати Форма №2», «Звіт з праці» за останні п'ять років.

Аналітичну характеристику будемо проводити в декілька етапів: динамічного ряду основних факторів та результативного показника, формулювання математичної моделі, аналітична характеристика отриманих результатів та прогнозування на наступний період.

На першому етапі дослідження проведемо аналіз факторів та показника, на основі яких будемо проводити розрахунки. Динаміка факторів впливу на результативний показник і показник за останні п'ять років представлена попередньо. Розраховуємо парні коефіцієнти кореляції. Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції, слід зазначити, що вони є різними та вказують на дію кожного фактора дослідження на результативний

показник (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Результати дослідження парних та частинних коефіцієнтів кореляції
впливу основних факторів управління персоналом на рівень
рентабельності аграрного підприємства, 2020-2024 рр.**

Фактори	Результативний показник: рівень рентабельності, %, Y			
	Частинні коефіцієн ти кореляції, r_{12}, r_{21}	Характеристика частинних коефіцієнтів кореляції	Парні коефіцієнти кореляції, r_{YX1}, r_{YX2}	Характеристика парних коефіцієнтів кореляції
Лінійна двохфакторна виробнича регресія				
Показник загальної плинності персоналу, %, X_1	0,34	Зв'язок середній, прямий, за умови, що інші незалежні змінні стали	0,77	Зв'язок тісний, прямий вплив фактора на результативний показник
Продуктивність праці, тис. грн/особа, X_2	0,58	Зв'язок середній, прямий, за умови, що інші незалежні змінні стали	0,89	Зв'язок тісний, прямий вплив фактора на результативний показник

Далі проводимо розрахунки транспонованої матриці, добутку матриць, коефіцієнтів рівняння лінійної двохфакторної виробничої регресії. для визначення теоретичних та прогнозного значень результативного показника досліджуваного підприємства – рівня рентабельності.

Для оптимізації, раціоналізації дослідження, вивчення, аналізу, моделювання та прогнозування економічних процесів, статистичних параметрів та коефіцієнтів виробничих регресій на підприємствах, зокрема в нашому випадку дослідження впливу основних факторів управління персоналом на рівень рентабельності аграрного підприємства, фахівцям пропонується використання вбудованої статистичної функції LINEST та засобу Аналіз даних Регресія, який є надбудовою електронних таблиць Microsoft Excel, що значно спрощує процес обробки даних.

Заключний етап – прогнозування основних факторів управління персоналом: показника загальної плинності персоналу, продуктивності праці та результативного показника рівня рентабельності досліджуваного аграрного підприємства на наступний 2026 р.

Прогнозування основних чинників управління персоналом: показника загальної плинності персоналу, продуктивності праці на наступний період проводилось з використанням вбудованої статистичної функції TREND, яка точно розраховує факторні ознаки в динаміці. Отримано: зниження показника загальної плинності персоналу до 3,20% на 0,30 в.п., зростання продуктивності праці в 2026 р. до 2292,30 тис. грн/особа на 73,62 тис. грн/особа.

Графічно фактичні та прогнозні значення основних факторів управління персоналом аграрного підприємства за попередній та наступний період представлено в додатку Д. Далі проводимо прогноз результативного показника рівня рентабельності на наступний 2026 р. з використанням отриманої попередньо лінійної двохфакторної виробничої регресії.

Отже, отримано прогнозне значення результативного показника рівня рентабельності аграрного підприємства з використанням лінійної двохфакторної виробничої регресії на 2026 р. 32,86 % що на 0,76 в.п. більше ніж в 2024 р. з урахуванням основних факторів управління персоналом аграрного підприємства. Для подальшої адаптації в реальних умовах суб'єкта господарювання з урахуванням впливу інших чинників зовнішнього і внутрішнього характеру та методології дослідження, що базуються на економіко-математичних методах і моделях, які в поєднанні з економічними, інноваційними, маркетинговими, фінансовими заходами можуть дати позитивний результат. Візуалізація фактичних, теоретичних та прогнозного значення рівня рентабельності аграрного підприємства представлена в додатку Д.

