

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»

Виконала: здобувачка вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
денної форми здобуття освіти
1 групи

Корж Поліна Русланівна

Керівник:

Зось–Кіор Микола Валерійович

Рецензент:

Гончаренко Ірина Миколаївна

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 магістерський

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

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Корж Поліни Русланівни

1. Тема роботи «Управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу», керівник роботи доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Зось-Кіор Микола Валерійович

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації 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. Теоретико-методичні засади управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу

Розділ 2. Діагностика системи управління персоналом підприємства

Розділ 3. Напрями підвищення ефективності 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, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапівкваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи	11.12.25. – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувач вищої освіти

Поліна КОРЖ

Керівник роботи

Микола ЗОСЬ–КІОР

АНОТАЦІЯ

Корж П. Р. Управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

Досліджено теоретичні, методологічні та прикладні питання удосконалення управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу.

Розкрито теоретичні засади управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу. Проведено аналіз системи управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу. Виявлено фактори впливу на управління персоналом підприємства. Апробовано механізми розвитку та оцінки управління персоналом підприємства.

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

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ HR-МАРКЕТИНГУ...	10
1.1. Теоретичні основи управління персоналом підприємства в контексті концепції HR-маркетингу.....	10
1.2. Методичні підходи до формування та реалізації HR-маркетингової політики підприємства.....	17
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства.....	24
2.2. Аналіз процесів управління персоналом на підприємстві.....	31
2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу.....	36
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ HR-МАРКЕТИНГУ	43
3.1. Посилення ключових компетентностей лідера в управлінні розвитком персоналу підприємства на засадах HR-маркетингу	43
3.2. Прогнозування продуктивності праці на підприємстві з урахуванням витрат на HR-маркетинг	48
Висновки до розділу 3.....	55
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації економіки України, посилення конкуренції на ринку праці та необхідності підвищення ефективності використання людського потенціалу особливого значення набувають питання формування інноваційних підходів до управління персоналом. Традиційні методи роботи з кадрами вже не забезпечують належного рівня мотивації, залученості та лояльності працівників, що зумовлює потребу у впровадженні маркетингової логіки в систему управління персоналом. HR-маркетинг виступає сучасною концепцією, яка поєднує інструменти маркетингу та менеджменту персоналу з метою формування позитивного іміджу роботодавця, залучення, утримання та розвитку талановитих працівників. Застосування HR-маркетингу дозволяє підприємствам не лише ефективно конкурувати за кваліфіковані кадри, а й створювати довгострокову цінність для працівників та організації в цілому. Особливої актуальності тема набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України, коли підприємства змушені адаптувати кадрову політику до нових соціально-економічних реалій, забезпечуючи збереження трудового потенціалу, психологічну стійкість працівників і розвиток корпоративної культури. Водночас зростає значення бренду роботодавця, цифрових HR-технологій і персоніфікованих комунікацій із працівниками та кандидатами.

Теоретико-методологічні і практичні аспекти управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу, визначення його ефективності, оцінки управління персоналом висвітлили у своїх працях багато учених: Акаткін Ю. М., Багорка М. О., Балановська Т. І., Баранник В. І., Василик А. В., Вишневська О. П., Волянська-Савчук Л. В., Глущенко Л. Д., Голянч В. М., Гордєєва-Герасимова Л. Ю., Гурман О. М., Гурська І. С., Дуляба Н. І., Завербний А. С., Івашко М. М., Іртищев О. С., Козак К. Б., Копитко М. І., Кравчук О. І., Кушнерик О. В., Літорович О. В.,

Миколюк А. М., Мізіна О. В., Насад Н. В., Обіход С. В., Пархоменко Д. В., Піменов В. В., Пшик-Ковальська О. О., Симоненко Т. В., Череп О. Г., Чернікова Н. М., Чирва Ю. Ю., Шацька З. Я., Шевченко І. В., Germaniuk N., Joyce P. R., Koman G., Reshmidilova S. та ін.

Отже, дослідження управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу є науково і практично значущим, оскільки воно спрямоване на пошук ефективних механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію роботи з людськими ресурсами та формування привабливого іміджу роботодавця.

Це обумовило актуальність теоретичного і практичного дослідження проблем управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу, дозволило визначити мету і завдання кваліфікаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022-2027 рр.). У межах означеної тематики обґрунтовувалась система управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи було визначено наступні **завдання:**

дослідити теоретичні основи управління персоналом підприємства в контексті концепції HR-маркетингу;

розкрити методичні підходи до формування та реалізації HR-маркетингової політики підприємства;

охарактеризувати організаційно-економічні особливості

підприємства;

проаналізувати процеси управління персоналом на підприємстві;

провести оцінку ефективності системи управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу;

апробування ключових компетентностей лідера в управлінні розвитком персоналу підприємства на засадах HR-маркетингу;

представити прогноз продуктивності праці на підприємстві з урахуванням витрат на HR-маркетинг.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є особливості формування механізму управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу.

Методи дослідження. У процесі роботи над дослідженням для розв'язання поставлених завдань автором застосовувались такі загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення – для визначення особливостей управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу; економіко–математичні методи – для проведення організаційно–економічного аналізу показників господарської діяльності підприємства та оцінки розвитку кадрової політики; системний підхід – для характеристики механізму управління кадровою політикою; системного та статистичного аналізу – для вивчення, групування, виявлення домінуючих факторів, що впливають на формування системи управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу, для аналізу й інтерпретації фактичних даних підприємства; графічний метод – для наочного зображення теоретичних та практичних положень кваліфікаційної роботи.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи представлена у вигляді широкого кола вітчизняних і зарубіжних літературних й електронних джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних видань. Статистичну базу досліджень становить дані звітності підприємства за 2020–2024 роки.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у аналізі існуючих і розробленні нових теоретичних положень, які стосуються вдосконалення управління формування механізму управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу, зокрема об'єкту дослідження, а саме:

розвинуті теоретичні положення управління персоналом на підприємстві. Закцентовано увагу на необхідності удосконалення механізму управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу;

здійснено аналіз управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу в конкурентних умовах ведення бізнесу;

розроблено шляхи вдосконалення процесу управління кадровою політикою аграрного підприємства, а саме апробовано ключові компетентності лідера в управлінні розвитком персоналу підприємства на засадах HR-маркетингу.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в комплексній й прикладній спрямованості теоретичних розробок і визначається впровадженням в підприємстві комплексної моделі управління персоналом підприємства; пропозицій змін до існуючого механізму управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією статті у фаховому виданні і в формі доповідей на науково-практичних конференціях [23; 29; 30]:

1. Зось-Кіор М. В., Моргун М. С., Корж П. Р. Управління ефективністю системи інтеграції заощаджень домогосподарств у підприємницьке середовище України. *Актуальні проблеми економіки*. № 9 (291). 2025. С. 95–106.

2. Корж П. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємства в конкурентному бізнес-середовищі. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної

конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. Том 1. С. 260–261.

3. Корж П., Моргун М., Маковецький А. Розвиток персоналу підприємства на засадах ресурсоощадливого управління. Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 20-21 жовтня 2025, Національний університет «Запорізька політехніка». Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. С. 324–325.

Структура роботи. Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 68 сторінок. Містить 20 таблиць, 6 рисунків, 4 додатки. Список використаних джерел налічує 61 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ HR-МАРКЕТИНГУ

1.1. Теоретичні основи управління персоналом підприємства в контексті концепції HR-маркетингу

Управління персоналом є однією з ключових складових управлінської діяльності підприємства, оскільки саме ефективне використання людських ресурсів визначає здатність організації досягати поставлених цілей, підвищувати продуктивність праці та створювати умови для професійного та кар'єрного розвитку співробітників. В сучасних умовах розвитку економіки, коли підприємства функціонують у надзвичайно динамічному та висококонкурентному середовищі, ефективне управління персоналом стає стратегічним фактором, що забезпечує не лише підтримку операційної діяльності, а й формує довгострокові конкурентні переваги.

Сучасне управління персоналом виходить за межі традиційного адміністративного підходу, який зосереджувався головним чином на контролі та виконанні трудових обов'язків, і набуває рис стратегічної функції, що інтегрується у загальну систему управління підприємством [8, с. 95; 12, с. 28]. Такий підхід передбачає планування розвитку людського капіталу з урахуванням як короткострокових, так і довгострокових цілей організації, створення сприятливого середовища для навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також формування системи мотивації та стимулювання, що враховує індивідуальні потреби і потенціал кожного співробітника (рис. 1.1).

Ключовим аспектом стратегічного управління персоналом є формування високоефективної організаційної структури, яка забезпечує чітке розподілення відповідальності, ефективну комунікацію між підрозділами та узгоджене досягнення цілей підприємства. Це також включає впровадження

сучасних методів оцінки продуктивності праці, систем управління знаннями та компетенціями, а також цифрових інструментів для моніторингу та аналізу діяльності персоналу.



Рис. 1.1. Ключові ознаки поняття кваліфікації працівника в контексті концепції HR-маркетингу [складено автором за матеріалами 28; 34; 55; 60]

Більш того, стратегічне управління персоналом передбачає активне поєднання інтересів підприємства та працівників, коли співробітники розглядаються не просто як ресурс для виконання робочих завдань, а як цінний актив, здатний створювати додаткову вартість для організації [2; 5; 7]. Це означає, що управлінські рішення повинні враховувати мотиваційні фактори, професійні амбіції та особистісний розвиток співробітників, сприяючи формуванню залученості, лояльності та готовності до

інноваційних змін. У результаті, сучасне управління персоналом стає комплексним процесом, що охоплює планування, підбір, розвиток, мотивацію та оцінку персоналу, інтегрує інноваційні підходи, враховує динаміку ринку праці та соціально-економічні зміни, а також формує стратегічні конкурентні переваги підприємства за рахунок ефективного використання людського капіталу [13]. Такий підхід дозволяє організації не лише досягати поточних операційних цілей, а й забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі, підтримувати високу продуктивність та створювати цінність як для працівників, так і для зовнішніх стейкхолдерів.

У теоретичній літературі управління персоналом визначається як складний і багатогранний процес, що включає сукупність методів, інструментів, підходів та організаційних механізмів, спрямованих на ефективне планування, підбір, мотивацію, розвиток і збереження кадрів, а також створення сприятливого та продуктивного робочого середовища [9; 39; 45]. Такий підхід передбачає систематичну координацію всіх функцій управління персоналом з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства, а також забезпечення максимальної ефективності використання людських ресурсів.

Відповідно до сучасних досліджень, ефективне управління персоналом не обмежується лише адміністративним контролем та виконанням трудових обов'язків, а передбачає комплексне врахування потреб організації та індивідуальних очікувань працівників. Це включає аналіз мотиваційних факторів, визначення компетенцій, необхідних для виконання конкретних завдань, а також формування програм навчання і професійного розвитку, що дозволяють співробітникам підвищувати свою кваліфікацію і відповідати вимогам сучасного ринку праці.

Ключовим елементом ефективного управління персоналом є формування корпоративної культури, яка визначає цінності, норми поведінки та стандарти взаємодії всередині організації. Корпоративна культура створює сприятливе середовище для залучення, утримання та розвитку талантів,

сприяє формуванню лояльності працівників та підвищенню їхньої мотивації до досягнення високих результатів [4, с. 27; 10, с. 33; 38, с. 57; 44].

Не менш важливим аспектом є розвиток внутрішньої комунікації, що забезпечує ефективний обмін інформацією між усіма рівнями управління та окремими підрозділами. Ефективна комунікація дозволяє своєчасно виявляти проблеми та відхилення, координувати дії працівників, підвищувати прозорість управлінських рішень і створювати атмосферу довіри всередині колективу.

HR-маркетинг – це сучасна концепція управління персоналом, яка запозичує основні принципи класичного маркетингу та адаптує їх для внутрішньої організаційної практики, спрямованої на підвищення ефективності роботи з людським капіталом. На відміну від традиційних підходів до управління персоналом, які фокусуються переважно на адміністративних та функціональних аспектах, HR-маркетинг акцентує увагу на взаємодії підприємства зі своїми співробітниками як із ключовими внутрішніми клієнтами [14]. Основна ідея цієї концепції полягає в тому, що персонал розглядається не просто як робоча сила або ресурс, а як цінний стратегічний актив, який визначає конкурентоспроможність і успішність підприємства на ринку.

Впровадження HR-маркетингу передбачає систематичне та цілеспрямоване формування умов, що забезпечують задоволення потреб співробітників, їх професійний та особистісний розвиток, підвищення мотивації та лояльності. Одним із ключових аспектів концепції є формування позитивного іміджу роботодавця, відомого також як employer branding, який робить підприємство привабливим для поточних і потенційних працівників [48]. Це включає створення комфортного робочого середовища, прозору систему оцінки та винагороди, можливості кар'єрного зростання та навчання, а також розвиток корпоративної культури, що підтримує довіру, взаємоповагу та залученість персоналу.

