

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ імені С.З.ГЖИЦЬКОГО**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

СТЕПАНЯК Павло Олегович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: 3.33. 005.95/. 96

**«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»**

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Степаняк П.О.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

ВОСКОБІЙНИК Соломія Ярославівна
кандидат економічних наук, доцент

**Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Напрямок підготовки 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.
“ _____ ” _____ 2025 р.

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

Степаняк Павло Олегович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема проєкту (роботи): «Удосконалення системи управління персоналом підприємства»

керівник проєкту (роботи) Воскобійник С.Я., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 202__ року № _____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) _____ 202__ року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. 1.1. Сутність та значення системи управління персоналом для підприємства. 1.2. Особливості формування системи управління персоналом. 1.3. Методи оцінки системи управління персоналом підприємства. РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПП «***». 2.1. Характеристика господарсько-економічної діяльності ПП «***». 2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства. 2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства. РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПП «***». 3.1. Перспективи розвитку ПП «***» та їх вплив на систему управління персоналом підприємства. 3.2. Напрями удосконалення системи управління персоналом ПП «***».

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

1. Основні компоненти системи управління персоналом. 2. Завдання системи управління персоналом. 3. Підсистеми системи управління персоналом. 4. Структура функціональних підсистем системи управління персоналом підприємства. 5. Характеристика елементів системи управління персоналом. 6. Методи управління персоналом підприємства. 7. Адміністративні методи управління персоналом. 8. Економічні методи управління персоналом. 9. Соціально-психологічні методи управління персоналом. 10. Динаміка та структура посівних площ ПП «***» за період 2022-2024рр. 11. Динаміка основних показників звіту про фінансові результати ПП «***» за 2022-2024 рр., тис. грн. 12. Доходи від основної діяльності ПП «***» за період 2022-2024 рр., тис. грн. 13. Собівартість реалізації продукції, робіт та послуг ПП «***» за період 2022-2024рр., тис. грн. 14. Витрати на збут ПП «***» за період 2022-2024 рр., тис. грн. 15. Загальногосподарські адміністративні витрати ПП «***» за період 2022-2024 рр., тис. грн. 16. Статутні внески учасників ПП «***» станом на 31 грудня 2024 року. 17. Середньооблікова чисельність працівників у ПП «***» за 2022-2024 рр.

18. Структура персоналу за категоріями працівників ПП «***» за 2022-2024 рр. 19. Структура персоналу ПП «***» за 2024 рік. 20. Структура персоналу за статевою ознакою у ПП «***» за 2022-2024рр.,чол. 21. Структура персоналу за віковими ознаками у ПП «***» за 2022-2024рр.,чол. 22. Структура персоналу за віковими категоріями ПП «***» за 2024рік. 23. Структура персоналу за рівнем освіти працівників у ПП «***» за 2022-2024рр.,чол. 24. Рух персоналу ПП «***» за 2022-2024рр. 25. Методи управління персоналом у ПП «***» та їх характеристика. 26. Динаміка показників продуктивності праці ПП «***» за 2022-2024рр.,чол. 27. Аналіз ефективності системи управління персоналом у ПП «***» у 2025 році. 28. Система управління персоналом ПП «***». 29. Переваги та недоліки діючої системи управління персоналом ПП «***». 30. Переваги використання ПП «***» сівалок Mzuri Pro-Til. 31. Цінності Центру аграрного розвитку ПП «***». 32. Цілі Центру аграрного розвитку ПП «***». 33. Перспективи сталого функціонування ПП «***». 34. Сприятливі умови для вдосконалення системи управління персоналом ПП «***». 35. Стратегічні цілі ПП «***». 36. Напрями удосконалення системи управління персоналом ПП «***»

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання «.....» 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи	09.2024 р.	
2	Розробка змісту роботи	09.2024 р.	
3	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	10.2024 р.	
4	Бібліографічний огляд	10.2024 р.	
5	Вступ	11.2024 р.	
6	Розділ 1	12.2024 р.-02.2025 р.	
7	Розділ 2	03.2025 р.-06.2025 р.	
8	Розділ 3	07.2025 р.-08.2025 р.	
9	Висновки та пропозиції	09.2025 р.	
10	Оформлення роботи	10.2025 р.	
11	Оформлення візуального супроводу роботи	10.2025 р.	
12	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	11.2025 р.	

Здобувач

(підпис)

Степаняк П.О

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Воскобійник С.Я.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Степаняк П.О. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерство освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи управління персоналом підприємства. Проаналізовано систему управління персоналом ПП «***». Запропоновано шляхи удосконалення системи управління персоналом у ПП «***».

Ключові слова: персонал, управління, система, розвиток персоналу, продуктивність персоналу

SUMMARY

Stepaniak P.O. Improving the personnel management system of the enterprise – Manuscript.

Qualification work for the degree of «Master» in the specialty 073 «Management». Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv - Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work explores the theoretical foundations of enterprise personnel management were investigated. The personnel management system of the private enterprise «***» was analyzed. Ways of improving the personnel management system in the private enterprise «***» were proposed.

Keywords: personnel, management, system, personnel development, personnel productivity

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	 7
1.1. Сутність та значення системи управління персоналом для підприємства.....	7
1.2. Особливості формування системи управління персоналом.....	13
1.3. Методи оцінки системи управління персоналом підприємства.....	20
 РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПП «***».....	 28
2.1. Характеристика господарсько-економічної діяльності ПП«***».....	28
2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства.....	38
2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства.....	46
 РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПП «***».....	 52
3.1. Перспективи розвитку ПП «***» та їх вплив на систему управління персоналом підприємства.....	52
3.2. Напрями удосконалення системи управління персоналом ПП «***».....	63
 ВИСНОВКИ.....	 70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Постійна трансформація ринку праці, технологічні виклики, зростання вимог до професійних компетентностей та необхідність утримання кваліфікованих працівників посилюють потребу в удосконаленні кадрової політики й управлінських підходів.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах розвитку економіки саме персонал є ключовим ресурсом, який визначає конкурентоспроможність і стабільність будь-якого підприємства. Ефективне управління кадрами стає не просто допоміжною функцією, а стратегічним чинником успіху, що впливає на продуктивність праці, інноваційність, якість прийняття управлінських рішень і здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Таким чином, удосконалення системи управління персоналом є необхідною передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства, його конкурентних позицій та здатності до стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженням питання формування, розвитку та використання персоналу займалось багато вітчизняних вчених, зокрема: Бугас В.В., Воскобійник С.Я., Глущенко Л.Д., Добіжа В.В., Дончак Л.Г., Калюжна Ю.В., Коваль Н.О., Пілявоз Т.М., Токар В.В., Шкварук Д.Г., Череп О.Г. та ін. Визнаючи важливість напрацювань згаданих науковців, варто підкреслити потребу у продовженні досліджень у цій сфері.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства (на прикладі ПП «***»). Для реалізації мети необхідно виконати такі завдання:

- визначити сутність та значення системи управління персоналом для підприємства;
- розкрити особливості формування системи управління персоналом;
- виділити основні методи оцінки системи управління персоналом підприємства;

- розглянути характеристики господарсько-економічної діяльності ПП «***»;
- провести аналіз системи управління персоналом підприємства;
- здійснити оцінку ефективності системи управління персоналом підприємства;
- описати перспективи розвитку ПП «***» та їх вплив на систему управління персоналом підприємства;
- розробити напрями удосконалення системи управління персоналом ПП «***».

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес управління персоналом ПП «***». Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства.*

Методи дослідження. В процесі написання кваліфікаційної роботи застосовувались такі методи дослідження: *метод теоретичного узагальнення та порівняння* (для аналізу наукових підходів до управління персоналом, визначення ключових понять і систематизації існуючих моделей та концепцій кадрового менеджменту); *аналіз та синтез* (для виявлення складових системи управління персоналом підприємства, оцінки взаємозв'язків між ними та формування висновків щодо їх ефективності); *метод економічного аналізу* (для дослідження показників, що характеризують кадровий потенціал підприємства, ефективність використання трудових ресурсів та вплив управлінських рішень на результати діяльності); *метод експертних оцінок* (застосовувався під час визначення проблемних аспектів у роботі з персоналом); *соціологічні методи: анкетування та опитування* (дали змогу встановити рівень задоволеності працівників умовами праці, мотивацією, організацією робочого часу та визначити очікування персоналу щодо вдосконалення управлінських практик); *метод структурно-логічного аналізу* (застосовувався для побудови логічної схеми функціонування системи управління персоналом та формування пропозицій щодо її вдосконалення); *графічний метод* (дозволив візуалізувати

результати дослідження, показники та динаміку кадрових процесів у вигляді схем, таблиць і діаграм).