В підсумку проведене дослідження, слід зазначити, що використання економіко-математичних методів та моделей в моделюванні процесів діяльності суб'єктів господарювання дає позитивний результат в комплексі можливих комбінацій використання ресурсів та управлінських ідей для більш технологічно та економічно ефективного процесу виробництва і управління на коротко- та довгостроковий період.

Висновки до розділу 3

За результатами рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи слід зазначити:

1. Проведена діагностика стану управління персоналом та HR-процесів об'єкта дослідження дала змогу сформувати комплекс стратегічних пріоритетів, що визначають напрями подальшого розвитку кадрової підсистеми. Сформована модель стратегічних HR-пріоритетів дозволяє структурувати підходи до розвитку персоналу і спрямувати увагу менеджменту на ті напрями, які забезпечують найбільший вплив на кадрову стабільність і конкурентоспроможність підприємства. Представлена таблиця заходів та показників ефективності дає змогу побудувати чітку систему управління змінами, визначити ключові метрики результативності та забезпечити контроль за реалізацією HR-ініціатив.

2. Розроблена стратегія HR-маркетингу для досліджуваного підприємства забезпечує комплексний та системний підхід до управління персоналом, у межах якого HR-процеси розглядаються як джерело формування доданої цінності підприємства.

Запропонована модель «HR Value Chain» підтверджує, що кадровий менеджмент має прямий вплив на продуктивність праці, інноваційний потенціал, якість робочих процесів та загальну конкурентоспроможність підприємства. Реалізація стратегічних HR-маркетингових ініціатив дозволить підвищити кадрову привабливість підприємства, зменшити плинність персоналу, покращити залученість працівників, сформувати кадровий резерв та забезпечити стійке зростання організації.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу» доцільно зробити наступні висновки:

1. Управління персоналом підприємства – це багатогранна, комплексна система, спрямована на забезпечення ефективної взаємодії людини й організації. Його сутність полягає у створенні умов, за яких персонал стає ключовим чинником досягнення стратегічних цілей підприємства. Мета полягає в забезпеченні результативності праці, лояльності та професійного розвитку кадрів, а завдання охоплюють усі аспекти життєвого циклу працівника в організації – від залучення до звільнення.

Управління персоналом охоплює широкий комплекс процесів – від планування потреб у кадрах до оцінювання, стимулювання, навчання та розвитку працівників. Сучасні підходи до роботи з персоналом переходять від адміністративно-кадрової моделі до стратегічного управління людськими ресурсами, у якому працівники розглядаються не як витрати, а як інвестиції та джерело конкурентних переваг. Це зумовлює необхідність формування інноваційних методів роботи з персоналом, що враховують індивідуальні потреби працівників, динамічність ринку праці та розвиток цифрових технологій.

2. HR-маркетинг посідає ключове місце у сучасній системі управління персоналом, оскільки він поєднує стратегічне бачення, маркетинговий підхід, аналіз ринку праці та фокус на досвіді працівника. Як інтеграційний елемент HR-системи, він забезпечує: підвищення ефективності HR-процесів; розвиток бренду роботодавця; залучення та утримання талантів; формування позитивного іміджу та культури; створення стійких конкурентних переваг.

HR-маркетинг є сучасною концепцією, яка органічно доповнює систему управління персоналом, поєднуючи традиційні HR-функції з інструментами маркетингу, PR, брендингу й комунікацій. Його сутність

полягає у розгляді працівника і кандидата як «споживача», для якого підприємство має створити ціннісну пропозицію (EVP) та забезпечити позитивний досвід взаємодії (Employee Experience). HR-маркетинг сприяє формуванню бренду роботодавця, підвищенню ефективності процесів рекрутингу, адаптації, мотивації та утримання персоналу, а також зміцненню корпоративної культури й внутрішніх комунікацій. Він функціонує на трьох рівнях – стратегічному, функціональному й операційному, що забезпечує комплексний вплив на всі складові HR-системи.