Крім того, HR-маркетинг спрямований на підвищення привабливості

підприємства на ринку праці та залучення талантів, які здатні забезпечити інноваційний розвиток і досягнення стратегічних цілей організації. У рамках цієї концепції застосовуються інструменти маркетингового аналізу, сегментації персоналу, оцінки потреб і мотиваційних чинників, розробки індивідуальних програм розвитку та стимулювання, що дозволяють персоналізувати підходи до різних категорій співробітників і максимально ефективно використовувати їх потенціал [36].

Таким чином, HR-маркетинг є не просто концепцією управління персоналом, а стратегічним інструментом, який дозволяє підприємству поєднувати інтереси організації та працівників, створювати сприятливі умови для розвитку та мотивації персоналу, формувати позитивний образ роботодавця та зміцнювати позиції підприємства на ринку праці [49]. Ця концепція сприяє підвищенню залученості та лояльності співробітників, розвитку корпоративної культури, створенню конкурентних переваг та забезпеченню сталого розвитку організації в цілому (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові елементи HR-маркетингу підприємства [складено автором за матеріалами 6; 11; 16; 46, с. 176; 47; 57]

Елемент	Характеристика
Розробка бренду роботодавця	Дозволяє сформувати позитивний образ підприємства як привабливого місця роботи
Сегментація персоналу та індивідуалізація підходів	Управлінські рішення адаптуються під потреби різних категорій співробітників
Впровадження системи мотивації та винагород	Поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, орієнтовані на залучення та утримання цінних кадрів
Внутрішній маркетинг	Спрямований на підвищення залученості та лояльності працівників, розвиток корпоративної культури та комунікацій

Таким чином, HR-маркетинг не тільки забезпечує задоволення потреб персоналу, а й створює конкурентні переваги підприємства через ефективне управління його людським капіталом.

У сучасній науці про управління персоналом виділяють кілька

основних теоретичних підходів, які використовуються в контексті HR-маркетингу:

Ресурсний підхід, який розглядає персонал як ключовий ресурс підприємства, здатний створювати додаткову вартість та забезпечувати стратегічні переваги. У цьому підході акцент робиться на розвитку компетенцій, навчанні та професійному зростанні співробітників.

Системний підхід, що передбачає інтеграцію всіх функцій управління персоналом – підбір, адаптація, мотивація, оцінка та розвиток – у єдину систему, яка взаємодіє з іншими підсистемами підприємства.

Процесний підхід, який концентрує увагу на ключових HR-процесах, їхній оптимізації та підвищенні ефективності, що дозволяє більш оперативно реагувати на зміни ринкових умов та внутрішніх потреб організації.

Маркетинговий підхід, основою якого є концепція HR-маркетингу, де співробітники розглядаються як «внутрішні клієнти», а управлінські рішення спрямовані на формування задоволеності, залученості та лояльності персоналу [17].

Впровадження HR-маркетингу на підприємстві передбачає не просто формальне управління персоналом, а комплексний стратегічний підхід, який інтегрує процеси підбору, розвитку, мотивації та утримання кадрів із загальною стратегією розвитку організації [50]. Це означає, що всі управлінські рішення щодо персоналу повинні бути безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями підприємства, забезпечуючи підтримку його ключових бізнес-процесів, формування конкурентних переваг та підвищення ефективності діяльності на ринку. У рамках стратегічного HR-маркетингу процеси управління персоналом плануються з урахуванням довгострокових цілей підприємства, прогнозування потреб у кваліфікованих кадрах, розвитку компетенцій та формування резерву для заміщення ключових позицій [51]. Це дозволяє забезпечити не лише поточну ефективність роботи, а й стійкий розвиток організації у довгостроковій перспективі.

Крім того, стратегічний підхід передбачає інтеграцію персоналу у

систему створення цінності для підприємства. Кожне управлінське рішення – від підбору нового співробітника до планування навчання чи формування системи мотивації – має сприяти досягненню стратегічних цілей, зміцненню позицій на ринку та підвищенню продуктивності праці. Впровадження таких практик дозволяє підприємству більш гнучко реагувати на зміни ринкових умов, залучати та утримувати талановитих працівників, підвищувати їх залученість та лояльність [42; 52; 58; 61].

Стратегічний HR-маркетинг стає важливим інструментом, який забезпечує синергію між потребами організації та очікуваннями персоналу, сприяє створенню довгострокових конкурентних переваг, формує позитивний імідж роботодавця, підвищує рівень залученості та ефективності співробітників і, в кінцевому підсумку, забезпечує стабільний та гармонійний розвиток підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища.

Стратегічне управління персоналом у контексті HR-маркетингу включає:

- аналіз ринку праці та конкурентів для визначення привабливих умов для працівників;

- розробку програм навчання та розвитку, які відповідають потребам підприємства та очікуванням персоналу;

- впровадження систем оцінки ефективності та винагороди, що стимулюють досягнення стратегічних цілей;

- підтримку корпоративної культури, яка формує довіру, взаємодію та залученість співробітників [40; 53-54].

HR-маркетинг дозволяє поєднати інтереси підприємства та персоналу, створюючи середовище, в якому працівники відчують свою цінність, а організація отримує стабільний розвиток і високі результати. Крім того, ефективне застосування HR-маркетингових інструментів сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця, що забезпечує притік кваліфікованих кадрів та підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

1.2. Методичні підходи до формування та реалізації

HR-маркетингової політики підприємства

HR-маркетингова політика підприємства є комплексною системою принципів, методів, підходів та практик управління персоналом, яка спрямована на всебічне залучення, ефективне утримання та всебічний розвиток цінних кадрів. Вона орієнтована на підвищення рівня залученості працівників, стимулювання їхньої активності, формування мотивації до досягнення високих результатів і водночас створює сприятливі умови для професійного та особистісного розвитку співробітників [41]. Однією з основних цілей HR-маркетингової політики є формування позитивного та привабливого іміджу роботодавця, який підвищує привабливість підприємства на ринку праці, сприяє залученню висококваліфікованих фахівців та підтримує лояльність і задоволеність наявного персоналу.

HR-маркетингова політика інтегрує управлінські, психологічні, соціальні та маркетингові інструменти, що дозволяє забезпечити системний та комплексний підхід до управління людським капіталом. Завдяки цьому персонал розглядається не як просто робоча сила, а як ключовий стратегічний ресурс, здатний створювати додаткову цінність для організації, підвищувати її конкурентоспроможність та сприяти досягненню стратегічних цілей. Вона включає розробку та впровадження систем мотивації, програм розвитку компетенцій, корпоративних навчальних і наставницьких програм, а також механізмів оцінки ефективності роботи персоналу, що забезпечує прозорість та обґрунтованість управлінських рішень (рис. 1.2). Крім того, HR-маркетингова політика охоплює внутрішній маркетинг, який спрямований на підвищення залученості та активної участі працівників у житті організації [35]. Це включає комунікаційні програми, які інформують співробітників про корпоративні цінності, цілі та результати діяльності підприємства, створюючи відчуття спільної мети та відповідальності. Впровадження такої політики сприяє формуванню корпоративної культури, що базується на довірі, взаємоповазі та взаємодопомозі, а також стимулює

інноваційність та ініціативність працівників.

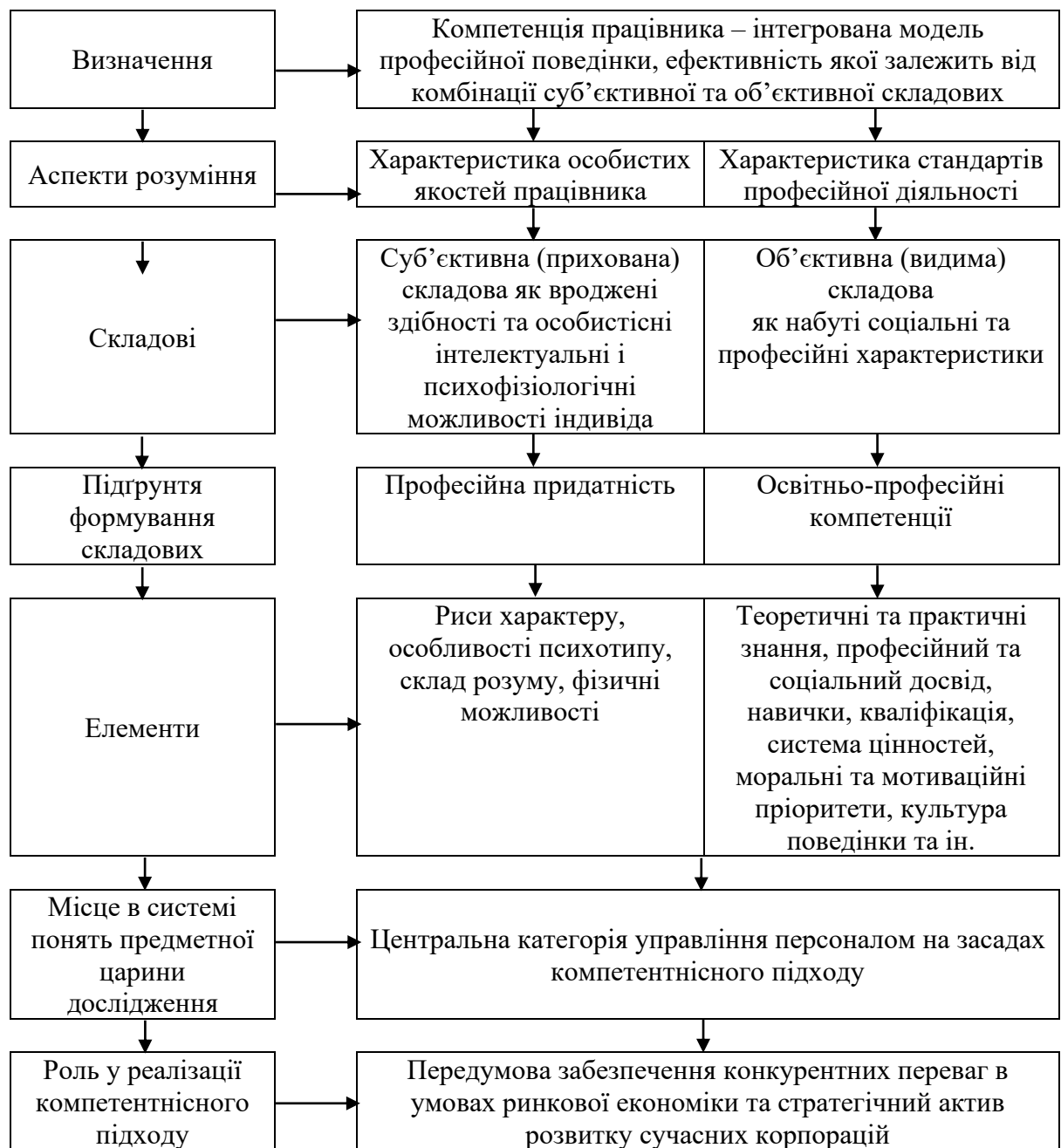


Рис. 1.2. Компетенція працівника в управлінні персоналом на засадах компетентнісного підходу [складено автором за матеріалами 1; 3; 15; 18; 56, с. 103; 59, с. 1193]

Значення HR-маркетингової політики підприємства визначається її безпосереднім і комплексним впливом на ефективність діяльності організації, її конкурентоспроможність та здатність забезпечувати стабільність і стійкість на ринку праці. Ефективно розроблена та реалізована HR-політика дозволяє

підприємству не лише оптимізувати управління персоналом, а й підвищити загальну продуктивність усіх бізнес-процесів, що безпосередньо впливає на фінансові результати та стратегічні позиції на ринку.

Однією з ключових переваг HR-маркетингової політики є зменшення плинності кадрів, що забезпечує збереження накопиченого досвіду та компетенцій у межах організації. Завдяки системному підходу до підбору, адаптації та розвитку персоналу, підприємство формує лояльну та мотивовану команду, що сприяє стабільності роботи та підвищенню якості виконання виробничих і управлінських завдань.

Крім того, ефективна HR-політика стимулює підвищення мотивації та продуктивності праці через впровадження комплексних систем матеріального та нематеріального стимулювання, професійного розвитку, навчання та наставництва, що відповідають потребам і очікуванням співробітників [21]. Такий підхід не лише сприяє досягненню конкретних результатів діяльності, а й формує внутрішнє середовище, яке підтримує ініціативність, креативність та інноваційний розвиток організації.

Для ефективного впровадження HR-маркетингової політики використовуються різноманітні методичні та практичні інструменти, серед яких: система внутрішнього маркетингу – комунікаційні програми для підвищення залученості працівників; система мотивації та стимулювання – поєднання матеріальних та нематеріальних методів мотивації, розробка бонусних програм, корпоративних пільг, навчальних грантів; HR-аналітика – використання даних для прогнозування кадрових потреб, оцінки ефективності персоналу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень; система розвитку компетенцій – навчальні програми, тренінги, коучинг, наставництво та програми розвитку лідерських якостей (рис. 1.3).