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань управління персоналом, нормативно-правові акти, що регулюють трудові відносини в Україні, статистичні дані підприємства, внутрішні документи ПП «***» за період 2022–2024 рр. (положення, звіти, інструкції), результати анкетування та опитування працівників, а також аналітичні матеріали, отримані в процесі роботи HR-служби.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства можуть бути імплементовані в діяльність ПП «***», а також використовуватися в освітньому процесі закладів освіти.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження викладені і опубліковані в такій праці:

Воскобійник С.Я., Степаняк П.О. Удосконалення системи управління персоналом через розвиток бренду роботодавця. Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом: матеріали XVII Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених 26 вересня 2025 р. / за загальною редакцією д.е.н., професора Балабаниць А.В., Київ: МДУ, 2025. С. 96-98.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 73 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел (37 найменувань). Вона містить 13 рисунків та 25 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення системи управління персоналом для підприємства

Сучасне підприємство яке функціонує в ринковій економіці залежить не тільки від наявності нових, сучасних технологій, якості продукції, впровадження нових етапів розвитку маркетингових задач, просування товарів, а й від ефективного управління персоналом. Відповідно, щоб залишатись на головних позиціях ринку, бути конкурентоспроможним та досягати успіху у поставлених задачах, потрібно покращувати якість управління персоналом та надавати йому можливість щоденного розвитку. Чимало провідних науковців присвятили системі управління персоналом. В їхніх працях управління персоналом орієнтується на визначенні важливих функцій щодо планування персоналу, його відбору, маркетингу і розвитку. При побудові організаційної структури на підприємстві доцільно застосовувати сучасні концепції менеджменту [2, с. 48].

Система управління персоналом передбачає постійний розвиток та оновлення підходів щодо роботи з кадрами, спираючись на результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців, а також на передовий практичний досвід ефективного управління.

Перш ніж дослідити значення системи управління персоналом, доцільно розглянути різні підходи до визначення сутності поняття «управління персоналом».

Так, Синюк О. стверджує, що: «управління персоналом – ключова функція будь-якого підприємства, оскільки воно спрямоване на оптимальне використання потенціалу працівників для підвищення його ефективності» [29, с. 38].

Петрик Ю. і Михайленко О. запевняють, що: «...управління персоналом є тим процесом, у якому людські ресурси виділяються як цінність підприємства,

яку потрібно удосконалювати та модернізувати для успішної діяльності організації» [24, с. 128].

В свою чергу, Продіус О. вважає, що управління персоналом – це: «...сукупність прийомів, методів і форм управління персоналом із метою забезпечення працівниками необхідних професій, спеціальностей і кваліфікацій у виробничих і невиробничих структурах. Також це включає управління людськими відносинами в процесі виробництва» [25].

Отже, управління персоналом – це діяльність з управління людьми, спрямована на досягнення цілей компанії, бізнесу шляхом використання праці, досвіду та талантів цих людей з урахуванням їхньої задоволеності роботою. Управління персоналом є важливим елементом будь-якої організації, яка має на меті досягнення успіху в своїй діяльності [31].

Мета управління персоналом полягає у формуванні та розвитку комплексу організаційних, економічних, соціальних, психологічних та правових відносин в межах підприємства. Ці відносини базуються на певних принципах, методах та формах впливу, що спрямовані на стимулювання трудової поведінки працівників та підвищення ефективності використання їхнього потенціалу.

Управління персоналом в структурі сучасного менеджменту може характеризуватися як одна з ряду найважливіших частин цієї системи, оскільки в організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом [2, с. 50].

Сучасні концепції управління персоналом базуються на усвідомленні зростаючого значення особистісного потенціалу працівника, розумінні його мотиваційних потреб і настанов, а також на вмінні формувати та реалізовувати ці мотиви відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Щодо системи управління персоналом, то вона ґрунтується на безперервному процесі удосконалення методів організації та регулювання діяльності людських ресурсів.

Система управління персоналом підприємства являє собою багатовимірний і складний процес, спрямований на вдосконалення кадрової політики організації та забезпечення її стабільної конкурентоспроможності на ринку. Основна мета такої системи полягає у створенні умов для ефективного розвитку персоналу та оптимального використання його потенціалу відповідно до стратегічних цілей підприємства.

До складу системи управління персоналом входять два основні елементи – суб'єкт і об'єкт управління.

Суб'єктом управління персоналом виступає група фахівців кадрової служби, а також керівники всіх рівнів, які реалізують функції управління стосовно своїх підлеглих.

Об'єктом управління є окремий працівник або трудовий колектив у цілому, який розглядається як соціальна система, об'єднана спільними професійними інтересами, цінностями та цілями. Таким чином, об'єктом управлінського впливу є організована діяльність людей, які взаємодіють у межах однієї організації, дотримуються встановлених норм, правил і корпоративних стандартів, та спільно виконують поставлені завдання відповідно до економічних, технологічних і організаційних вимог.

Також основними компонентами системи управління персоналом є управлінський вплив та зворотній зв'язок (рис. 1.1).

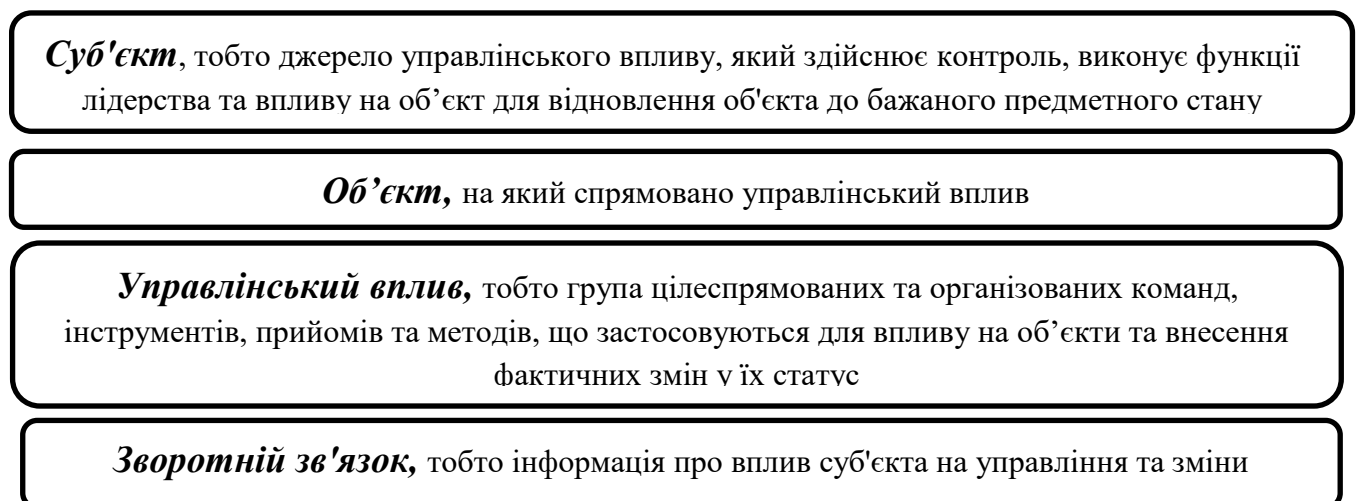


Рис. 1.1. Основні компоненти системи управління персоналом

Джерело: узагальнено автором

Система управління персоналом охоплює формування цілей, завдань і функцій, побудову організаційної структури, а також налагодження вертикальних і горизонтальних зв'язків між керівниками та спеціалістами під час планування, прийняття, затвердження і реалізації управлінських рішень.

Основне завдання системи управління персоналом полягає у забезпеченні якісного формування, ефективного використання та всебічного розвитку людських ресурсів, що, у свою чергу, є передумовою економічної результативності та конкурентоспроможності організації. Іншими словами, система спрямована на оптимальне кадрове забезпечення, підвищення продуктивності праці та створення умов для професійного і соціального зростання працівників.

У таблиці 1.1 подані завдання системи управління персоналом та їх значення для підприємства.