3. Підприємство є сучасним агровиробником, орієнтованим на інноваційні технології, підвищення продуктивності та зміцнення конкурентоспроможності на аграрному ринку. Функціонування у формі товариства з обмеженою відповідальністю забезпечує управлінську гнучкість, можливість залучення інвестицій та оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища.

4. Проведений техніко-економічний аналіз діяльності підприємства за 2020-2024 роки дав змогу комплексно оцінити стан виробничих ресурсів, ефективність їх використання, фінансові результати та рівень економічної стійкості підприємства. Отримані результати свідчать про те, що підприємство демонструє стабільний розвиток, однак його діяльність характеризується значними коливаннями, зумовленими як внутрішніми організаційними факторами, так і зовнішніми ринковими умовами.

5. Оцінювання HR-процесів показало, що найпроблемнішими є сфери рекрутингу, адаптації, навчання, оцінювання персоналу та HR-комунікацій – напрями, які у сучасних умовах є ключовими для формування конкурентоспроможної HR-системи. Підприємство не використовує потенціал HR-маркетингу: відсутній бренд роботодавця, не сформовано ціннісної пропозиції для працівників, не застосовуються digital-канали для залучення і комунікації з персоналом.

Разом із тим результати аналізу свідчать про наявність значного потенціалу для розвитку HR-системи. До сильних сторін належать

стабільний колектив, позитивний мікроклімат, невисока плинність кадрів та сталі виробничі процеси. Це створює сприятливі умови для впровадження нових HR-підходів, орієнтованих на потреби персоналу та очікування сучасного ринку праці.

6. Встановлено, що для підприємства ключовими є зміцнення HR-бренду роботодавця, удосконалення мотиваційної системи, розвиток компетентностей персоналу, цифровізація HR-процесів, оптимізація кадрової структури та формування сучасної корпоративної культури.

Сформована модель стратегічних HR-пріоритетів дозволяє структурувати підходи до розвитку персоналу і спрямувати увагу менеджменту на ті напрями, які забезпечують найбільший вплив на кадрову стабільність і конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, визначені стратегічні пріоритети формують основу для побудови цілісної HR-стратегії, орієнтованої на розвиток людського капіталу, підвищення ефективності HR-функцій та створення сприятливого середовища для професійного і особистісного зростання персоналу.

7. Розроблена стратегія HR-маркетингу для досліджуваного підприємства охоплює як зовнішній, так і внутрішній HR-маркетинг, формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), розвиток корпоративної культури, удосконалення системи мотивації та впровадження цифрових інструментів HR-аналітики.

Запропонована модель «HR Value Chain» підтверджує, що кадровий менеджмент має прямий вплив на продуктивність праці, інноваційний потенціал, якість робочих процесів та загальну конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, стратегія HR-маркетингу виступає ключовим інструментом у досягненні довгострокових цілей розвитку підприємства та забезпечує узгодження кадрової політики зі стратегічними потребами виробництва. Її впровадження зміцнює людський капітал, формує конкурентні переваги та створює основу для сталого розвитку досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 44. С. 140-145.
2. Безніщенко А.В., Капко В.В., Комашко М.С. Формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. ІХ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 174-175.
3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
4. Васильчак С.В., Мацюняк І.Р. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 7. С. 23-26.
5. Воронка О.З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 231 с.
6. Галаз Р.І. Еволюція поняття кадрова безпека підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. № 10. С. 340-343.
7. Гаруст Ю. В. Концептуальні основи організації та управління кадровою безпекою підприємства. *Форум права*. 2016. № 1. С. 49-54.
8. Герасименко О.М. Кадрова безпека в системі економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: монографія / за ред. проф. Сідака В.С., проф. Мігус І.П. Черкаси, 2012. С. 17-37.
9. Герасименко О.М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. *Економіка та управління підприємствами. Актуальні проблеми економіки*. 2012. №2 (128). С. 118-124.
10. Герасимова В.О., Сидоренко В.О. Вдосконалення системи

управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 60-65.

11. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105> (дата звернення 11.10.2025)

12. Гончарук С.М. Інноваційні підходи до управління персоналом у контексті кадрової безпеки. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. Т. 3, № 1. С. 178-186.

13. Гула О.І. Систематизація наукових підходів до визначення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Наукові перспективи*. 2021. № 2 (8). С. 51-58.

14. Гула О.І. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9. № 1. С. 50-54.

15. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки*. 2020. № 1 (47). С. 32-35.

16. Дашко І.М., Андросова О.Ф., Стефаник С.М. Напрями вдосконалення ефективності управління безпекою персоналу підприємства. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць*. *Економічні науки*, 2023. № 3(59). С. 78-81. URL: <http://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/3991> (дата звернення 19.10.2025)

17. Дашко І.М., Лепьохін О.В. Загальні підходи щодо кадрової безпеки підприємства. *Збірник наукових праць «Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки»*. *Економічні науки*. 2022 р. № 1(53). С. 26-32.

18. Еволюція в HR-маркетингу: що нас чекає в майбутньому. URL:

<https://rau.ua/novyni/evoljucija-v-hr-marketingu/> (дата звернення: 20.10.2025).

19. Інноваційні підходи до управління персоналом в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства : звіт про НДР (заключний) / кер. І.П. Петренко. Київ : КНУ імені Тараса Шевченка, 2023. 120 с.

20. Кавун С. В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади : монографія. Харків : ХНЕУ, 2009. 299 с.

21. Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роз-дрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. № 1(43). С. 138-143.

23. Карковська В.Я. Забезпечення кадрової безпеки органів державної влади на основі оцінювання ризиків: теоретичний аспект. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2020-4-5896> (дата звернення 15.09.2025)

24. Карковська В.Я. Особливості механізму кадрової безпеки державної структури. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/34.pdf (дата звернення 08.10.2025)

25. Карковська В.Я. Формування механізмів кадрової безпеки органів публічної влади в умовах інституційного розвитку : дис. д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / Чорноморський національний університет імені Петра Могили. Миколаїв, 2020. 426 с.

26. Карпа М.І. Розвиток публічної служби в Україні: компетенційний підхід : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 262 с.

27. Кобрусєва Є.А., Іванов Р.В. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2020. № 12(1). С. 58-63.

28. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.

29. Копейкин Г., Лапіна Н. Кваліфікація персоналу та забезпечення економічної безпеки: організаційно-психологічні проблеми. *Захист інформації. Конфідент*. 2003. № 5. URL: <http://www.bre.ru/security/20317.html> (дата звернення 15.10.2025)

30. Коптева Г.М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія : *Економічні науки*. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. № 2. С. 119-124.

31. Лащенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2007. Вип. 4. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2007-3/Laschenko_307.htm (дата звернення 25.09.2025)

32. Лебедев Ж. Сутність та ознаки поняття «трудоий потенціал». *Український географічний журнал*. 2020. № 1. С. 37-39.

33. Литовченко О.Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК : автореф. дис. канд. екон. наук. Київ, 2010. 26 с.

34. Логінова Н.І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. *Комунальне господарство міст: науково-технічний збірник*. 2009. № 87. С. 371-376.

35. Лопушняк Г.С. Забезпечення гідної праці: проблеми та перспективи. *Стратегія розвитку України: економічний та гуманітарний виміри*: зб. тез Міжнар. наук.- практич. конф.; 16 жовтня 2015 р. Київ: НАСОіА. С. 108-111.

36. Ляшенко А.Н., Криль Я.Н. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво: збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. №25. С. 274-279. URL: http://eme.ucoz.ua/publ/zbirniki/25_ii_2013/ljashenko_o_m_kril_ia_m_kadrova_bezpeka_u_sistemi_ekonomichnoji_bezpeki_pidpriemstva/39-1-0-349 (дата звернення 23.09.2025)

37. Маренич А.І., Мехеда Н.Г. Виявлення та запобігання загроз кадровій

безпеці. *Розвиток і формування економіки та соціологія праці. Фінансовий простір*. № 3(3). 2011. С. 127-132.