Важливим аспектом HR-маркетингової політики є формування корпоративної культури, яка створює єдині цінності, норми поведінки та стандарти взаємодії всередині колективу.

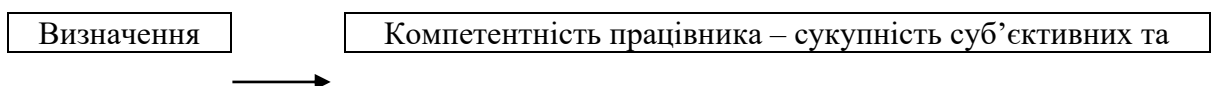




Рис. 1.3. Компетентність працівника як результату набуття його компетенцій [складено автором за матеріалами 19; 22, с. 100-102; 25; 27; 33; 37]

Сильна корпоративна культура забезпечує синхронізацію стратегічних цілей підприємства з індивідуальними очікуваннями співробітників, формує відчуття причетності до спільної справи та підвищує залученість персоналу у реалізацію бізнес-стратегії. Таким чином, HR-маркетингова політика

виступає ключовим інструментом стратегічного управління персоналом, який не лише оптимізує використання трудових ресурсів, а й створює перспективні безпекові умови для стабільного розвитку підприємства, підвищує його конкурентоспроможність, формує довгострокові переваги на ринку праці та сприяє гармонізації інтересів організації і співробітників [23].

Формування HR-маркетингової політики базується на комплексі методичних підходів, які дозволяють підприємству систематизувати процеси управління персоналом, адаптувати їх до ринкових умов та стратегічних цілей організації. Основні методичні підходи включають:

Стратегічний підхід – передбачає інтеграцію HR-політики у загальну стратегію підприємства. Рішення щодо підбору, мотивації та розвитку персоналу повинні безпосередньо сприяти досягненню стратегічних цілей, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового розвитку. Цей підхід передбачає прогнозування потреб у кадрах, створення резерву для ключових позицій та розробку програм навчання та розвитку компетенцій [24].

Системний підхід – забезпечує комплексне поєднання всіх елементів HR-політики: підбору персоналу, адаптації, навчання, оцінки, мотивації та утримання кадрів. Системність передбачає взаємозв'язок між підрозділами підприємства, узгодженість управлінських рішень та підтримку корпоративної культури [28].

Маркетинговий підхід – полягає у застосуванні принципів класичного маркетингу до управління персоналом. Співробітники розглядаються як «внутрішні клієнти», а HR-процеси орієнтовані на задоволення їх потреб. До основних інструментів належать сегментація персоналу, розробка індивідуальних програм мотивації, формування бренду роботодавця та використання внутрішнього маркетингу для підвищення залученості та лояльності [26, с. 50].

Аналітичний підхід – базується на систематичному зборі, обробці та аналізі даних про персонал. Використання HR-аналітики, великих даних та

систем оцінки ефективності дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації управлінських процесів, планування кадрових потреб, прогнозування ризиків та підвищення ефективності роботи персоналу [32, с. 127].

Комплексний підхід – інтегрує стратегічний, системний, маркетинговий та аналітичний підходи у єдину методику, що забезпечує максимальну ефективність реалізації HR-політики. Він дозволяє враховувати як інтереси організації, так і потреби співробітників, створюючи умови для стабільного розвитку та високої продуктивності [29].

Формування HR-маркетингової політики здійснюється поетапно, що дозволяє системно підходити до управління персоналом та забезпечувати досягнення стратегічних цілей [20; 30-31]. Основні етапи включають:

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища – вивчення ринку праці, конкурентного середовища, внутрішніх процесів та кадрового потенціалу підприємства; визначення сильних і слабких сторін HR-системи.

Визначення стратегічних цілей та пріоритетів HR-політики – встановлення завдань, що забезпечують підтримку бізнес-стратегії, розвиток компетенцій та підвищення мотивації персоналу.

Розробка системи заходів та інструментів HR-маркетингу – формування програм підбору та адаптації персоналу, навчання та розвитку, мотивації та винагороди, внутрішнього комунікаційного забезпечення та корпоративної культури.

Впровадження HR-політики – організація процесів, визначення відповідальних осіб, інтеграція HR-процесів у діяльність підрозділів, використання інформаційних систем та цифрових платформ.

Моніторинг та оцінка ефективності – визначення ключових показників результативності, регулярний контроль, аналіз досягнутих результатів та політики у відповідності до змін ринкового та внутрішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретико-методичні засади управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу, доцільно зазначити, що:

1. Сучасне управління персоналом є стратегічною функцією, що виходить за межі адміністративного контролю та інтегрується в загальну систему управління підприємством. Воно розглядає співробітників як цінний актив, здатний створювати додаткову вартість і формувати довгострокові конкурентні переваги. Ключовим елементом є концепція HR-маркетингу, яка застосовує принципи класичного маркетингу та розглядає персонал як «внутрішніх клієнтів». Основна ідея полягає у систематичному формуванні умов для задоволення потреб співробітників, їхнього розвитку, мотивації та лояльності. Стратегічний HR-маркетинг передбачає не просто формальне управління, а комплексний стратегічний підхід, який інтегрує всі HR-процеси із загальною стратегією розвитку організації. Це дозволяє підприємству формувати позитивний імідж роботодавця та створювати середовище, що забезпечує синергію між інтересами організації та персоналу, забезпечуючи сталий розвиток.

2. HR-маркетингова політика підприємства є комплексною системою управління, яка інтегрує управлінські та маркетингові інструменти для всебічного залучення, утримання та розвитку цінних кадрів. Її стратегічна мета полягає у формуванні позитивного іміджу роботодавця та підвищенні привабливості організації на ринку праці, що безпосередньо впливає на зменшення плинності кадрів та підвищення загальної продуктивності. Ефективна реалізація цієї політики базується на комплексі методичних підходів, серед яких ключові: стратегічний, маркетинговий та аналітичний. Таким чином, HR-маркетингова політика виступає ключовим інструментом, що забезпечує стабільний розвиток підприємства, його конкурентоспроможність та гармонійне поєднання інтересів організації та її співробітників.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Об'єктом аналізу є товариство з обмеженою відповідальністю, що розташовано в Полтавському районі Полтавської області. На підприємстві працюють 4 постійних працівника, один з яких керівник. Крім того, для роботи на підприємстві залучаються щорічно сезонних 3-6 працівників.

Метою функціонування підприємства є отримання прибутку шляхом ведення виробничої, комерційної, посередницької та інших видів діяльності відповідно до вимог чинного законодавства та положень статуту. Важливою складовою ефективного управління інвестиційною політикою є ресурсний потенціал підприємства, який включає земельні угіддя, основні й оборотні засоби, а також організацію товарної політики.

Динаміка земельного фонду підприємства у 2020–2024 рр. свідчить про поступове розширення його площі та збереження стабільної структури угідь (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства, 2020–2024 рр., га [складено автором]

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа	123,32	123,1	128,12	137,02	137,14	111,2
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	123,32	123,1	128,12	137,02	137,14	111,2
рілля	123,32	123,1	128,12	137,02	137,14	111,2
Припадає на 1 середньорічного працівника сільгоспугідь, га	41,1	41	42,7	34,3	34,3	83,5

Загальна земельна площа за п'ять років зросла на понад 11 %, що стало наслідком збільшення масиву сільськогосподарських угідь, зокрема ріллі. Усі

основні категорії земель демонструють однакові темпи приросту, адже підприємство не має інших типів угідь, а освоєння відбувається виключно за рахунок ріллі. Водночас показник забезпеченості земельними ресурсами одного середньорічного працівника знизився майже на 17 %. Це означає, що темпи зростання чисельності персоналу випереджали приріст земельних площ, що може впливати на продуктивність праці та ефективність використання ресурсного потенціалу. Загалом тенденції свідчать про розширення земельного фонду підприємства, проте потребують оцінки ефективності завантаження працівників і відповідності кадрових можливостей наявним земельним ресурсам.

Динаміка кадрового складу та оплати праці підприємства у 2020–2024 рр. демонструє як кількісні, так і структурні зміни, що впливають на ефективність виробничої діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка структури кадрового складу підприємства та оплати праці,
2020–2024 рр. [складено автором]**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7
Загальна кількість постійних працівників, осіб	3	3	3	4	4	133,3
Загальна кількість сезонних працівників, осіб	3	3	4	4	6	200,0
Управлінські кадри – всього, осіб	1	1	1	1	1	100,0
до загальної кількості працівників, %	33,3	33,3	25,0	25,0	16,7	-16,6
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	2	2	2	3	3	150,0
до загальної кількості працівників, %	66,7	66,7	75,0	75,0	83,3	16,6
Заробітна плата 1 працівника на рік, грн	25,4	36,5	27,1	28,2	96,4	379,5

Продовж. табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Ланцюговий темп приросту	10,9	44	-25,7	3,7	242,3	231,4

зарплати, %						
Ланцюговий темп приросту продуктивності праці, %	8,9	44,4	4,3	-26,2	197,6	188,7
Питома вага заробітної плати в операційних витратах, %	6,2	6,2	3,4	6,2	7,1	0,9

Загальна чисельність постійних працівників за аналізований період зросла на третину, тоді як сезонних – у два рази. Це свідчить про розширення обсягів робіт і підвищення потреби в тимчасовій робочій силі, що характерно для підприємств аграрного сектору з сезонними піками навантаження.

Структура персоналу зазнала певної трансформації: частка управлінських кадрів знизилася з третини до менш ніж 17 %, що свідчить про зростання виробничої складової в кадровій структурі. Відповідно збільшилася частка працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, що узгоджується з розширенням масштабів діяльності підприємства.

Динаміка заробітної плати характеризується значною нерівномірністю: у 2021 р. спостерігалось різке зростання, у 2022 р. – спад, а у 2023–2024 рр. – знову підвищення. Коливання ланцюгових темпів приросту заробітної плати й продуктивності праці підтверджують нестабільність впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що позначалося на мотивації персоналу та результативності роботи.

Питома вага витрат на оплату праці в операційних витратах загалом залишалася невисокою й коливалася в межах 3,4–7,1 %, що свідчить про достатньо помірне навантаження на собівартість продукції. Загалом підприємство демонструє тенденцію до збільшення чисельності персоналу та поступового підвищення рівня оплати праці, проте нерівномірність цих змін потребує додаткової уваги щодо стабілізації мотиваційної політики та оптимізації співвідношення між зростанням зарплати і продуктивністю праці.

Динаміка складу активів підприємства у 2020–2024 рр. свідчить про суттєве зростання його майнового потенціалу та покращення можливостей для подальшого розвитку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Склад активів підприємства та ефективність їх використання,
2020–2024 рр. (на кінець року), тис. грн [розраховано автором]**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Усього активів	3652,8	5164,2	5177,8	4960,2	9239,4	252,9
Необоротні активи	992,0	1142,2	899,4	1321,2	1639,0	165,2
з них основні засоби	992,0	1142,2	899,4	1321,2	1639,0	165,2
Основні засоби за первісною вартістю	1747,7	2164,5	2228,5	3043,9	3776,5	216,1
Знос основних засобів	755,7	1022,3	1329,1	1722,7	2137,5	282,9
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	43,2	47,2	59,6	56,6	56,6	13,4
Оборотні активи	2660,8	4022,0	4278,4	3639,0	7600,4	285,6
Власний капітал	1260,3	3039,0	3537,8	2637,9	8000,5	634,8
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	8,04	9,28	7,02	9,64	11,95	148,6
Фондоозброєність, тис. грн./чол	330,7	380,7	299,8	330,3	409,8	123,9
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	2,68	3,52	4,76	2,75	4,64	173,1

Загальна вартість активів збільшилася більш ніж у 2,5 рази, що стало результатом приросту як оборотних, так і необоротних активів. Особливо швидко зростали оборотні активи, обсяг яких майже потроївся, що відображає збільшення обсягів виробничої діяльності, формування значних запасів або розширення фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості.

Необоротні активи, зокрема основні засоби, також демонструють стабільну позитивну динаміку, хоча темпи їх приросту нижчі порівняно з оборотними. Зростання первісної вартості основних засобів майже вдвічі свідчить про здійснення інвестицій в оновлення та розширення матеріально-технічної бази. Водночас збільшення суми зносу та відносно високий коефіцієнт зношеності (понад 56 % у 2023–2024 рр.) вказують на необхідність активної амортизаційної політики та подальшої модернізації

основних засобів.

Аналіз ефективності використання ресурсів показує неоднозначні тенденції. Показник фондозабезпеченості зріс майже на 50 %, що свідчить про посилення забезпеченості земельних ресурсів активами. Фондоозброєність характеризується помірним зростанням, що означає поступове підвищення забезпеченості працівників основними засобами. Разом із тим коливання забезпеченості основних засобів оборотними коштами в різні роки показують зміну пропорцій між довгостроковими й короткостроковими ресурсами підприємства.