Таблиця. 1.1

Завдання системи управління персоналом

№	Назва завдання	Значення для підприємства
1	Забезпечення підприємства необхідними людськими ресурсами	Підприємство отримує людські ресурси у відповідності до стратегічних напрямів свого розвитку, що дозволяє реалізовувати довгострокові цілі
2	Формування внутрішнього середовища організації	Формується внутрішнє середовище таким чином, щоб у його основі лежали корпоративна культура, спільні цінності та потреби працівників, які забезпечують умови для відтворення, розвитку та реалізації людського потенціалу підприємства
3	Розв'язання питань, пов'язаних із формуванням функціональної та організаційної структури управління	Управління людськими ресурсами здійснюється, відповідно до стратегічних орієнтирів підприємства та його кінцевих результатів діяльності. При цьому особлива увага приділяється методам управління, спрямованим на підтримку гнучкості організаційної структури та її адаптації до змін зовнішнього середовища
4	Здатність збалансувати процеси централізації та децентралізації управління персоналом	Передбачає застосування принципів стратегічного менеджменту в діяльності підприємства. Це означає концентрацію стратегічних питань у сфері управління персоналом, одночасно делегуючи оперативні й тактичні повноваження функціональним і виробничим підрозділам підприємства

Джерело: згруповано автором

Система управління персоналом підприємства може складатися з наступних функціональних підсистем (рис.1.2): підсистема трудових відносин; підсистема умов праці; підсистема обліку кадрів; підсистема планування та прогнозування персоналу; підсистема розвитку та навчання персоналу; підсистема стимулювання праці; створення необхідної соціальної інфраструктури; вибір та застосування організаційних структур управління [7].



Рис. 1.2. Підсистеми системи управління персоналом

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Таблиця 1.2

**Структура функціональних підсистем системи управління
персоналом підприємства**

Підсистема	Види діяльності
Трудові відносини	Аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика
Умови праці	Виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; охорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля
Оформлення та облік кадрів	Оформлення та облік, приймання, звільнення, переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Прогнозування та планування персоналу	Розробка стратегії управління персоналом; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінка персоналу
Розвиток трудового персоналу	Техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників
Стимулювання праці	Нормування та тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією
Створення необхідної соціальної інфраструктури	Організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку
Вибір та застосування організаційних структур управління	Аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління; розробка штатного розпису

Джерело: [7]

Сучасна система управління персоналом повинна бути орієнтована на максимально ефективне використання професійних знань, умінь і навичок кожного працівника. Керівництву українських підприємств необхідно сприяти розвитку корпоративної культури, створювати організаційні структури, процеси та методи управління, які формують цілісну систему роботи з персоналом. Запровадження таких підходів дає змогу підвищити ефективність діяльності підприємства, забезпечити стабільний розвиток і зміцнити конкурентні позиції на вітчизняних та міжнародних ринках.

1.2. Особливості формування системи управління персоналом

Управління персоналом у сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції на ринку праці набуває стратегічного значення. Лідерські позиції підприємств дедалі частіше визначаються не лише технологічним рівнем чи матеріальними ресурсами, а передусім якістю людського капіталу та здатністю організації ефективно управляти ним. Саме тому формування системи управління персоналом є ключовим елементом забезпечення стійкого розвитку, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства.

Система управління персоналом забезпечує надбання, отримання та акумулювання знань працівниками та є підґрунтям для їх професійної реалізації. Вона формує передумови для впровадження інноваційної діяльності, адже знання працівників перетворюються у власний інтелектуальний капітал підприємства. У сучасному світі доступними є безліч варіантів професійного розвитку працівників: від звичайного підвищення кваліфікації з відривом від виробництва до застосування популярних нині процедур коучингу та модерації [9, с. 72].

Сьогодні правильно підібраний персонал та вірне управління ним – запорука прогресивного розвитку організації. Управління персоналом, безпосередньо впливає на процес організації управління і в довгостроковій перспективі принесуть певний позитивний результат. В кожній організації управління персоналом, це індивідуальний процес, тому не можливо копіювати досвід інших, але можна брати його за основу [31].

У сучасному світі, що характеризується високим рівнем невизначеності та турбулентності, забезпечення стійкості організацій стає стратегічним пріоритетом. Система управління персоналом відіграє ключову роль у створенні адаптивності й здатності організації до швидкого реагування на виклики, зокрема в умовах воєнного стану, економічних криз чи соціальних змін. Елементи цієї системи, спрямовані на формування психологічної стійкості, підтримку інклюзивності та розвиток емоційного інтелекту,

створюють основу для згуртованості трудового колективу, ефективного використання людського капіталу та досягнення довгострокових цілей. Подальший аналіз дозволить деталізувати ці елементи та визначити їхній вплив на стійкість організацій [35].

У таблиці 1.3 подані елементи системи управління персоналом, їх зміст, основні аспекти та ключова мета.

Таблиця 1.3

Характеристика елементів системи управління персоналом

Елемент системи	Зміст та основні аспекти	Ключова мета
Управління компетенціями	Формування професійних знань, навичок та поведінкових характеристик через розробку компетенційних моделей, програми навчання та оцінки результативності	Підвищення професійного рівня працівників і відповідність їхніх компетенцій стратегічним цілям організації.
Система розвитку кар'єри	Створення кар'єрних маршрутів, оцінка потенціалу працівників, менторство, коучинг та підтримка професійного зростання через програми навчання та кваліфікації	Забезпечення можливостей для професійного зростання та утримання талантів в організації
Управління конфліктами	Впровадження превентивних заходів (розвиток комунікації, корпоративної культури) і практик вирішення для гармонізації трудових відносин	Зниження рівня конфліктності, забезпечення стабільності та позитивного психологічного клімату
Підхід «управління талантами»	Ідентифікація, залучення, розвиток та утримання висококваліфікованих працівників із використанням індивідуальних програм розвитку та підтримки	Створення конкурентної переваги через реалізацію потенціалу талантів
Інтегроване управління	Синергія між HR і бізнес-стратегіями, розробка HR аналітики для прийняття стратегічних рішень, орієнтація на довгострокові цілі організації	Зв'язок управління персоналом із загальними цілями організації для забезпечення її адаптивності та конкурентоспроможності
Використання ІІІ у HR	Автоматизація рутинних завдань, прогнозування потреб у персоналі, персоналізація роботи з кадрами за допомогою інструментів штучного інтелекту	Оптимізація HR-процесів, підвищення ефективності прийняття рішень і адаптація до змінного середовища

<i>Продовження табл. 1.3</i>		
Емоційний інтелект і клімат	Розвиток емоційного інтелекту керівників і працівників, створення позитивного психологічного клімату через довіру, взаємну повагу та підтримку	Забезпечення емоційної стійкості колективу та формування гармонійного середовища для продуктивної роботи
Рівність та інклюзивність	Забезпечення рівних можливостей для працівників незалежно від соціально-демографічних характеристик, інтеграція вразливих груп у трудовий колектив	Підтримка соціальної справедливості, зниження дискримінації та підвищення ефективності за рахунок різноманітності персоналу
Персоналізація роботи з кадрами	Врахування індивідуальних потреб, компетенцій і амбіцій працівників через індивідуальні плани розвитку, адаптивні графіки роботи та програми наставництва	Підвищення продуктивності працівників, зниження плинності кадрів і зміцнення лояльності до організації

Джерело: [35]

Управління компетенціями — це структурований підхід до визначення, розвитку та оцінювання професійних, поведінкових і ціннісних характеристик працівників, які необхідні організації для досягнення стратегічних цілей. Компетентнісні моделі описують очікувані знання, навички та способи взаємодії в робочому середовищі. Такий підхід забезпечує прозорість вимог до посад, підвищує якість рекрутингу, допомагає визначати прогалини у кваліфікації та формує основу для індивідуальних програм навчання і розвитку персоналу.

Система розвитку кар'єри — це комплекс механізмів, спрямованих на довгострокове планування професійної траєкторії працівника та створення умов для його внутрішнього зростання. Вона охоплює кар'єрне консультування, формування кадрового резерву, горизонтальні та вертикальні переміщення, індивідуальні програми навчання, участь у проєктних командах. Основним завданням є гармонійне поєднання інтересів організації та працівника, забезпечення мотивації, зменшення плинності кадрів та розвиток стратегічного кадрового потенціалу.