38. Матюх С.А., Корбут С.А., Алексієнко С.І. Теоретичні аспекти формування кадрової безпеки промислового підприємства. *Scientific journal «Development service industry management»*. 2024. № 2. С. 105-111. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/138/137> (дата звернення 11.09.2025)

39. Мехеда Н., Гладун Я. Методи забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. *Вісник Черкаського національного ун-ту ім. Б. Хмельницького*. URL: http://www.rusnauka.com/8_NMIV_2013/Economics/10_131590.doc.htm (дата звернення 27.09.2024)

40. Мехеда Н.Г., Маренич А.І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір*. Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ. 2012. №2 (6). С. 38-45.

41. Міщенко С.П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки підприємств залізничного транспорту: напрямки забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 52. С. 45-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_52_8. (дата звернення 15.10.2025).

42. Мороз С.А. Державне управління розвитком трудового потенціалу ВНЗ: компетенція людини, університету та держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=967> (дата звернення 15.10.2025)

43. Назарова Г.О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* : науковий журнал. Терноп. нац. екон. ун-т. 2010. Вип. 15. С. 34-37.

44. Олександренко О.О. Кадрова безпека підприємств: концептуальні засади та управлінські механізми : монографія. Київ : Видавництво, 2020. 256 с.

45. Овчарук О.М., Комашко М.С. Інтеграція менеджменту персоналу в кадрову політику аграрних підприємств у контексті реалізації бізнес-

стратегії: проблеми та перспективи. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 15 травня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 280-283.

46. Овчарук О.М., Потапюк І.П., Комашко М.С. Сутність HR-маркетингу та його місце у системі управління персоналом підприємства. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2025. Вип. № 2 (34). URL: <https://visnyksura.com.ua/uk/ebooks/2025-2-34>

47. Панченко В.А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 21. Ч. 2. С. 53-60.

48. Писаревська Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. HRбрендинг як складова бізнес стратегії підприємства. *Економічні науки*. 2019. № 33. С. 176-180.

49. Писаревський І.М. Маркетингові технології в управлінні людськими ресурсами. Харків: ХНУМГ, 2021. 284 с.

50. Potariuk I., Diukariev D. HR-outsourcing: modern approach to enterprise management. *Modern Science – Moderni veda*. Praha. Ceska republika, Nemoros. 2021. № 2. P. 12-18.

51. Придятько Е.М. Моделювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. №1(34). С.125-133.

52. Руда Т.В., Рудніченко Є.М., Рудий А.М. Сутність та значення кадрової компоненти у процесі забезпечення економічної безпеки. *Митна безпека*. 2013. № 1. С. 20-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mb_2013_1_5. (дата звернення 19.09.2025)

53. Сазонова Т.О., Омелич Д.С., Дуткін С.О., Малиш А.Г. Проектний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємства як метод підвищення кадрової безпеки на мікрорівні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4.

54. Сардак О.В. Позиціонування та брендинг роботодавця в системі

HR-маркетингу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 24(3). С. 65-70.

55. Ситник Г.П. Концептуалізація безпекового виміру компетенцій державного службовця. *Державно-управлінські студії*. 2017. № 2. С. 11-14.

56. Сосновська О.О. Методичний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємств зв'язку. *Облік і фінанси*. №1 (83). 2019. С. 168-176.

57. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 12(24), 2021. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11).

58. Харун О.А. Функції управління трудовим потенціалом промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2021. Вип. 19 (2). С. 102-105.

59. Шаповал О., Іваній А., Гальченко А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5(17). С. 149-151.

60. Швед В.В., Поліщук І.І. Управління персоналом. Вінниця : ТОВ «Твори». 2019. 284 с.

61. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 111-117.

62. Шевченко О.С., Євтушенко Г.І. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2019. № 10 (74). С. 753-757.

63. Barrow S., Mosley R. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Wiley, 2022. 312 p.

64. Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. Pearson, 2020. 720 p.

65. Ulrich D. *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw Hill, 2022. 272 p.