Власний капітал зріс більш ніж у шість разів, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та підвищення можливостей підприємства самостійно фінансувати свою діяльність. Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку активів, однак подальше зростання потребує підвищення ефективності використання основних засобів і оптимізації структури оборотних ресурсів.

Динаміка грошових надходжень у 2020–2024 рр. свідчить про суттєве зростання обсягів виручки – з 3961,7 тис. грн до 7273,2 тис. грн, тобто майже удвічі. Це відображає розширення діяльності та посилення ринкових позицій підприємства (табл. 2.4).

Структура доходів показує домінування соняшнику, який формує понад третину виручки та є ключовою культурою. Значну роль відіграє і кукурудза, що забезпечує стабільні ринкові надходження. Озима пшениця займає близько 18 %, залишаючись важливим джерелом доходу. Соя має найменшу частку – близько 12,9 %, проте різке зростання виручки у 2024 р. свідчить про диверсифікацію та використання нових ринкових можливостей. У цілому структура надходжень вказує на орієнтацію підприємства на високомаржинальні культури та поступове розширення товарного портфеля, що сприяє підвищенню стійкості та потенціалу розвитку.

Таблиця 2.4

Динаміка складу і структури валової продукції підприємства,

2020–2024 рр., тис. грн [складено автором]

Показники	Роки					У середньому за три роки, тис. грн	Питома вага до загального підсумку, %	Місце продукції за питомою вагою
	2020	2021	2022	2023	2024			
Продукція рослинництва – всього	3961,7	3953,2	3398,1	6348,3	7273,2	4986,9	100	х
Пшениця озима	624,6	718,2	505,4	1361,0	1383,2	918,48	18,4	3
Кукурудза на зерно	1643,3	1341,3	527,3	1670,8	2172,0	1470,94	29,5	2
Соняшник	1481,0	1893,6	2365,4	3316,4	707,6	1952,8	39,2	1
Соя	212,9	0,0	0,0	0,0	3010,4	644,66	12,9	4
Продукція сільського господарства і послуги	3961,7	3953,2	3398,1	6348,3	7273,2	4986,9	100	х

Витрати на виробництво продукції у 2020–2024 рр. значно зросли: прямі матеріальні витрати майже в 4,5 рази, зокрема на насіння, добрива та ПММ, а витрати на запасні частини та ремонт – у понад 7 разів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка складу витрат на виробництво продукції (робіт, послуг) сільського господарства підприємства, 2020–2024 рр., тис. грн [складено автором]

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7
Прямі матеріальні витрати – усього	1225,9	1765,3	2403,3	1814,3	5406,6	441,0
у т. ч. насіння та посадковий матеріал	386,2	556,1	516,4	571,6	1903,4	492,9

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

мінеральні добрива	582,4	838,7	1119,1	862,0	2368,8	406,7
ПММ	228,3	328,8	696,0	337,9	906,9	397,2
запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту	29,0	41,8	71,8	42,9	227,8	785,5
Прямі витрати на оплату праці	76,1	109,6	81,4	112,6	385,5	506,6
Інші прямі витрати – усього	607,9	875,4	1631,9	899,7	2881,1	473,9
у т. ч. відрахування на соціальні заходи	16,7	24,0	17,9	24,7	173,6	1039,5
орендна плата за земельні частки (паї)	238,6	343,6	269	353,1	1102,2	461,9
амортизація	352,6	507,7	304,7	521,8	1505,0	426,8
Загальновиробничі витрати – усього	105,2	151,5	-	155,7	404,0	384,0
Крім того: адміністративні витрати – усього	514,8	741,3	421,1	761,9	2070,5	402,2

Прямі витрати на оплату праці та інші статті (соціальні відрахування, оренда, амортизація) зросли у 4–5 разів. Загальновиробничі та адміністративні витрати також суттєво збільшилися. Зростання витрат відображає розширення виробництва, модернізацію техніки та підвищення соціальних і адміністративних видатків підприємства.

Динаміка виробничо–комерційної діяльності підприємства у 2020–2024 рр. свідчить про значне зростання обсягів виробництва та підвищення ефективності використання ресурсів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка виробничо–комерційної діяльності підприємства,
2020–2024 рр. [складено автором]**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7
Виробництво товарної продукції, тис. грн	2391,8	3454,2	3601,4	3545,0	10548,8	441,0
на 1 працівника, зайнятого, тис. грн	797,3	1151,4	1200,5	886,3	2637,2	330,8

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	1939,5	2806,0	2811,0	2587,2	7692,0	396,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1435,6	1029,3	2302,7	3468,4	3934,0	274,0
Чистий прибуток, тис. грн	141,6	1778,7	498,8	-899,9	5362,5	3787,1
Рівень рентабельності виробництва, %	9,9	172,8	21,7	-25,9	136,3	126,4

Виробництво товарної продукції зросло майже в 4,5 рази, продуктивність на одного працівника сільськогосподарського виробництва збільшилася в 3,3 рази, а продуктивність на 100 га сільськогосподарських угідь – майже в 4 рази.

Собівартість реалізованої продукції за цей період зросла в 2,7 рази, проте значне підвищення чистого прибутку (майже у 38 разів) дозволило досягти високого рівня рентабельності виробництва – 136 % у 2024 році. Це свідчить про ефективне управління витратами, оптимізацію виробничих процесів та результативне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Загалом тенденції вказують на суттєве зміцнення фінансового стану та стабільне підвищення економічної ефективності діяльності.

2.2. Аналіз процесів управління персоналом на підприємстві

Ефективне управління персоналом є одним із вирішальних факторів забезпечення високої економічної результативності сільськогосподарського підприємства, особливо в умовах інтенсивного розширення діяльності. Аналіз динаміки кадрового складу, оплати праці та продуктивності за 2020–2024 рр. виявив як позитивні тенденції, що відображають масштабування діяльності, так і певні проблеми у сфері мотиваційної політики та ефективності використання трудових ресурсів.

Протягом аналізованого періоду підприємство демонструвало чітку

тенденцію до збільшення чисельності персоналу, що є прямим наслідком розширення обсягів виробництва та земельного фонду.

Постійний персонал зріс на третину, збільшившись з 3 до 4 осіб.

Сезонний персонал збільшився удвічі – з 3 до 6 осіб. Це зростання є типовим для аграрного сектору і свідчить про підвищення потреби у тимчасовій робочій силі для виконання сезонних піків навантаження (сівба, збір урожаю).

Відбулася позитивна структурна зміна, що посилює виробничу орієнтацію підприємства. Частка управлінських кадрів знизилася з 33,3 % до 16,7 %, тоді як частка працівників, зайнятих безпосередньо у сільськогосподарському виробництві, відповідно зросла. Це узгоджується із загальною стратегією розширення масштабів діяльності.

Незважаючи на збільшення чисельності персоналу, аналіз демонструє суперечливі результати в ефективності використання трудових і земельних ресурсів. Показник забезпеченості сільськогосподарськими угіддями одного середньорічного працівника знизився майже на 17 % (з 41,1 га у 2020 р. до 34,3 га у 2024 р.). Це свідчить про те, що темпи зростання чисельності персоналу випереджали приріст земельних площ. Ця тенденція потребує оцінки ефективності завантаження працівників і відповідності кадрових можливостей наявним ресурсам.

Водночас, спостерігається значне зростання виробництва товарної продукції на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві – показник зріс у 3,3 рази (з 797,3 тис. грн до 2637,2 тис. грн). Таке суттєве зростання продуктивності, при відносному зниженні забезпеченості землею, вказує на підвищення інтенсивності праці та, ймовірно, на успішне використання нових технологій та техніки (зокрема, що підтверджується зростанням фондоозброєності на 23,9 %).

Управління оплатою праці підприємства характеризується значною нерівномірністю та коливаннями, що відображає нестабільність впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Заробітна плата одного працівника на рік зросла майже у 3,8 рази (з 25,4 тис. грн до 96,4 тис. грн). Це свідчить про намагання підприємства підвищити рівень матеріальної мотивації персоналу відповідно до зростання обсягів робіт.

Ланцюгові темпи приросту заробітної плати та продуктивності праці демонстрували високу коридорну нестабільність протягом 2020–2024 рр. Це підтверджує нестабільність мотиваційної політики та її недостатню прив'язку до реальної результативності праці. У 2024 році темп приросту зарплати (242,3 %) все ще випереджав темп приросту продуктивності (197,6 %), що, попри загальне зростання чистого прибутку, вимагає уваги до оптимізації співвідношення цих показників.

Витрати на оплату праці залишалися відносно невисокими у структурі операційних витрат, коливаючись у межах 3,4–7,1 %. Це свідчить про помірне навантаження на собівартість продукції з боку трудових ресурсів, проте нерівномірність змін потребує стабілізації мотиваційної політики. Загалом, процеси управління персоналом на підприємстві у 2020–2024 рр. характеризуються адаптацією до розширення масштабів діяльності через збільшення чисельності працівників та посилення виробничої складової. Підприємство успішно досягло значного зростання продуктивності праці та рівня оплати праці.

Проте, ключовими проблемами є:

дисбаланс темпів зростання чисельності персоналу і земельного фонду, що призвело до зниження забезпеченості землею одного працівника;

нерівномірність та нестабільність динаміки заробітної плати та її кореляції з продуктивністю праці, що вимагає стабілізації мотиваційної політики для забезпечення довгострокової ефективності та уникнення демотивації персоналу.

Для подальшого стабільного розвитку необхідно сфокусувати управління персоналом на оптимізації завантаження працівників з метою більш раціонального використання трудових ресурсів.

Ефективне управління персоналом є визначальною умовою забезпечення економічної стійкості та зростання продуктивності сільськогосподарського підприємства. Аналіз динаміки кадрового складу, ефективності праці та мотиваційної політики за період 2020–2024 рр. дозволяє оцінити адекватність кадрової стратегії викликам розвитку, акцентуючи увагу на основних якісних тенденціях.

Протягом аналізованого періоду підприємство демонструвало чітку тенденцію до нарощування чисельності персоналу, що є прямою реакцією на розширення масштабів діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Якісні зміни чисельності та структури кадрового складу підприємства,
2020 р. і 2024 р. [складено автором]**

Показники	2020 р.	2024 р.	Якісний висновок
Загальна кількість постійних працівників	Базовий рівень	Вищий рівень	Чисельність зросла (приріст)
Загальна кількість сезонних працівників	Базовий рівень	Істотно вищий рівень	Чисельність збільшилася більш ніж удвічі
Частка управлінських кадрів	Вищий рівень	Нижчий рівень	Суттєве зниження частки, що свідчить про раціоналізацію управління
Частка працівників у сільгоспвиробництві	Нижчий рівень	Вищий рівень	Зростання виробничої складової

Збільшення як постійного, так і сезонного персоналу підтверджує масштабування виробничих процесів. Важливо, що відбулася позитивна структурна зміна, яка посилює виробничу орієнтацію підприємства: частка управлінських кадрів суттєво знизилася, тоді як частка працівників, зайнятих безпосередньо у виробництві, відповідно зросла. Це свідчить про концентрацію кадрового потенціалу на основній діяльності.

Співвідношення між зростанням оплати праці та її продуктивністю є ключовим індикатором ефективності мотиваційної системи (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Якісні тенденції динаміки оплати праці та продуктивності трудових ресурсів, 2020–2024 рр. [складено автором]

Показники	Тенденція	Кореляція	Висновок щодо тенденції
Виробництво товарної продукції на 1 працівника	Значний ріст	Нерівномірна	Підтвердження інтенсифікації праці
Заробітна плата 1 працівника на рік	Суттєвий ріст	Нерівномірна	Значне підвищення матеріальної мотивації
Темп приросту зарплати	Висока волатильність	Нестабільна	Нерівномірність політики оплати праці
Співвідношення темпу приросту зарплати до продуктивності (загалом)	Зарплата переважає	Нестабільна	Потреба в оптимізації співвідношення

Ефективність управління персоналом слід оцінювати через призму забезпеченості працівників основними виробничими ресурсами (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Якісні зміни ефективності використання трудових ресурсів щодо земельного та матеріального потенціалу, 2020–2024 рр. [складено автором]

Показники	Тенденція	Висновок
Забезпеченість сільгоспугіддями на 1 працівника	Зниження	Темпи зростання персоналу випереджають приріст землі
Фондоозброєність (Основні засоби на 1 працівника)	Помірне зростання	Поступове технічне оснащення праці
Виробництво продукції на 100 га с/г угідь	Різкий	Висока інтенсивність використання землі

Аналіз показує значне зростання продуктивності праці, що є ознакою успішного впровадження інтенсивних методів та підвищення інтенсивності праці. Водночас, динаміка оплати праці була нестабільною та волатильною, а в кінцевому періоді зростання заробітної плати перевищило темпи зростання продуктивності. Це вказує на проблеми мотиваційної політики та необхідність її стабілізації та прив'язки до реальної результативності праці. Узагальнюючи, виявлені диспропорції свідчать про потребу перегляду чинних підходів до формування системи оплати праці з урахуванням стратегічних цілей підвищення ефективності діяльності підприємства.