Управління конфліктами — це система заходів, що дозволяє вчасно виявляти, аналізувати та ефективно вирішувати суперечності між працівниками

чи підрозділами. Воно включає встановлення чітких комунікаційних правил, розвиток навичок конструктивного діалогу, медіацію, тренінги з міжособистісної взаємодії та формування культури толерантності. Правильно організоване управління конфліктами не лише мінімізує ризики деструктивної поведінки, а й сприяє інноваціям, оскільки конструктивна дискусія стимулює пошук альтернативних рішень.

Управління талантами (talent management) — це стратегічний процес, спрямований на пошук, залучення, розвиток і утримання високопотенційних працівників, здатних забезпечити конкурентні переваги організації. Цей підхід передбачає раннє виявлення талантів, індивідуальні програми навчання, доступ до лідерських проєктів, менторські програми та створення умов, у яких талановиті фахівці можуть реалізувати свої здібності. Talent management дозволяє формувати ядро ключових працівників, яке забезпечує інноваційність і стійкість розвитку підприємства.

Інтегроване управління — це узгодження всіх HR-процесів у єдину логічну систему, що працює як взаємопов'язаний механізм. Воно спрямоване на поєднання стратегічного, операційного та аналітичного рівнів HR-діяльності: рекрутингу, адаптації, оцінювання, навчання, мотивації, корпоративної культури та комунікацій. Інтегровані системи забезпечують цілісність управлінських рішень, підвищують ефективність роботи персоналу та дозволяють будувати політику управління на основі даних, а не інтуїтивних оцінок.

Застосування штучного інтелекту в управлінні персоналом охоплює автоматизацію рекрутингу, аналітику поведінкових даних, прогнозування плинності кадрів, персоналізоване навчання та оптимізацію документообігу. AI-системи здатні швидко аналізувати великі масиви інформації, визначати ризики, пропонувати ефективні сценарії розвитку персоналу та покращувати якість управлінських рішень. Водночас використання ШІ вимагає етичних стандартів, прозорості алгоритмів та захисту персональних даних.

Емоційний інтелект у контексті HR — це здатність керівників і працівників розпізнавати власні емоції та емоції інших, ефективно ними керувати та підтримувати продуктивну взаємодію. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє розв'язанню конфліктів, підвищує рівень довіри, формує позитивний психологічний клімат у колективі та підсилює мотивацію. Соціально-психологічний клімат є важливим чинником продуктивності, оскільки визначає рівень комфортності, згуртованості та емоційного благополуччя співробітників.

Рівність та інклюзивність у системі управління персоналом означають створення умов, за яких кожен працівник має рівні можливості для розвитку незалежно від статі, віку, етнічної приналежності, стану здоров'я чи соціального статусу. Інклюзивний підхід передбачає усунення дискримінаційних бар'єрів, адаптацію робочих місць, доступність інструментів навчання, впровадження політики недискримінації та гендерного балансу. Різноманітність персоналу сприяє ширшому спектру ідей, покращує командну взаємодію та стимулює інновації.

Персоналізація — це індивідуальний підхід до розвитку, мотивації, навчання та управління продуктивністю працівників. Вона базується на аналізі особистих професійних цілей, стилю роботи, рівня компетенцій та інтересів працівника. Сучасні цифрові інструменти дозволяють створювати персональні навчальні траєкторії, індивідуальні плани кар'єри, адаптивні програми мотивації та гнучкі графіки роботи. Персоналізація підвищує залученість працівників, підтримує їх професійне зростання та формує довготривалу лояльність до організації.

Формування системи управління персоналом є ключовим чинником забезпечення ефективності функціонування сучасної організації. У наукових підходах до менеджменту персоналу ця система розглядається як комплекс принципів, методів, структур і процесів, спрямованих на забезпечення підприємства кадрами, їх розвиток, мотивацію та оптимальне використання трудового потенціалу. Водночас процес її формування визначається низкою

внутрішніх і зовнішніх чинників, динамікою ринку праці, змінами інституційного середовища та розвитком організаційної культури.

Менеджмент персоналу в організації повинен ґрунтуватись на таких основних принципах:

- плановірності – процеси, операції та дії, що відбуваються в організації з відтворення та використання персоналу, виробництво та праця на кожному робочому місці повинні повинно здійснюватись на плановірній основі;
- системності – зумовлює необхідність реалізації системного підходу в управлінні організацією, структурними підрозділами й виконавцями;
- єдиноначальності – полягає у необхідності чіткого розподілу прав, повноважень та відповідальності між керівниками та структурними підрозділами;
- соціального партнерства – трудовий колектив організації працюватиме свідомо та продуктивно, якщо між соціальними партнерами досягнуті взаєморозуміння та баланс інтересів;
- економічної ефективності – вимагає ретельного обґрунтування інвестицій у розвиток персоналу, витрат на оплату праці й утримання робочих місць;
- демократизму – характеризує оптимальне поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ у підрозділі;
- економічної зацікавленості – полягає в необхідності створення гнучкої системи стимулів, яка спонукала б керівників і весь персонал працювати з повною віддачею творчого потенціалу на благо організації;
- соціальної доцільності – означає, що будь-які заходи, дії керівництва, умови праці персоналу мають бути соціально виправдані та обґрунтовані, оскільки задоволена роботою людина працює з повною віддачею сил, енергії, творчого потенціалу» [2, с. 51].

Погоджуючись із цим, вважаю, що завдяки цим принципам формується ефективна системи управління персоналом. Також ефективна система управління персоналом виконує наступні функції:

«...– організаційну – планування потреб у кадрах та способи пошуку;
 – соціально-економічну – раціональне закріплення й використання персоналу;
 – відтворювальну – забезпечення умов для постійного розвитку персоналу» [11, с. 106].

Формування системи управління персоналом ґрунтується на кількох наукових парадигмах:

- класичний підхід, орієнтований на ієрархію, контроль і формалізовані процедури;
- біхевіористичний підхід, що підкреслює роль мотивації, комунікацій та соціально-психологічного клімату;
- сучасні концепції «human relations» і «human capital», що розглядають працівника як ключовий елемент корпоративного розвитку;
- компетентнісний підхід, який акцентує увагу на чітких вимогах до знань, умінь і поведінкових характеристик працівників;
- цифровий підхід, що інтегрує новітні технології, аналітику великих даних та штучний інтелект у HR-процеси.

Система управління персоналом формується виходячи з місії, бачення та стратегічних цілей підприємства. Кадрова стратегія визначає, який персонал потрібен організації, яких компетенцій він має досягти, якими методами забезпечується його розвиток і утримання.

Стратегічна інтеграція передбачає: участь HR-департаменту у стратегічному плануванні; використання HR-аналітики; прогнозування кадрових потреб на перспективу.

Формування системи управління персоналом – це багатокomпонентний, динамічний та стратегічно важливий процес, який інтегрує управлінські, соціально-психологічні, правові та технологічні аспекти. Ефективна система управління персоналом забезпечує довгостроковий розвиток організації, підвищує її інноваційність і конкурентоспроможність, сприяє реалізації людського потенціалу та зростанню цінності людського капіталу.

1.3. Методи оцінки системи управління персоналом підприємства

На сьогодні у світі існує безліч методів оцінки управління персоналом, заснованих на кількісних та якісних показниках. Однак немає універсального підходу, який би забезпечував повноцінну оцінку для всіх компаній. Для кожного підприємства слід розробляти індивідуальну систему оцінки, що враховує його специфіку, цілі та стратегічні пріоритети. Це дає змогу формувати рекомендації, що найбільш відповідають потребам і реаліям конкретної компанії й дозволяють ефективно керувати людськими ресурсами як стратегічним активом [12].

Основною стратегічною метою оцінки ефективності управління персоналом є визначення та усунення факторів, що знижують віддачу від використання людських ресурсів організації. Вимірювання і оцінка ефективності функціонування і розвитку системи управління персоналом дозволяє:

- своєчасно діагностувати проблеми, що виникають в ході реалізації системи управління персоналом, і активно впливати на поточний стан системи з метою їх усунення;
- приймати оперативні рішення про ті чи інші зміни системи і прогнозувати їх вплив на ключові параметри управління персоналом;
- здійснювати планування подальшого вдосконалення роботи кадрової служби та інших підрозділів [28].

Методи оцінювання персоналу поділяють на традиційні та нетрадиційні. Традиційні підходи орієнтовані переважно на індивідуального працівника та ґрунтуються на суб'єктивному судженні керівника або колег. Основними недоліками таких методів є відсутність урахування стратегічних цілей організації, обмеження кола оцінювачів лише керівником, ігнорування думки підлеглих, колег чи клієнтів, а також зосередженість на минулих досягненнях без урахування потенціалу працівника та довгострокових перспектив його розвитку.

Натомість нетрадиційні методи оцінювання зосереджуються на аналізі діяльності робочої групи, підрозділу чи колективу в цілому, приділяючи увагу взаємодії між працівниками та їх здатності працювати в команді. У цьому випадку результати окремого працівника розглядаються в контексті ефективності всієї організації, а також враховуються професійний потенціал, здатність до навчання та освоєння нових компетентностей.

Залежно від цілей оцінювання (цільових, планових чи оперативних) існуючі методи поділяють на три основні групи:

- якісні,
- кількісні,
- комбіновані.

До якісних методів належать біографічний опис, ділова характеристика, спеціальна усна характеристика, метод еталона та метод обговорення. Кількісні методи передбачають використання числових показників для визначення рівня професійних якостей працівника. Комбіновані методи поєднують елементи попередніх двох підходів і включають експертне оцінювання та тестування.

Також за змістом та спрямованістю методи управління персоналом поділяють на: адміністративні, економічні та соціально-психологічні (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Методи управління персоналом підприємства

Назва методу	Характеристика
Адміністративний метод	Базуються на владі, дисципліні та стягнень і відомі в історії як «методи батога». Адміністративні методи мають прямий вплив на керований об'єкт, тобто будь-який акт або наказ підлягає обов'язковому виконанню, а в разі невиконання застосовуються заходи адміністративного стягнення. Таким чином, організаційно-розпорядчі методи впливають на такі мотиви людини, як почуття відповідальності, почуття обов'язку, усвідомлена необхідність дисципліни праці, потреба працювати в одній певній організації. Основне завдання цієї групи методів - підтримання дисципліни праці і забезпечення організаційної чіткості, необхідної для ефективної роботи персоналу та організації в цілому

<i>Продовження табл. 1.4</i>	
Економічний метод	Економічні методи управління персоналом являють собою сукупність способів впливу на персонал шляхом створення економічних умов, що спонукають персонал діяти в потрібному для організації напрямку. Вони мають непрямий характер впливу, їх основне завдання - мобілізація трудових ресурсів шляхом економічного стимулювання для досягнення певного результату. Об'єкт економічного впливу - базові потреби людини
Соціально-психологічний метод	Соціально-психологічні методи управління персоналом - це способи здійснення управлінських дій на персонал, що базуються на використанні закономірностей соціології і психології, вони також мають непрямий характер впливу. За масштабом і способом впливу ці методи можна розділити на дві групи: соціологічні та психологічні методи відповідно. Соціологічні методи спрямовані на групи людей і їх взаємодію в процесі трудової діяльності; психологічні методи впливають на особистість конкретної людини. Цей поділ є досить умовним, так як сучасна людина в сучасній організації не діє ізольовано від колективу, проте, для ефективного управління необхідно знання і застосування як соціологічних, так і психологічних методів

Джерело: згруповано автором на основі [16, 17, 19, 33]

Адміністративні методи поділяють на три основні групи (рис. 1.3). Вони спираються на кілька ключових систем. До них належать:

- державне законодавство України, що охоплює закони, постанови та офіційні інструкції;
- нормативні акти, які ухвалюються органами вищого рівня управління (стандарти, методики, положення, інструкції);
- внутрішні плани, програми й завдання, що розробляються безпосередньо в організаціях для підвищення ефективності їхньої діяльності;
- система оперативного керівництва, яка включає розпорядження, дисциплінарні заходи та види заохочення.

До переваг адміністративних методів можна віднести:

- узгодженість та цілісність управлінської волі;
- відносно низькі матеріальні витрати;
- швидкість реагування та можливість оперативно досягати поставлених цілей.

Разом з тим ці методи мають і недоліки:

- вони можуть знижувати ініціативність працівників,
- вимагають формального документального оформлення кожного рішення, що може сповільнювати процеси
- нерідко сприймаються співробітниками як надмірно жорсткі.



Рис. 1.3. Адміністративні методи управління персоналом

Джерело: згруповано автором на основі [16, 17, 19, 33]

Ключовим економічним методом управління персоналом виступає техніко-економічне планування. Воно об'єднує та узгоджує всі інші економічні методи, формуючи цілісну систему впливу на організацію. Саме через процес планування визначаються стратегічні орієнтири підприємства: формулюються головні цілі, вибудовується стратегія їх досягнення, уточнюються ресурси й строки виконання, а також розподіляється відповідальність між підрозділами. Завдяки цьому посилюється координація роботи керівників різних рівнів.

Поряд із плануванням важливе місце посідає система економічного стимулювання. Вона відіграє провідну роль серед методів впливу на трудову активність працівників. Суть економічного стимулювання полягає у

використанні матеріальних заохочень (премій) і стягнень (штрафів), які мотивують як окремих співробітників, так і трудові колективи виконувати виробничі завдання та підвищувати результативність праці.

Матеріальне стимулювання реалізується через установлення рівня заробітної плати, систему преміювання, надання компенсацій і різноманітних пільг. Основним його елементом залишається заробітна плата — головне джерело доходів більшості працівників. Саме тому вона продовжує бути найвагомим чинником, що спонукає людей до ефективнішої праці та впливає на загальний рівень продуктивності.

У практиці застосовуються такі моделі оплати праці:

1. Тарифна система, яка передбачає використання нормативів для диференціації оплати залежно від: складності роботи; умов її виконання (зокрема, відхилення від стандартних умов); природно-кліматичних особливостей; інтенсивності праці (суміщення професій, керівництво групою тощо); специфіки трудових функцій.

2. Безтарифна система, за якої заробіток працівника визначають як його частку у фонді оплати праці підприємства або окремого підрозділу — від керівника до рядового співробітника.

3. Змішана система (грейдування). Грейд — це категорія посад, сформована на основі визначених критеріїв і відповідного рівня винагороди. Грейдування передбачає упорядкування таких категорій за ієрархічним принципом.

У цілому економічні методи впливу на персонал мають низку переваг:

1. вони дають змогу гнучко мотивувати працівників через матеріальну зацікавленість;

2. сприяють ініціативності завдяки можливості отримати додаткову винагороду;

3. стимулюють розвиток творчого та професійного потенціалу співробітників.

Разом із тим існує й обмеження: нематеріальні потреби працівника за таких підходів задовольняються неповністю або зовсім ігноруються, що з часом може негативно впливати на працездатність та загальну мотивацію.



Рис. 1.4. Економічні методи управління персоналом

Джерело: згруповано автором на основі [16, 17, 19, 33]

Сьогодні добре відомо, що продуктивність праці значною мірою визначається впливом соціально-психологічних чинників. Здатність керівника працювати з колективом і формувати сприятливу атмосферу в команді є однією з найважливіших управлінських компетенцій. Тому для досягнення найкращих результатів адміністрації необхідно застосовувати соціально-психологічні методи впливу на персонал (рис. 1.5).

Головна мета соціологічних підходів – правильно визначити роль кожного працівника в трудовій групі, виявити лідерів і підтримати їхній авторитет, узгодити мотивацію працівників із результатами діяльності,

забезпечити якісну комунікацію та ефективне вирішення конфліктів. Для цього використовують соціальне планування, що ґрунтується на методах соціологічних досліджень, серед яких:

- анкетування – масовий збір інформації за допомогою спеціально підготовлених опитувальників;
- інтерв'ювання – отримання даних через бесіду, побудовану за заздалегідь складеною програмою;
- соціометрія – метод аналізу неформальних стосунків у колективі, що дозволяє побачити структуру міжособистісних зв'язків і визначити неформальних лідерів;
- спостереження – вивчення поведінки співробітників у природних або екстремальних ситуаціях, де проявляються приховані особистісні якості;
- співбесіда – інструмент, що широко застосовується під час прийому на роботу, у переговорах чи під час виховних та кадрових процедур.