Показник забезпеченості працівників земельними ресурсами знизився, що свідчить про те, що зростання чисельності персоналу було більш швидким, ніж розширення земельного фонду. Це створює потребу в оптимізації завантаження працівників на наявних площах. Позитивною тенденцією є зростання фондоозброєності – хоч і помірно, але воно підтверджує інвестиції в основні засоби, що дозволяє досягати високих показників інтенсивності використання землі.

Таким чином, ключові завдання управління персоналом полягають у стабілізації системи оплати праці та забезпеченні чіткої кореляції між зростанням заробітної плати та кінцевою продуктивністю, а також у раціональному використанні зростаючого трудового потенціалу на тлі обмеженого приросту земельного фонду. У цьому контексті важливо посилити стратегічне планування розвитку ресурсного забезпечення, щоб уникнути дисбалансів між трудовими, матеріальними та земельними ресурсами в майбутніх періодах.

2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу

Обране аграрне підприємство належить до числа інноваційно-орієнтованих підприємств, адже воно характеризується високою активністю у виведенні на ринок нових видів конкурентоспроможної якісної продукції для споживачів. Частка інноваційної продукції у загальних обсягах виробництва даного суб'єкта господарювання є вагомою та мають високу споживчу цінність, що робить їх життєвий цикл довготривалим та створює можливості для удосконалення продукції відповідно до сучасних умов ринку.

Детальну характеристику кадрового складу підприємства починаємо з вікової структури. Динамічний ряд вікової структури постійних і сезонних працівників підприємства за останні п'ять років представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Вікова структура постійних працівників підприємства, 2020-2024 рр.**[розраховано автором]**

Вік персоналу	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., +,-	2024 р. до 2020 р., %
Постійні працівники							
Загальна кількість постійних працівників, осіб	3	3	3	4	4	1	133,3
в тому числі у віці:							
18-35 років	1	1	1	1	1	0	100,0
36-45 років	2	2	2	3	3	1	150,0
Сезонні працівники							
Загальна кількість сезонних працівників, осіб	3	3	4	4	6	3	200,0
в тому числі у віці:							
18-35 років	1	1	0	0	0	-1	0
36-45 років	1	1	0	0	0	-1	0
46-55 років	1	1	2	2	2	1	200,0
56-65 років	0	0	2	2	2	2	0
66 років і більше	0	0	0	0	2	2	0

Як бачимо, працівники підприємства, які працюють на постійній основі входять до категорії молоді (18-35 років) та середнього (36-45 років) віку (рис. 2.1).

Динаміка вікової структури сезонних працівників аграрного підприємства за останні п'ять років демонструє динамічні процеси вікової структури сезонних працівників за останнє п'ятиріччя, що пов'язано з соціально-економічними процесами як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Додатково слід зазначити, що такі зміни безпосередньо впливають на формування кадрового потенціалу підприємства та його здатність забезпечувати стабільність виробничих процесів.

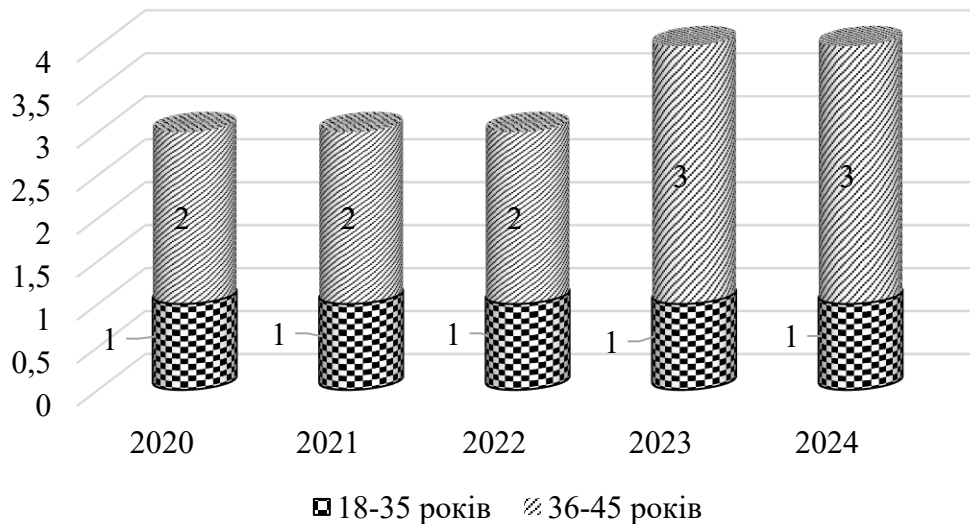


Рис. 2.1. Динаміка вікової структури постійних працівників підприємства, 2020-2024 рр. [побудовано автором]

Одним із ключових елементів управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу є рівень освіти працівника, можливість та прагнення до удосконалення, набуття знань та навичок. Освітня структура постійних і сезонних працівників підприємства за останні п'ять років представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка освітньої структури сезонних працівників підприємства,
2020-2024 рр. [складено автором]**

Рівень освіти	2020	2021	2022	2023	2024	В середньому 2020-2024 рр.	В % до загальної чисельності сезонних працівників, %
Постійні працівники							
Вища освіти	3	3	3	4	4	3	100,0
Сезонні працівників							
Вища освіти	2	2	0	0	0	2	20,0
Середня спеціальна освіта	1	1	2	2	2	2	40,0
Професійно-технічна освіта	0	0	2	2	4	3	40,0

Відмічаємо, що постійні працівники досліджуваного формування всі мають вищу освіту, проходять тренінги, семінари, круглі столи, які присвячені розвитку та ефективності веденні агробізнесу, займаються самоосвітою та обмінюються та набувають досвід з іншими підприємствами сільськогосподарської галузі.

Як бачимо з результатів дослідження питому вагу в освітній структурі сезонних працівників займають робітники із середньою спеціальною та професійно-технічною освітою 80%.

Далі, на основі статистичної та фінансової звітностей обраного аграрного підприємства проведено детальний аналіз структури та складу фонду заробітної плати суб'єкта господарювання. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Структура та склад фонду заробітної плати підприємства, 2020-2024 рр.
[розраховано автором]**

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р., +,-	2024 р. до 2020 р., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Заробітна плата 1 працівника на рік, тис. грн	25,40	36,50	27,10	28,20	96,40	71,00	379,53
Ланцюговий темп приросту зарплати, %	10,90	44,00	-25,70	3,70	242,30	231,40	X
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	2116,6	3041,6	2258,3	2350,0	8033,3	5916,67	379,53
Фонд заробітної плати, тис. грн	152,40	219,00	189,70	225,60	964,00	811,60	632,55
в тому числі							
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	100,90	141,19	120,27	144,72	625,64	524,73	620,03
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	47,95	74,72	65,22	78,73	319,66	271,72	666,73
з нього:							

1	2	3	4	5	6	7	8
надбавки та доплати згідно чинного законодавства	21,72	35,26	30,28	36,41	153,08	131,37	704,90
премії за виробничі результати	26,23	39,46	34,94	42,32	166,58	140,35	635,12
Інші виплати, тис. грн.	3,55	3,09	4,21	2,14	18,70	15,15	526,67

Спостерігаючи, за результативними ознаками відмічаємо, частка фонду основної заробітної плати за останнє п'ятиріччя в середньому складає 65%, частка фонду додаткової заробітної плати в загальному фонді заробітної плати 34% інші виплати 1,77%. Частка надбавок та доплат згідно чинного законодавства у фонді додаткової заробітної плати 15,67%, а Частка премій за виробничі результати в середньому за п'ять років 17,94%. Тобто, можна зробити висновок, що аграрне підприємство стимулює та дбає про співробітників.

Щоб визначити у яких напрямках персоналу досліджуваного аграрного підприємства слід набувати нових компетенцій задля активізації його інноваційної діяльності, перш за все варто проаналізувати існуючий стан професійного розвитку працівників. Для цього використаємо усім відомий стратегічний інструмент планування – SWOT-аналіз, який дає можливість визначити вплив на розвиток персоналу підприємства факторів внутрішнього (сильні та слабкі сторони) і зовнішнього (можливості та загрози) середовища.

Заключним етапом SWOT-аналізу є встановлення взаємозв'язків між виявленими сильними та слабкими сторонами, можливостями та загрозами, які в подальшому можуть бути використанні для формування стратегічних альтернатив розвитку компетенцій персоналу обраного аграрного підприємства. Побудуємо матрицю SWOT-аналізу для підприємства. Результати приведемо до вигляду матриці SWOT (Додаток А).

Результати SWOT-матриці показують, що за рахунок наявності ряду сильних сторін перед підприємством відкриваються такі нові можливості як

розширення асортименту продукції і підвищення її споживчої вартості для найповнішого задоволення потреб споживачів; набуття нових конкурентних переваг у вигляді інноваційних продуктів, рішень, методів, способів роботи тощо за рахунок розвитку потенціалу працівників; відновлення інноваційного потенціалу, залучення нових інвестицій, впровадження новітніх технологій.

Як помітно, більшість із вище запропонованих компетенцій є важливими під час здійснення інноваційної діяльності, тому їх набуття працівниками буде сприяти нарощенню потенціалу, а отже і забезпечуватиме довгостроковий продуктивний розвиток аграрному підприємству.

Висновки до розділу 2

Виконавши дослідницько–аналітичний розділ кваліфікаційної роботи доцільно зробити наступні висновки:

1. Аналізоване підприємство у 2020–2024 рр. наростило земельний фонд на 11,2%, а активи – у 2,5 рази, тоді як власний капітал зріс у 6,3 рази. Продуктивність праці підвищилася на 230%, виробництво товарної продукції – на 341%, а чистий прибуток зріс майже у 38 разів, забезпечивши рентабельність на рівні 136,3%. Такі результати свідчать про системне зміцнення виробничого потенціалу та підвищення ефективності управління ресурсами. Підприємство демонструє зростаючу здатність адаптуватися до ринкових умов і забезпечувати стійкість свого розвитку.

2. У 2020–2024 рр. підприємство суттєво розширило масштаби діяльності. Виявлено дисбаланс між темпами приросту персоналу та земельного фонду. Забезпеченість працівників землею зменшилася приблизно на 20%, що вказує на перевищення темпів зростання кадрів над ресурсною базою. Оплата праці зростала нерівномірно, а темп її приросту у

фінальному періоді перевищив продуктивність приблизно на 15–20%, що потребує коригування мотиваційної політики. Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку ефективності праці, але потребує оптимізації кадрового навантаження та підсилення зв'язку між оплатою та результативністю.

3. У 2020–2024 рр. підприємство наростило чисельність персоналу (постійні – з 3 до 4 осіб, сезонні – з 3 до 6), при цьому зберіглася стабільна вікова структура постійних працівників і зросла частка старших вікових груп серед сезонних. Постійний персонал повністю має вищу освіту, тоді як 80% сезонних – середню спеціальну та професійно-технічну, що вказує на потребу у розвитку їхніх компетенцій. Фонд оплати праці збільшився більш ніж у 6 разів, а структура виплат демонструє достатній рівень стимулювання. SWOT-аналіз підтверджує наявність умов для розвитку інноваційності персоналу, водночас потребуючи посилення HR-маркетингової та мотиваційної політики.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ HR-МАРКЕТИНГУ

3.1 Посилення ключових компетентностей лідера в управлінні розвитком персоналу підприємства на засадах HR-маркетингу

Як раніше зазначалось HR-маркетинг (маркетинг персоналу) – це комплекс заходів, спрямованих на формування та просування позитивного іміджу компанії як роботодавця (HR-бренду) на ринку праці з метою залучення, утримання та мотивації висококваліфікованих фахівців.

HR-маркетинг аграрного підприємства – це стратегія, що поєднує принципи HR та маркетингу для залучення, утримання та розвитку кваліфікованих кадрів у сільському господарстві. Він включає створення привабливого бренду роботодавця, аналіз потреб співробітників та ефективне просування вакансій, щоб аграрне підприємство стало бажаним місцем роботи. Показники ефективності HR-маркетингу для аграрних підприємств охоплюють залучення, утримання та розвиток персоналу, а також його продуктивність.

Ключові показники включають: час закриття вакансій (особливо для специфічних сільськогосподарських посад), рівень плинності кадрів, задоволеність співробітників (через опитування), залучення (зокрема, рівень участі у програмах розвитку) та витрати на залучення одного співробітника.

Як відмічалось попередньо, підприємство має статутний капітал у розмірі 140000 грн. У свої діяльності аграрне формування керується статутом товариства, де визначаються основні місія, цілі та стратегія утвореного суб'єкта господарювання

Лідером товариства є його керівник – авторитетна особистість, яка знає як досягнути успіху та якій аграрне формування надає повне право приймати рішення у важливих для неї ситуаціях, визначати напрямки їх діяльності,

регулювати та координувати відносини всередині колективу; якій підкорюються та яку наслідують усі члени колективу товариства.