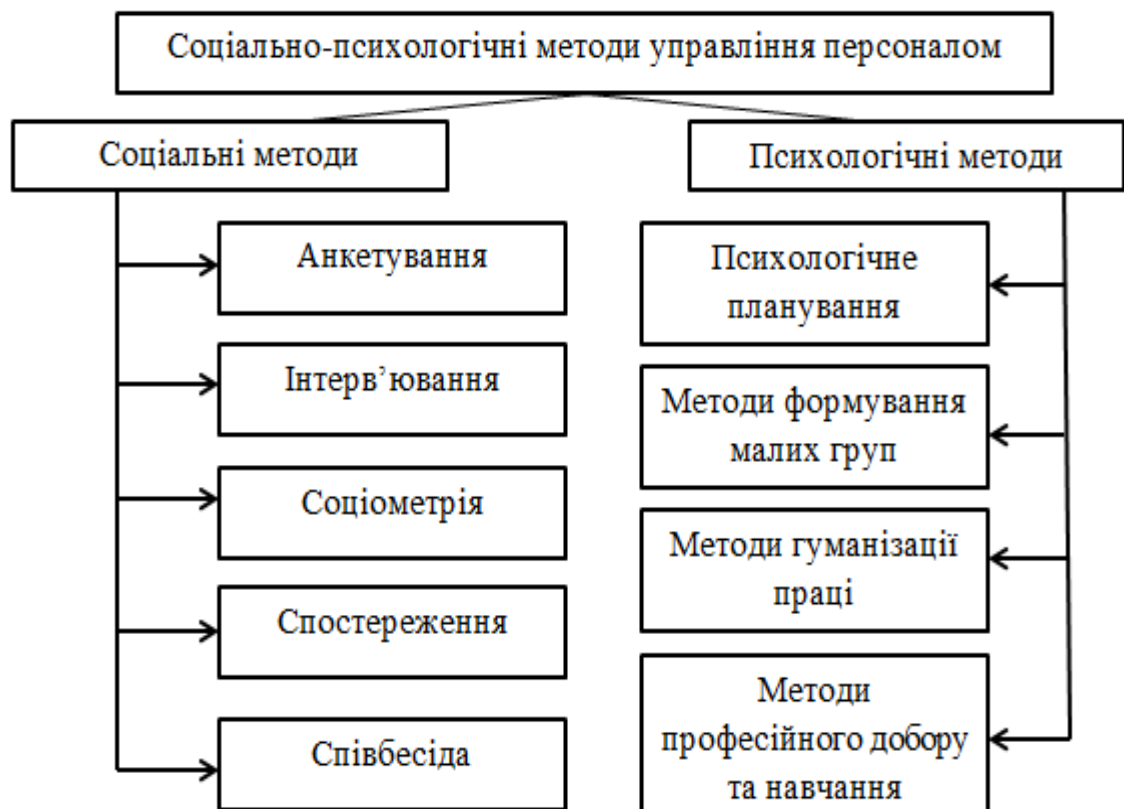


Рис. 1.5. Соціально-психологічні методи управління персоналом
Джерело: згруповано автором на основі [16, 17, 19, 33]

Що стосується психологічних методів управління персоналом, то їх завдання полягає в тому, щоб спрямувати внутрішній потенціал працівника на досягнення цілей організації, враховуючи особливості його характеру, поведінки, емоційної сфери та інтелекту.

До психологічних методів належать:

1. Психологічне планування. Це сучасний напрям роботи з персоналом, спрямований на створення сприятливого психологічного середовища в організації. Воно включає визначення цілей розвитку, критеріїв результативності, формування психологічних нормативів, методів покращення клімату та досягнення бажаних результатів. Серед його ключових наслідків: формування ефективних команд на основі психологічної сумісності; створення комфортної атмосфери в колективі; посилення особистої мотивації працівників.

2. Методи формування малих груп. Дозволяють створювати високоефективні робочі команди з урахуванням психологічної сумісності членів колективу.

3. Методи гуманізації праці. Передбачають вплив на емоційний стан працівників через оптимізацію умов праці: використання кольорових і музичних рішень, зменшення монотонності, поєднання рутинних завдань із творчими.

4. Методи професійного добору та навчання. Орієнтовані на підбір і розвиток тих працівників, чиї психологічні характеристики відповідають вимогам конкретної діяльності.

Варто зазначити, що соціально-психологічні методи зазвичай не потребують суттєвих фінансових витрат, однак результати їх застосування часто важко передбачити або точно виміряти.

Отже, у сучасних умовах людський потенціал стає визначальним чинником успіху організації і лише комплексне оцінювання методів системи управління персоналом може забезпечити справді ефективні результати управління персоналом.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПП «*»**

2.1. Характеристика господарсько-економічної діяльності

ПП «*»**

Приватне підприємство «***» функціонує як аграрний суб'єкт господарювання, спеціалізуючись на вирощуванні зернових, технічних і кормових культур, а також на забезпеченні їх подальшого зберігання та збуту.

Стратегічна місія компанії полягає у формуванні стабільної пропозиції продукції рослинництва для продовольчого ринку за конкурентними цінами. Це забезпечується впровадженням високотехнологічних методів польового виробництва та використанням сучасних вітчизняних і зарубіжних аграрних практик, що здійснюється за участі оптимально укомплектованого штату висококваліфікованих фахівців.

ПП «***» має статус юридичної особи, офіційно створеної відповідно до законодавства України 26 травня 2003 року. Юридична адреса підприємства: Україна, *** область, с. ***, проспект ***, 39.

Основний виробничий напрям підприємства охоплює вирощування зернових (за винятком рису), бобових культур і насіння олійних на території Львівської, Волинської, Чернівецької та Тернопільської областей.

Організаційна структура підприємства включає такі виробничі підрозділи: с. ***, с. ***, с. ***, с. ***, с. ***, с. ***, с. ***, с. ***, с. ***, м. ***, а також ***, ***, ***, *** та *** елеватори.

Крім основної діяльності, підприємство надає низку супутніх аграрних послуг, зокрема сушіння та зберігання зернових та олійних культур. Виробничі процеси здійснюються переважно на території Львівської області, а реалізація продукції орієнтована як на внутрішній ринок, так і на зовнішніх партнерів.

Структура власності підприємства сформована фізичними особами — громадянами України, які є його кінцевими бенефіціарними власниками з часткою понад 10 %.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура посівних площ ПП «*»
за період 2022-2024 рр.**

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відно- шення 2024-2022 рр.,%
	га	%	га	%	га	%	
Посівна площа - усього, тис. га	3047,7	100,0	5118,8	100,0	5438,9	100,0	178,5
Пшениця	447,7	14,7	491,7	9,6	1185,4	21,8	265,2
Цукровий буряк	1056,3	34,6	2072,3	40,5	1493,6	27,5	141,3
Соя	1036,0	34,0	1257,3	24,5	1268,8	23,3	122,5
Кукурудза	102,4	3,4	721,3	14,1	889,1	16,3	86,8
Ріпак	288,9	9,5	327,9	6,4	346,2	6,4	119,8
Ячмінь	37,5	1,2	39,2	0,8	177,4	3,3	4 Р
Соняшник	-	-	120,8	2,4	-	-	-
Інші культури	78,9	2,6	88,3	1,7	78,4	1,4	99,4

Джерело: розраховано на основі фінансових звітів підприємства [13, 21]

У таблиці 2.1 бачимо, що структура посівних площ ПП «***» має тенденцію до збільшення, так у 2024 році вона становила 5438,9 тис. га, а у 2022 році вона була менша на 78,5 % і становила 3047,7 тис. га.

У загальній структурі посівних площ найбільше у звітному році займали цукровий буряк – 27,5 % (1493,6 тис. га), пшениця – 21,8 % (1185,4 тис. га) і соя – 23,3 % (1268,8 тис. га). В свою чергу, найменшими були площі ріпака – 6,4 % та ячменю – 3,3 %. Соняшник підприємством був засіяний лише у 2023 році і становив 2,4 % від загальної посівної площі.

Порівнюючи посівні площі культур за 2022 та 2024 роки, то можемо спостерігати у звітному році збільшення площі посіву пшениці на 65,2 %, цукрового буряка – на 14,3 %, сої – на 22,5 %, ріпака – на 119,8 % і ячменю аж у 4 рази. А площі посіву кукурудзи та інших культур зменшилась на 13,2 % та на 0,6 % відповідно.

Підприємство здійснює оренду сільськогосподарських земельних угідь, а також сільськогосподарської та іншої техніки з метою забезпечення операційної діяльності. Термін оренди земельних ділянок варіюється від одного до п'ятдесяти років (у середньому 10–15 років), тоді як технічні засоби, необхідні для виробничого процесу, орендуються переважно на період від одного до чотирьох років.