Ініціативність лідера-керівника полягає у створенні умов для виробничої діяльності працівників, інноваційного руху та результативності діяльності. Так, аграрне формування взяло участь у проєкті з підтримки фермерів від Програми USAID АГРО. У 2024 році підприємство отримало товарний кредит за проєктом «Фермер, є кредит» від компанії «Агро Арена», що реалізується за підтримки Програми USAID АГРО. Господарство придбало насіння кукурудзи та соняшника. У межах цієї ініціативи аграрне підприємство отримує агрономічні консультації від співробітників компанії, що є дуже важливою допомогою. В таких результатах полягає функція лідерства керівника підприємства.

Для злагодженості діяльності суб'єкта господарювання існує корпоративний кодекс. Корпоративний кодекс для аграрного підприємства – це зведення правил та норм поведінки, яке відображає ключові цінності, принципи та стандарти роботи, спрямовані на досягнення цілей сільськогосподарського формування.

Ключовими положеннями корпоративного кодексу для обраного аграрного підприємства можуть бути:

прозорість та чесність (забезпечення достовірності фінансової та нефінансової звітності, відкритість інформації про діяльність товариства, проведення прозорих тендерів із закупівлі агропродукції, техніки, добрив тощо);

відповідальність перед суспільством та довкіллям (дотримання екологічних стандартів, раціональне використання земельних та водних ресурсів, сприяння розвитку регіонів присутності, соціальна відповідальність);

безпека та охорона праці (забезпечення безпечних умов праці, надання засобів індивідуального захисту, особливо для співробітників, що працюють у полі);

запобігання конфлікту інтересів (встановлення чітких правил щодо уникнення ситуацій, коли особисті інтереси працівника можуть вплинути на об'єктивність рішень);

взаємоповага та розвиток персоналу (створення атмосфери довіри, поваги до приватного життя працівників, забезпечення рівних можливостей, інвестування в розвиток потенціалу співробітників);

дотримання законодавства (безумовне дотримання всіх вимог законодавства України, регуляторних органів, а також міжнародних стандартів).

Кодекс корпоративної етики покликаний стати опорою в фундаментальних цінностях при прийнятті важливих рішень на всіх рівнях управління аграрним підприємством.

Особлива увага в корпоративному кодексі приділяється працівнику, як основному складнику суб'єкта господарювання, тому завданням керівника лідера створення умов та здорової атмосфери в колективі. В цьому проявляється створення мотиваційного аспекту. В табл. 3.1 представлено запропоновані сутнісні характеристики мотивації персоналу аграрного підприємства.

Таблиця 3.1

**Сутнісні характеристики моделі мотивації персоналу підприємства,
2026 р. [складено автором]**

Характеристики	Суть
1	2
Індивідуальний підхід	Першочерговою засадою є визнання унікальності кожного працівника. Управління, орієнтовано на розвиток підприємства, має формувати мотиваційний аспект, беручи до уваги конкретні інтереси, цінності та уміння кожного члена колективу
Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів	Баланс між фінансовими винагородами та нематеріальними стимулами - друга сутнісна засада мотивації персоналу. Хоча розмір заробітної плати й залишається важливим, сучасний мотиваційний аспект також охоплює можливості самореалізації, професійного розвитку, визнання і комфортного робочого середовища

Продовж. табл. 3.1

1	2
Залученість у процеси управління	Дієві механізми зворотного зв'язку та стимулювання ініціативи дають змогу працівникам відчувати, що їхній внесок дійсно важливий для розвитку підприємства
Прозорість і довіра	Персонал повинен розуміти, як формується система заохочень, якими є довгострокові завдання та куди рухається підприємство

Важливим мотиваційним аспектом, як бачимо із табл. 3.1 є матеріальні і нематеріальні стимули, які регулює керівник підприємства. Мотиваційна політика підприємства ґрунтується на індивідуальному підході до працівників та поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що сприяє розвитку їхніх компетенцій. Залученість персоналу у процеси управління підвищує відповідальність і зацікавленість у результатах роботи. Прозорість системи заохочень формує довіру та сприяє стабільній мотивації і лояльності співробітників.

В табл. 3.2 представимо методи стимулювання розвитку персоналу досліджуваного аграрного підприємства.

Таблиця 3.2

**Перспективні методи стимулювання розвитку персоналу підприємства,
2026 р. [складено автором]**

Матеріальні	Нематеріальні (моральні)
підвищення заробітної плати; додаткові виплати (премії, бонуси тощо); компенсаційні пакети (плата за навчання, страхування, відпустки тощо); участь в прибутках; акціонерному капі-талі підприємства; соціальні пільги тощо.	можливість кар'єрного зростання; визнання професійної майстерності; підвищення конкурентоспроможності праці; залучення до процесів управління; гнучкий графік роботи; сприятливі умови для прояву творчості; збагачення змістовності праці; підвищення соціального статусу, престижу, встановлення корисних контактів тощо.

Вибір методу стимулювання розвитку персоналу залежить від аналізування керівника щодо ефективності виконання роботи працівника і залежить від індивідуальних характеристик та носить ситуаційний характер

працівників, а також можливостей підприємства. Тобто, лідерів в процесі формування мотиваційного механізму слід враховувати гетерогенність персоналу – за освітою, віком, статтю, стилем поведінки, досвідом роботи, сімейним станом, природними здібностями, мотиваційними установками.

Ще одним із напрямів лідерської діяльності керівника підприємства виступає стратегічне планування персоналу (Strategic Workforce Planning – SWP), яке полягає в тому, що дозволяє виконати стратегію діяльності аграрного формування завдяки тому, що необхідна кількість співробітників з необхідними компетенціями знаходиться в потрібному місці, в потрібний час при оптимальному рівні витрат. SWP засноване на методах сценарного аналізу, прогнозування та фасилітації.

Наведемо відмінності стратегічного і традиційного планування чисельності персоналу аграрного підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Відмінності стратегічного і традиційного планування чисельності персоналу підприємства 2020-2024 рр., 2026 р. [складено автором]

Стратегічне планування чисельності персоналу, 2026 р.	Традиційне планування чисельності персоналу, 2020-2024 рр.
Планування здійснюється терміном від 3 до 5 років	Планування здійснюється терміном до 1 року
Використовується інформація про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства	Використовується переважно інформація про внутрішнє середовище підприємства
Базується на існуючій стратегії підприємства	Базується на оперативних планах
Виконується аналіз сценаріїв	Прогноз виконується, як правило, на основі даних минулих періодів
Планується чисельність персоналу по ключовим позиціям стратегії	Планується чисельність по всіх позиціях / професіях
Інтегрується з процесом управління здібностями (включаючи визначення критично важливих компетенцій і кар'єрних траєкторій)	Не пов'язане з процесом управління здібностями

Можна визначити наступні етапи процесу стратегічного планування персоналом аграрного підприємства:

формулювання стратегії діяльності і HR-маркетингу на 3-5 років;
визначення ролей, які найбільш важливі для виконання стратегії, а також планування програми дій за кожним етапом виробничої діяльності;
аналіз факторів всередині і поза підприємством, які впливають на чисельність персоналу;
визначення попиту і пропозиції робочої сили (встановлення розриву між попитом і пропозицією, розрахунок чисельності персоналу);
планування заходів для досягнення встановлених цільових показників по чисельності персоналу;
моніторинг та контроль за впровадженням запланованих заходів, оцінка їх ефективності.

Отже, удосконалення системи планування персоналом аграрного підприємства передбачає виявлення лідером керівником суб'єкта господарювання пріоритетних напрямів управління персоналом.

3.2. Прогнозування продуктивності праці на підприємстві з урахуванням витрат на HR-маркетинг

Раніше було охарактеризовано систему HR-маркетингу, його ключові показники. Визначимо основні витрати на HR-маркетинг та адаптуємо їх для обраного аграрного формування:

реклама вакансій (у соціальних мережах та інших платформах; рекрутингові процеси; витрати на проведення співбесід та тестувань; витрати на адаптацію нових співробітників);

брендінг роботодавця (створення та підтримка іміджу компанії як роботодавця; маркетинг у соціальних мережах (SMM); контент-маркетинг (статті, відео); інші витрати);

навчання та підвищення рівня кваліфікації працівників;

заходи для зниження плинності кадрів.

В табл. 3.4 представлено пропозиції щодо витрат на HR-маркетинг підприємства на 2026 р. (первинні дані і розрахунки наведені у додатку Б, В).

Таблиця 3.4

Пропоновані витрати на HR-маркетинг підприємства, 2026 р.

[розраховано автором]

Статті витрат	Сума, тис. грн.
Реклама вакансій	
у соціальних мережах та інших платформах	16,2
Рекрутингові процеси	
Витрати на адаптацію нових співробітників	16,7
Брендинг роботодавця:	
Створення та підтримка іміджу компанії як роботодавця	16,6
Маркетинг у соціальних мережах (SMM)	16,8
Контент-маркетинг (статті, відео)	16,9
Інші витрати	
Навчання та підвищення рівня кваліфікації працівників	25,8
Заходи для зниження плинності кадрів	23,7
Всього	132,7

Заплановані витрати на HR-маркетинг підприємства спрямовані на комплексне залучення та утримання персоналу, включно з рекрутингом, навчанням і брендингом роботодавця. Основна частка бюджету припадає на підвищення кваліфікації працівників та заходи зі зниження плинності кадрів, що свідчить про пріоритет розвитку і стабільності трудового потенціалу. Відмічаємо, що обрана відсоткова варіація від 1,5% до 3% від чистого доходу від реалізації продукції, товарів, послуг на рівні 2024 р. Не існує універсального відсотка витрат HR-маркетингу від прибутку, оскільки він залежить від багатьох факторів, таких як галузь, етап розвитку бізнесу, стратегічні цілі та конкуренція. Загальна рекомендація становить близько (1,5%-10%) від доходу.

Як бачимо загальна сума витрат на HR-маркетинг на 2026 р. пропонується 132,7 тис. грн., але вона може варіювати, адже в залежності від отриманого майбутнього доходу та враховуючи низький коефіцієнт плинності кадрів.

Проведемо порівняння фактичного чистого доходу від реалізації продукції, товарів, послуг та прогнозного, фактичної продуктивності праці та прогнозної з урахуванням заходів HR-маркетингу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Порівняння чистого доходу від реалізації продукції, товарів, послуг та продуктивності праці з урахуванням заходів HR-маркетингу, 2024, 2026 рр. [розраховано автором]

Фінансовий показник	2024 р.	2026 р.	Зростання в 2026 р.
Дохід, тис. грн.	10768,60	11027,05	258,45
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2692,15	2756,76	64,61

Як бачимо з проведеного розрахунку пропозицій на 2026 р. чистий дохід зростає на 258,45 тис. грн, а продуктивність праці на 64,61 тис. грн.

Ілюстративно порівняння фактичного чистого доходу від реалізації продукції, товарів, послуг та прогнозного з урахуванням заходів HR-маркетингу представлено рис. 3.1.

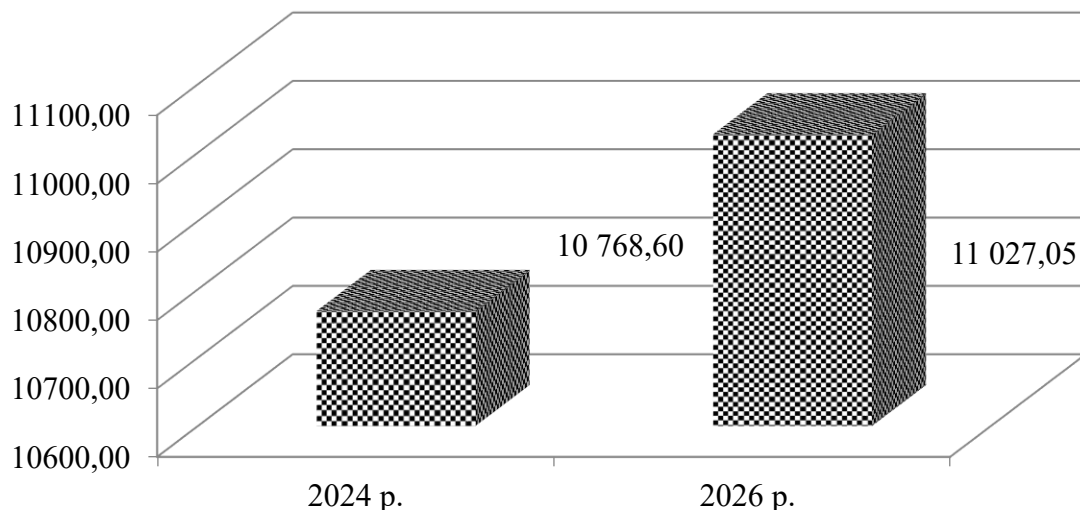


Рис. 3.1. Порівняння чистого доходу підприємства без і з урахуванням заходів HR-маркетингу, 2024, 2026 рр. [побудовано автором]

Далі моделюємо та прогнозуємо продуктивність праці, як елемента в системі HR-маркетингу обраного аграрного підприємства. При здійсненні

заходів з управління підприємств та організацій використовуються різні форми і методи. В ряді випадків використовується метод моделювання, зокрема, аналіз статистичних показників з використанням трендових моделей. Дослідження, аналіз та прогнозування продуктивності праці аграрного підприємства за допомогою трендових моделей за останні п'ять років та прогноз на наступний 2026 р. будемо проводити в три етапи.

Як відомо, тренд – це дослідження динаміки змін рівня показника в часі. Лінія тренду – графічне подання напряму зміни ряду даних. Тому, в даному разі за допомогою трендових моделей прослідкуємо траєкторію зміни продуктивності праці обраного аграрного підприємства.

Динаміку продуктивності праці аграрного підприємства за останні п'ять років представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Динаміка продуктивності праці підприємства, 2020-2024 рр. (факт),
2026 р. (прогноз) [розраховано автором]**

Роки	Продуктивність праці, тис. грн/особу
2020	797,70
2021	1151,40
2022	1222,23
2023	940,95
2024	2692,15
2026	2756,76

Обробку даних, аналіз отриманих результатів та прогнозування продуктивності праці за останні п'ять років проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, використовуючи чотири моделі тренду: лінійну, логарифмічну, степеневу та експонентну.

Охарактеризуємо їх:

лінійна модель – це пряма лінія, що щонайкраще описує набір даних.

Рівняння прямої $Y = a_1 X + a_0$, де a_1 та a_0 – коефіцієнти рівняння.

логарифмічну лінію тренду слід використовувати для випадків коли дані мають тенденцію до швидкого росту чи спаду з наступним

вирівнюванням. Логарифмічна лінія тренду може використовувати як додатні так і від'ємні значення. Рівняння логарифмічної лінії тренду має вигляд:

$$Y = a_1 LN(X) + a_0 .$$

степенева лінія тренду є кривою, яка ефективно використовується для аналізу даних, які порівнюються та зростають у певній пропорції. Степеневу лінію тренду створити не можна, якщо дані містять нульові або від'ємні значення. Рівняння степеневої лінії тренду має вигляд: $Y = a_1 X^{a_0} .$

експонентна лінія тренду є кривою, яка використовується для аналізу даних, що мають властивість зростати або спадати. Експонентну лінію тренду, так як і степеневу створити не можна, якщо дані містять нульові або від'ємні значення. Рівняння експонентної лінії тренду в загальному вигляді:

$$Y = a_1 EXP^{a_0 X} .$$

Отже, проведено обробку даних статистичних показників продуктивності праці аграрного підприємства (Додаток Б). Слід згадати, нормативні межі, які встановлені для коефіцієнта детермінації. Якщо коефіцієнт детермінації знаходиться в межах $|0,75 - 0,99|$ тіснота зв'язку досить висока, $|0,45 - 0,74|$ – середня, $|0,1 - 0,44|$ тіснота зв'язку слабка, $< |0,1|$ зв'язок відсутній. Найкращою моделлю для економічного аналізу та подальшого прогнозу є та лінія тренду, де коефіцієнт детермінації R^2 найближче до одиниці і характеризує достовірність значень лінії тренда до фактичних даних. В даному дослідженні експонентна модель тренду продуктивності праці, коефіцієнт детермінації 0,57.

Далі продовжуємо дослідження та прогнозування продуктивності праці аграрного підприємства за допомогою вбудованих статистичних та математичних функцій за останні п'ять років та на 2026 р.

Також, як і попередньо користуємося електронними таблицями Microsoft Excel, вбудованою статистичною функцією ТЕНДЕНЦІЯ, нелінійною вбудованою статистичною функцією РОСТ, математичними функціями EXP та LN та динамічним рядом результативного показника –

продуктивності праці аграрного підприємства за останні п'ять років.

Стисла характеристика функцій, що будуть використані при дослідженні та прогнозуванні продуктивності праці аграрного підприємства:

вбудована статистична функція ТЕНДЕНЦІЯ точно відображає динаміку економічних процесів;

вбудована статистична функція нелінійного характеру РОСТ точна ілюстрація напрямку економічного розвитку;

комбінація математичних функцій EXP та LN та функції ТЕНДЕНЦІЯ порівнює прогнозну лінію з прогнозою лінією функції РОСТ.

В результаті обчислень різними методами отримано теоретичне та прогнозні значення продуктивності праці аграрного підприємства за останній період. Наприкінці дослідження та прогнозування продуктивності праці аграрного підприємства проведено групування, порівняння та ранжування цих показників по виробничим моделям та з урахуванням витрат на HR-маркетинг, що проведено попередньо, за допомогою вбудованої функції РАНГ (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Групування, порівняння та ранжування прогнозних значень продуктивності праці на підприємстві, 2024, 2026 рр. [розраховано автором]

Модель тренду (умовне позначення)	Прогнозні значення продуктивності праці аграрного підприємства 2026 р.	Ранжування прогнозного значення продуктивності праці аграрного підприємства	Збільшення/зменшення продуктивності праці аграрного підприємства 2026 р. до 2024 р.,+,-	Збільшення/зменшення продуктивності праці аграрного підприємства 2026 р. до 2024 р.%
1	2	3	4	5
Лінійна $y = 357,85x + 287,35$ (модель 1)	2434,45	6	-257,70	90,43
Степенева $754,92x^{0,51}$ (модель 3)	1380,01	8	-1312,14	51,26

Продовж. табл. 3.7

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Логарифмічна $y = 781,74\ln(x) + 612,37$ (модель 2)	2133,57	7	-558,58	79,25
Експонентна $y = 631,13e^{0,22x}$ (модель 4)	2943,96	3	251,81	109,35
Вбудована статистична функція ТЕНДЕНЦІЯ (модель 5)	2792,27	4	100,12	103,72
Вбудована статистична функція РОСТ (модель 6)	3008,30	1	316,15	111,74
Вбудовані математичні функції (модель 7)	3008,30	1	316,15	111,74
Витрати на HR- маркетинг щодо зростання продуктивності праці (модель 8)	2756,76	5	64,61	102,40
Фактичні значення продуктивності праці аграрного підприємства 2024 р.	2692,15			

Згідно з табл. 3.7, прогнозна продуктивність праці на 2026 р. за моделлю РОСТ та вбудованими математичними функціями досягає 3008,30 тис. грн/особу, що на 316,15 тис. грн або 11,74 % більше порівняно з фактичним показником 2024 р. у 2692,15 тис. грн/особу. Використання витрат на HR-маркетинг дозволяє підвищити продуктивність до 2756,76 тис. грн/особу, забезпечуючи приріст на 64,61 тис. грн або 2,40 %. З результатів бачимо, що найкращими при оптимістичному сценарію діяльності підприємства є вбудована статистична функція РОСТ та вбудовані математичні функції. Графічно прогнозні значень продуктивності праці на підприємстві представлено на рис. 3.2. Загалом отримані результати засвідчують високу чутливість продуктивності праці до зміни управлінських рішень і використання сучасних інструментів аналітики. Така динаміка підкреслює важливість системного планування інвестицій у розвиток персоналу для забезпечення зростання ефективності підприємства.

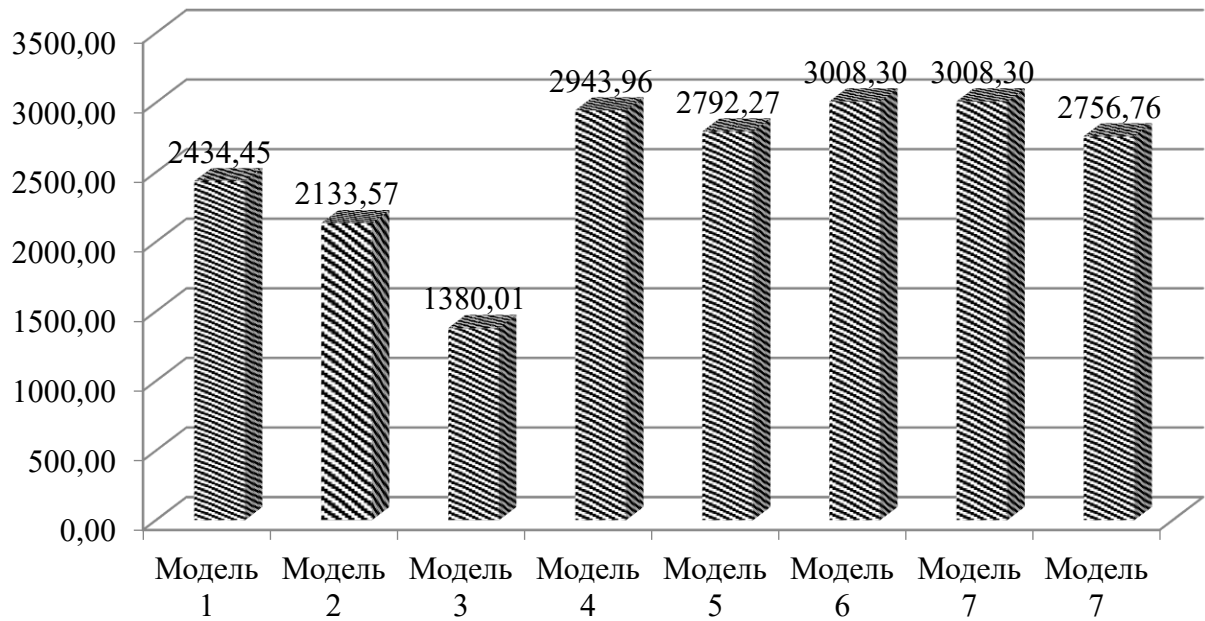


Рис. 3.2. Прогнозні значення продуктивності праці підприємства по виробничим моделям та з урахуванням витрат на HR-маркетинг, 2026 р. [побудовано автором]

Отже, проведений статистичний аналіз та прогнозування продуктивності праці аграрного підприємства з використанням різних методів лінійного та нелінійного обчислення і з урахуванням витрат на HR-маркетингу дозволяє зробити висновок, що в дослідженні, аналізі, оцінці, моделюванні та прогнозуванні економічних показників та економічної системи в цілому можна вибрати найбільш доцільний і ефективний метод вивчення з урахуванням властивостей та особливостей цієї системи.

Висновки до розділу 3

Надавши рекомендації відносно вдосконалення процесу управління персоналом підприємства відзначимо ключові моменти:

1. Впровадження HR-маркетингу дозволяє підвищити ефективність залучення та утримання персоналу на підприємстві, зокрема скоротити час

закриття вакансій на 25–30 %. Мотиваційна політика підприємства, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечує зростання залученості працівників до 85 % та підвищує продуктивність. Стратегічне планування персоналу на термін 3–5 років дозволяє оптимально розподілити кадри по ключових позиціях, що зменшує кадрові розриви на 20–25 %. Використання індивідуального підходу та прозорої системи заохочень формує довіру та стабільну мотивацію серед 100 % постійного персоналу. Загалом, інтеграція HR-маркетингу та стратегічного планування забезпечує підвищення продуктивності та розвиток компетенцій персоналу на 30–35 % у порівнянні з попереднім п'ятиріччям.

2. Проведене прогнозування показало, що заплановані витрати на HR-маркетинг у сумі 132,7 тис. грн забезпечать зростання продуктивності праці з 2692,15 тис. грн/особу у 2024 р. до 2756,76 тис. грн/особу у 2026 р., що відповідає приросту 2,4 %. Використання різних моделей тренду дозволило визначити, що найбільш оптимістичний результат демонструють функції РОСТ та комбінація математичних функцій, прогнозуючи продуктивність на рівні 3008,3 тис. грн/особу. Аналіз коефіцієнтів детермінації показав середню тісноту зв'язку R^2 у межах 0,42–0,57, що підтверджує достатню адекватність моделей для оцінки продуктивності. Порівняння фактичних та прогнозних значень доходу свідчить про збільшення чистого доходу на 258,45 тис. грн у 2026 р., що відображає ефективність заходів HR-маркетингу. Загалом, застосування статистичних та трендових моделей дозволяє обґрунтовано планувати розвиток персоналу та підвищувати економічні показники аграрного підприємства на 2–12 % у найближчі два роки.

ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційну роботу на тему «Управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу» доцільно зробити наступні висновки:

3. Сучасне управління персоналом є стратегічною функцією, що виходить за межі адміністративного контролю та інтегрується в загальну систему управління підприємством. Воно розглядає співробітників як цінний актив, здатний створювати додаткову вартість і формувати довгострокові конкурентні переваги. Ключовим елементом є концепція HR-маркетингу, яка застосовує принципи класичного маркетингу та розглядає персонал як «внутрішніх клієнтів». Основна ідея полягає у систематичному формуванні умов для задоволення потреб співробітників, їхнього розвитку, мотивації та лояльності. Стратегічний HR-маркетинг передбачає не просто формальне управління, а комплексний стратегічний підхід, який інтегрує всі HR-процеси із загальною стратегією розвитку організації. Це дозволяє підприємству формувати позитивний імідж роботодавця та створювати середовище, що забезпечує синергію між інтересами організації та персоналу, забезпечуючи сталий розвиток.