Приватне підприємство «***» укладає договори оренди земельних угідь із великою кількістю власників, кожен з яких володіє порівняно невеликими наділами. Підприємство не має достатніх підстав вважати, що можливість продовження строку оренди після завершення договірної періоду буде реалізована. Така позиція зумовлена низкою чинників: земельні ділянки не мають для підприємства унікальних переваг щодо локації; самі договори вже є довгостроковими; на ринку України існує значна конкуренція в сегменті оренди сільськогосподарських земель, а власники наділів можуть вільно переукладати договори з іншими орендарями; фермерські господарства зацікавлені в оптимізації структури земельного банку шляхом обміну більших масивів орендованих угідь; зміни в законодавстві, пов'язані зі скасуванням мораторію на продаж сільськогосподарських земель у 2021 році, можуть стимулювати власників до продажу своїх ділянок замість продовження оренди.

Згідно з чинними нормами законодавства України дострокове розірвання довгострокового договору оренди земельних ділянок передбачає сплату санкції, що дорівнює розміру орендної плати за шість місяців. Підприємство, однак, має достатню впевненість у тому, що зазначена можливість дострокового припинення договорів у перспективі не буде реалізована.

Суб'єкти господарювання, що провадять діяльність у сфері сільського господарства, користуються податковими пільгами, зокрема звільненням від сплати податку на прибуток відповідно до українського законодавства. Податковий кодекс України передбачає, що аграрні підприємства, які займаються виробництвом, переробкою або реалізацією сільськогосподарської продукції, мають право зареєструватися платниками фіксованого

сільськогосподарського податку за умови, що частка доходів від реалізації продукції власного виробництва становить не менше 75 % від загального обсягу валових надходжень.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних показників звіту про фінансові результати
ПП «***» за 2022-2024 рр., тис. грн.**

Показники	Рік			Відхилення 2024 р. до 2022р., %
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3052,3	5152,7	5520,2	180,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3194,0	5191,0	5635,6	176,4
Валовий:				
прибуток	-	-	-	
збиток	141,7	38,3	115,4	81,4
Інші операційні доходи	23,5	54,4	124,4	5 Р
Чистий прибуток від переоцінки сільськогосподарської продукції та біологічних активів до справедливої вартості	458,2	866,2	1054,0	2 Р
Адміністративні витрати	145,6	203,3	208,5	143,2
Витрати на збут	84,2	90,1	98,3	116,7
Інші операційні витрати	168,3	214,8	228,5	135,8
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток			93,8	-
збиток	78,8	89,2		-
Чистий фінансовий результат:				-
прибуток			93,8	-
збиток	76,6	81,2		-
Прибуток (збиток), що належить:				-
Власникам групи	75,3	81,1	112,4	149,3
Частка неконтролюючих власників	7,3	8,1	18,6	2 Р
Всього	82,6	89,2	93,8	113,6

Джерело: розраховано на основі фінансових звітів підприємства [13, 21]

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можемо спостерігати, що чистий дохід від реалізації продукції та її собівартість у 2024 році в порівнянні з 2022 роком мали тенденцію до збільшення на 80,9 % та на 76,4 %. За досліджуваний період підприємство зазнавало збитків. Так, валовий збиток найнижчим був у 2023 році і становив – 38,3 тис. га, а найвищим був у 2022 році 141,7 тис. га, що на 18,6 % менші, ніж було у 2024 році.

Сільськогосподарська продукція, отримана внаслідок використання біологічних активів групи, на дату збирання врожаю визначається за її справедливою вартістю за мінусом витрат на продаж; саме цей показник формує первісну вартість продукції. Після відокремлення від біологічного активу така продукція визнається запасами та підлягає подальшій оцінці за найменшою з двох величин: фактичною собівартістю або чистою вартістю реалізації.

Біологічні активи, тобто врожай, що ще не зібрано, як під час первісного визнання, так і на кожну наступну звітну дату оцінюються за справедливою вартістю за вирахуванням витрат на продаж. Результати змін у справедливій вартості таких активів, а також оцінка сільськогосподарської продукції на момент її збору (визначена за справедливою вартістю мінус витрати на продаж) відображаються у складі прибутків або збитків у статті «Чистий прибуток від переоцінки сільськогосподарської продукції та біологічних активів до справедливої вартості». До цієї статті також включаються втрати активів, спричинені пошкодженням або загибеллю врожаю у звітному періоді.

За досліджуваний період чистий прибуток від переоцінки сільськогосподарської продукції та біологічних активів до справедливої вартості у ПП «***» мав тенденцію до збільшення. Так, у 2022 році він був 458,2 тис. га, у 2023 році - 866,2 тис. га, а у 2024 році - 1054,0.

Щодо витрат, то всі вони теж мали тенденцію до збільшення, зокрема, адміністративні витрати виросли на 43,2 %, витрати на збут та інші операційні витрати – на 16,7 % і на 35,8 % відповідно.

Фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат у 2022 та 2023 роки були збитковими і лише у 2024 році був прибутковим.

До складу фінансових доходів і витрат включаються відсоткові витрати за позиковими коштами, процентні доходи, результати переоцінки умовних відшкодувань, віднесених до фінансових зобов'язань, курсові різниці за фінансовими активами та зобов'язаннями, а також фінансові результати від інструментів, оцінених за справедливою вартістю через прибуток або збиток. Витрати за позиками, які не пов'язані безпосередньо з формуванням кваліфікаційного активу, визнаються у складі прибутку або збитку із застосуванням методу ефективної ставки відсотка.

Курсові різниці відображаються на нетто-основі відповідно як фінансові доходи або фінансові витрати залежно від їх загального впливу на фінансовий результат звітного періоду.

Досліджуване підприємство функціонує у статусі приватного, що надає його учасникам юридично гарантоване право вимагати повернення своєї частки капіталу. У такому випадку суб'єкт господарювання зобов'язаний здійснити виплату відповідної суми протягом двадцяти місяців від дати отримання вимоги.

Відповідно до доповнення «Фінансові інструменти з правом дострокового погашення та зобов'язання, що виникають при ліквідації» до МСБО 32 «Фінансові інструменти: подання» та МСБО 1 «Подання фінансової звітності», частки учасників приватного підприємства можуть класифікуватися як елементи власного капіталу, а не як фінансові зобов'язання, якщо, серед інших умов, очікувані грошові потоки за такими інструментами формуються переважно під впливом фінансових результатів підприємства або змін у його чистих активах.

Також необхідно, щоб не існувало інших інструментів, здатних обмежувати або фіксувати залишкову прибутковість учасників. Оскільки певні розбіжності між фінансовою звітністю за МСФЗ і звітністю, складеною за

П(с)БО, мають тимчасовий характер і, на думку управлінського персоналу, поступово зникають, наведені критерії вважаються виконаними.

Попри те, що частки учасників містять окремі характеристики, притаманні фінансовим зобов'язанням, вони відображають залишкову частку участі у капіталі групи та відповідають вимогам МСФЗ щодо класифікації як інструментів власного капіталу. Саме тому на досліджуваний звітний період вони подані у складі власного капіталу.

Визнання доходу здійснюється на основі суми винагороди, передбаченої умовами договору з покупцем, за винятком коштів, отриманих на користь третіх сторін. Підприємство визнає дохід у момент переходу контролю над продукцією або послугою до клієнта. У звітності дохід подається за мінусом наданих знижок, повернень та інших форм компенсацій клієнтам.

Доходи, що виникають під час бартерних операцій, визначаються за справедливою вартістю отриманих або таких, що підлягають отриманню, активів чи послуг, з урахуванням грошових доплат або компенсацій, якщо така оцінка може бути здійснена достовірно. Якщо справедливу вартість отриманих активів визначити неможливо, оцінка ґрунтується на вартості переданих товарів чи послуг, також скоригованій на грошові потоки, що супроводжують операцію.

Продаж товарів визнається тоді, коли клієнт набуває фактичного контролю над ними. Для оцінки моменту переходу контролю управлінський персонал аналізує кожен договір окремо, звертаючи увагу на такі індикатори: наявність у покупця зобов'язання оплатити продукцію, фактичне володіння товаром, юридичне право на нього, прийняття пов'язаних з ним ризиків і вигід, а також факт прийняття товару до використання.

ПП «***» не займається реалізацією товарів, а реалізацією сільськогосподарської продукції, яка у звітному році, в порівнянні з 2022 р. збільшилась на 80,6 %, а надання послуг – на 98,1 % (табл.2.3).

Отже, за досліджуваний період доходи від основної діяльності підприємства мала тенденцію до збільшення на 80,9 %.