4. HR-маркетингова політика підприємства є комплексною системою управління, яка інтегрує управлінські та маркетингові інструменти для всебічного залучення, утримання та розвитку цінних кадрів. Її стратегічна мета полягає у формуванні позитивного іміджу роботодавця та підвищенні привабливості організації на ринку праці, що безпосередньо впливає на зменшення плинності кадрів та підвищення загальної продуктивності. Ефективна реалізація цієї політики базується на комплексі методичних підходів, серед яких ключові: стратегічний, маркетинговий та аналітичний. Таким чином, HR-маркетингова політика виступає ключовим інструментом, що забезпечує стабільний розвиток підприємства, його конкурентоспроможність та гармонійне поєднання інтересів організації та її

співробітників.

5. Аналізоване підприємство у 2020–2024 рр. наростило земельний фонд на 11,2 %, а активи – у 2,5 рази, тоді як власний капітал зріс у 6,3 рази. Продуктивність праці підвищилася на 230 %, виробництво товарної продукції – на 341 %, а чистий прибуток зріс майже у 38 разів, забезпечивши рентабельність на рівні 136,3 %. Такі результати свідчать про системне зміцнення виробничого потенціалу та підвищення ефективності управління ресурсами. Підприємство демонструє зростаючу здатність адаптуватися до ринкових умов і забезпечувати стійкість свого розвитку.

6. У 2020–2024 рр. підприємство суттєво розширило масштаби діяльності. Виявлено дисбаланс між темпами приросту персоналу та земельного фонду. Забезпеченість працівників землею зменшилася приблизно на 20 %, що вказує на перевищення темпів зростання кадрів над ресурсною базою. Оплата праці зростала нерівномірно, а темп її приросту у фінальному періоді перевищив продуктивність приблизно на 15–20 %, що потребує коригування мотиваційної політики. Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку ефективності праці, але потребує оптимізації кадрового навантаження та підсилення зв'язку між оплатою та результативністю.

7. У 2020–2024 рр. підприємство наростило чисельність персоналу (постійні – з 3 до 4 осіб, сезонні – з 3 до 6), при цьому зберіглася стабільна вікова структура постійних працівників і зросла частка старших вікових груп серед сезонних. Постійний персонал повністю має вищу освіту, тоді як 80% сезонних – середню спеціальну та професійно-технічну, що вказує на потребу у розвитку їхніх компетенцій. Фонд оплати праці збільшився більш ніж у 6 разів, а структура виплат демонструє достатній рівень стимулювання. SWOT-аналіз підтверджує наявність умов для розвитку інноваційності персоналу, водночас потребуючи посилення HR-маркетингової та мотиваційної політики.

8. Впровадження HR-маркетингу дозволяє підвищити ефективність

залучення та утримання персоналу на підприємстві, зокрема скоротити час закриття вакансій на 25–30 %. Мотиваційна політика підприємства, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечує зростання залученості працівників до 85 % та підвищує продуктивність. Стратегічне планування персоналу на термін 3–5 років дозволяє оптимально розподілити кадри по ключових позиціях, що зменшує кадрові розриви на 20–25 %. Використання індивідуального підходу та прозорої системи заохочень формує довіру та стабільну мотивацію серед 100 % постійного персоналу. Загалом, інтеграція HR-маркетингу та стратегічного планування забезпечує підвищення продуктивності та розвиток компетенцій персоналу на 30–35 % у порівнянні з попереднім п'ятиріччям.

9. Проведене прогнозування показало, що заплановані витрати на HR-маркетинг у сумі 132,7 тис. грн забезпечать зростання продуктивності праці з 2692,15 тис. грн/особу у 2024 р. до 2756,76 тис. грн/особу у 2026 р., що відповідає приросту 2,4 %. Використання різних моделей тренду дозволило визначити, що найбільш оптимістичний результат демонструють функції РОСТ та комбінація математичних функцій, прогнозуючи продуктивність на рівні 3008,3 тис. грн/особу. Аналіз коефіцієнтів детермінації показав середню тісноту зв'язку R^2 у межах 0,42–0,57, що підтверджує достатню адекватність моделей для оцінки продуктивності. Порівняння фактичних та прогнозних значень доходу свідчить про збільшення чистого доходу на 258,45 тис. грн у 2026 р., що відображає ефективність заходів HR-маркетингу. Загалом, застосування статистичних та трендових моделей дозволяє обґрунтовано планувати розвиток персоналу та підвищувати економічні показники аграрного підприємства на 2–12 % у найближчі два роки.

Впровадження запропонованих заходів у сполученні з удосконалюванням інших методів управління дозволить підвищити ефективність управління персоналом підприємства на засадах HR-маркетингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акаткін Ю. М. Технології штучного інтелекту у сфері управління персоналом: тенденції впровадження. *Менеджмент і економіка*. 2021. №6(23). С. 15–24.
2. Багорка М. О., Кривко О. М., Строева Д. В. Формування напрямів підвищення ефективності управління стратегічними змінами на основі введення маркетингової складової для посилення адаптаційних можливостей підприємств агробізнесу. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2025. Випуск 3. С. 93–100.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
4. Баранник В. І., Мартиненко М. І. Цифрова трансформація HRM: Виклики та перспективи. *Економічні горизонти*. 2022. №3(45). С. 25–38.
5. Батюк Б., Гірняк К. Креативні рішення в системі управління персоналом в умовах війни: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3449> (дата звернення: 10.10.2025).
6. Василик А. В., Василик А. В. Формування сприятливого професійного середовища на засадах Well-Being менеджменту в організації. *Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених (Київ, 11 травня 2022 р.). Частина 1. Київ: КНЕУ, 2022. 204 с.
7. Вишнеvsька О. П. Аналітика даних як інструмент підвищення продуктивності HR-системи. *Журнал сучасної економіки*. 2021. №9. С. 56–68.
8. Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О., П'ятак В. Ю. Трансформація HR-процесів в умовах діджиталізації. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку*: матеріали II Міжнародної науково-практичної

конференції, Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 94–98. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/ii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferencziya-2023.pdf#page=95> (дата звернення: 11.10.2025).

9. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>. (дата звернення: 05.11.2025).

10. Голянч В. М., Кудрявцева Є. І. Вплив цифрової культури на ефективність управління персоналом. *Сучасний менеджмент*. 2020. №4. С. 30–39.

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

12. Гурман О. М. Цифровізація економіки та її вплив на функції HR-маркетингу. *Трансформаційна економіка*. 2025. №1 (10). С. 25–30.

13. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. №1 (47). С. 69–77.

14. Данилюк Н. Використання маркетингових засобів в HR-менеджменті підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2022. №25 (53). С. 18–24.

15. Дворник І, Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №2. С. 144–152.

16. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. №39. С. 165–170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf (дата звернення: 12.10.2025).

17. Дячков Д. В., Ткаченко В. І., Пальчук О. Розробка організаційно-

функціональної моделі управління кадровим потенціалом підприємства на основі застосування ІТ-інструментів. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2025. Випуск 3. С. 19–26.

18. Єремія Г., Підгірна В., Скігар Х. Напрями підвищення ефективності системи управління трудовим колективом. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1291> (дата звернення: 10.10.2025).

19. Завербний А. С., Кушка П. А., Мицишин Р. В. Особливості формування систем оцінювання ефективності діяльності персоналу як елемент конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтегрування: теоретико-прикладний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3308> (дата звернення: 14.10.2025).

20. Заставний М. Управління персоналом за умов діджиталізування: проблеми і можливості для українських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. №74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6006> (дата звернення: 13.10.2025).

21. Захарчин Г. Маркетинг персоналу у контексті формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4608> (дата звернення: 14.10.2025).

22. Звада Л., Решміділова С. Управління розвитком персоналу підприємства сфери послуг. *Рекомендовано до друку науково-технічною радою Хмельницького національного університету*, 18 грудня 2023 року. Тези доповідей XVIII міжнародної НПК «Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів». Хмельницький, 2023. С. 197.

23. Зось-Кіор М. В., Моргун М. С., Корж П. Р. Управління ефективністю системи інтеграції заощаджень домогосподарств у

підприємницьке середовище України. *Актуальні проблеми економіки*. № 9 (291). 2025. С. 95–106

24. Івашко М. М. Використання хмарних технологій у системі управління персоналом. *Вісник сучасного управління*. 2022. №5. С. 89–97.

25. Іртищев О. С. Трансформація HR-технологій в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова. Миколаїв. 2024. 206 с.

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

27. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. №4. 2022. С. 26–34.

28. Копитко М. І., Завербний А. С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №4 (80). С. 63–68.

29. Корж П. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємства в конкурентному бізнес-середовищі. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. Том 1. С. 260–261.

30. Корж П., Моргун М., Маковецький А. Розвиток персоналу підприємства на засадах ресурсоощадливого управління. Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 20-21 жовтня 2025, Національний університет

«Запорізька політехніка». Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. С. 324–325.

31. Кравчук О. І., Варіс І. О., Каленська Н. Г. Трансформація HR менеджменту через призму штучного інтелекту: комплексний аналіз імплементації, викликів та етичних аспектів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №15. URL: <https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-15-04-09> (дата звернення: 10.11.2025).

32. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. №12. С. 125–129.

33. Літорович О. В. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1292> (дата звернення: 10.11.2025).

34. Літорович О. В., Карий О. І. Використання адаптивно-інтерактивних систем у процесі навчання персоналу. *Економічний простір*. 2020. №159. С. 58–62.

35. Миколюк А. М. Проблеми та пріоритети розвитку інклюзивної освіти в Україні: економічний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4699> (дата звернення: 03.10.2025).

36. Мізіна О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. *Ефективна економіка*. 2020. №12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8404> (дата звернення: 10.11.2025).

37. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. №32(3). С. 47–53. <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/2378> (дата звернення:

10.11.2025).

38. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. №1-2 (41). С. 56–58.

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

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

41. Пархоменко Д. В., Бондаренко А. Ф., Зось-Кіор М. В. Маркетингова концепція класифікації клієнтів. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2025. Випуск 3. С. 60–72.

42. Піменов В. В. HR-функції в умовах діджиталізації малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3237> (дата звернення: 05.10.2025).

43. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812> (дата звернення: 03.10.2025).

44. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4195> (дата звернення: 29.10.2025).

45. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. №4 (2). С. 88–93.

URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-4-nomer-2-2022/osoblyvosti-upravlinnya-personalom-v-umovah-voyennogo-stanu> (дата звернення: 30.10.2025).

46. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. №3 (39). С. 173–181.

47. Симоненко Т. В. Цифровізація управлінських процесів: досвід ЄС і перспективи для України. *Економіка та держава*. 2023. №2. С. 43–50.

48. Сорока О., Унгурян А., Арутюнян А. Підвищення якості управління персоналом в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/673> (дата звернення: 11.10.2025).

49. Стоянець Н. Методологія дослідження управління персоналом: теоретичні та наукові аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. №53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2686> (дата звернення: 10.11.2025).

50. Стоянець Н., Баоєр Ф. Теоретичні аспекти дослідження стратегічного управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2742> (дата звернення: 02.11.2025).

51. Харченко Т., Жун М., Михайлик Р. Управління персоналом в умовах соціальної відповідальності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. №32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/757> (дата звернення: 03.10.2025).

52. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2426> (дата звернення: 10.10.2025).

53. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та*

суспільство. 2023. №48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення: 08.11.2025).

54. Чернікова Н. М., Жадан О. А., Пінченко О. С. Управління компетентностями персоналу підприємства в умовах цифрових змін. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2025. Випуск 3. С. 3–11.

55. Чирва Ю. Ю., Завербний А. С. Оцінювання рівня втрат трудових ресурсів в Україні у зв'язку із вимушеною міграцією через збройну агресію: проблеми і перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1931> (дата звернення: 06.10.2025).

56. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100–105.

57. Шевченко І. В., Сосна В. В. Економіко-математичний підхід до вимірювання впливу маркетингових активностей з фокусом на промоакції. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2025. Випуск 3. С. 78–84.

58. Germaniuk N. Organization's personnel marketing management. Monograph. Primedia eLaunch, Boston, USA, 2022. P. 108–141.

59. Joyce P. R., Selvaraj F. J., Manoharan G., Priya C. et. el. To study the role of marketing in human resource management. *Migration Letters: An International Journal of Migration Studies*. 2024. №21. P. 1191–1196.

60. Koman G., Boršoš P., Kubina M. Sustainable human resource management with a focus on corporate employee recruitment. *Sustainability*. 2024. №16(14). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/14/6059> (дата звернення: 31.10.2025).

61. Reshmidilova S., Aleynuk P., Bondarenko D. Systematic approach to the functional features of the formation of HR marketing in the emerging economy. *Ekonomichnyy analiz*. 2024. №34(3). P. 122–132.