Таблиця 2.3

Доходи від основної діяльності ПП «*»
за період 2022-2024 рр., тис. грн**

Назва доходу	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення 2024 р. до 2022 р., %
Реалізація сільськогосподарської продукції	3011,2	5118,6	5438,9	180,6
Реалізація товарів	-	-	-	-
Надання послуг	41,1	34,1	81,4	198,1
Усього доходу	3052,3	5152,7	5520,2	180,9

Джерело: розраховано на основі фінансових звітів підприємства [13, 21]

Згідно даних таблиці 2.4, у 2024 році, в порівнянні з 2022 роком собівартість реалізованих робіт і послуг зросла у 7 разів, а послуги третіх осіб – у 5 разів. Собівартість реалізованої готової продукції зросла на 71,4 %.

Таблиця 2.4

Собівартість реалізації продукції, робіт та послуг ПП «*»
за період 2022-2024 рр., тис. грн**

Назва	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення 2024 р. до 2022 р., %
Собівартість реалізованої готової продукції	2941,2	4776,7	5041,4	171,4
Послуги третіх осіб	96,5	226,1	545,6	5 Р
Собівартість реалізованих робіт і послуг	6,8	7,2	48,6	7 Р
Собівартість реалізованих товарів	149,5	181,0	-	-
Усього собівартість реалізації	3194,0	5191,0	5635,6	176,4

Джерело: розраховано на основі фінансових звітів підприємства [13, 21]

Таблиця 2.5

Витрати на збут ПП «*»
за період 2022-2024 рр., тис. грн**

Назва	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення 2024 р. до 2022 р., %
Послуги елеваторів	36,2	37,6	29,0	80,1
Інші послуги	44,3	50,7	63,9	144,2
Витрати пального та інших ТМЦ	3,4	1,2	2,5	73,5
Інші витрати	0,3	0,4	2,8	93,3
Усього витрат на збут	84,2	90,1	98,3	116,7

Джерело: розраховано на основі фінансових звітів підприємства [13, 21]

Витрати на послуги елеваторів у 2023 році були найвищими і становили 37,6 тис. грн, а у 2024 році зменшились на 8,6 тис. грн. В свою чергу інші послуги, навпаки, у звітному році збільшились на 44,2 %, порівнюючи з 2022 роком (табл. 2.5).

Таблиця 2.6

Загальногосподарські адміністративні витрати ПП «*»
за період 2022-2024 рр., тис. грн**

Назва	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення 2024 р. до 2022 р., %
Заробітна плата та відповідні нарахування	96,3	143,7	149,5	155,2
Професійні ті інші послуги	38,8	41,7	39,5	101,8
Банківські комісії	5,3	5,5	5,2	98,1
Витрати на відрядження і супутні витрати	1,6	5,7	5,8	3 Р
Навчання персоналу	1,3	3,6	4,9	3 Р
Інше	2,3	3,0	3,6	156,5
Усього адміністративних витрат	145,6	203,3	208,5	143,2

Джерело: розраховано на основі фінансових звітів підприємства [13, 21]

Дані таблиці 2.6 свідчать про те, що за досліджуваний період у ПП «***» збільшились витрати на загальногосподарські адміністративні витрати. Так, заробітна плата та відповідні нарахування у 2024 році в порівнянні з 2022 роком збільшилась на 53, 2 тис. грн. Також професійні та інші послуги збільшились на 1,8 %. Витрати на навчання персоналу, відрядження і супутні витрати у звітному році збільшились у 3 рази.

Підприємство здійснює перерахування коштів на користь працівників до державних фіскальних органів України, які відповідають за адміністрування таких надходжень. Зазначені внески належать до планів із визначеними внесками і визнаються витратами на виплати працівникам у звіті про прибутки та збитки в момент виникнення обов'язку їх сплати.

Крім того, підприємство визнає зобов'язання за програмами преміювання у сумі, яка очікується до виплати в межах таких планів, якщо наявне юридичне або конструктивне зобов'язання, що виникло внаслідок наданих раніше працівником послуг, і якщо суму цього зобов'язання можна достовірно оцінити.

Приватне підприємство «***» вже тривалий час активно співпрацює з сільськими, селищними та міськими радами, на території яких провадить свою господарську діяльність в плані надання спонсорської допомоги для покращення соціальної інфраструктури населених пунктів, закупівлі подарунків для дітей до Дня Святого Миколая, допомагає церковним громадам. Допомога надається з розрахунку 75 грн. за один гектар землі, що обробляється. В зимовий період розгортання снігу на дорогах населених пунктів проводиться безкоштовно поза межами ліміту, визначеного на спонсорство [23].

Окрім того підприємство щорічно вкладає кошти на облаштування польових доріг, щоб мінімізувати рух сільськогосподарської техніки та великотоннажних автомобілів через населені пункти. У 2017 році було виділено 5 500 000 грн. На 2018 рік для цього підприємством виділено 9 000 000 грн [23].

Також підприємство допомагає військовим формуванням, які беруть участь в АТО на Сході України. З початку проведення операції вже виділено більше 4 000 л дизельного палива та бензину, закуплено та передано десять радіостанцій на суму 50 000 грн., надано допомогу Львівському прикордонному загону в ремонті військової техніки на суму 22 100 грн., передано два легкових автомобілі ВАЗ 2121 «Нива» та легковий автомобіль Міцубісі Паджеро Спорт, а також вантажний автомобіль МАЗ. Для надання першочергової медичної допомоги пораненим учасникам бойових дій Першому добровольчому мобільному шпиталю ім. М.Пирогова підприємством виділено 100 000 грн. На покращення матеріальної бази Військово-Медичного клінічного центру Західного регіону, де проходять лікування та реабілітацію учасники бойових дій надано допомогу в сумі 797 600 грн [23].

2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства

ПП «***» являє собою високотехнологічне аграрне підприємство, діяльність якого ґрунтується на впровадженні інноваційних виробничих рішень, використанні сучасного технічного забезпечення та залученні кваліфікованих фахівців. Сукупність цих чинників забезпечує підприємству позицію одного з провідних суб'єктів агропромислового сектору України.

Земельний фонд компанії перевищує 65 тис. га і охоплює території Львівської, Тернопільської, Чернівецької та Волинської областей.

Ключові напрями виробничої діяльності включають:

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

Інші:

01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів

01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур

01.26 Вирощування олійних плодів

Експортна логістика підприємства реалізується через порти Чорноморського регіону (м. Одеса, м. Чорноморськ, м. Миколаїв), а також залізничними маршрутами до країн Європи.

Приватне підприємство «***» підтримує довгострокове партнерство на взаємовигідних умовах із провідними міжнародними трейдинговими компаніями, серед яких Louis Dreyfus Company Suisse SA, Cargill International S.A., ADM International SARL, Bunge SA, GLENCORE AGRICULTURE B.V. та інші.

Статутний капітал приватного підприємства «***» сформовано шляхом внесення коштів його учасниками, які є фізичними особами та громадянами України. Обсяг прав кожного учасника — кількість голосів під час ухвалення рішень, частка у розподілі прибутку та право на повернення внесеного капіталу — визначається пропорційно до величини їхнього внеску. Станом на 31 грудня 2024 року структура розподілу статутного капіталу має такий вигляд (табл. 2.7):

Сікорський Віталій Петрович— 9,99%;

Овчарук Валерій Іванович—30,00%;

Гладун Юрій Євгенович – 30,00%;

Друль Оксана Романівна – 30,01%.

Кінцевими бенефіціарними власниками підприємства виступають троє з учасників — Овчарук Валерій, Гладун Юрій та Друль Оксана, оскільки їхні частки перевищують 10% статутного капіталу. Тип їх бенефіціарного володіння: прямий вирішальний вплив.

Станом на 31 грудня 2024 р. та 31 грудня 2023 р. статутний капітал підприємства у сумі 1 390 532,36 грн перебував у заставі як забезпечення за банківськими кредитами, отриманими підприємством.

Таблиця 2.7

Статутні внески учасників ПП «*»
станом на 31 грудня 2024 року**

Учасники	Сума внеску, грн	Сума внеску, %
Друль О.Р.	417 298,77	30,01
Овчарук В.І.	417 159,70	30,00
Гладун Ю.Є.	417 159,70	30,00
Сікорський В.П.	138 914,19	9,99
Разом	1 390 532,36	100

Джерело: розраховано на основі [13, 21]

Вищим органом управління згідно зі статутом підприємства є загальні збори учасників. Виконавчим органом управління є директор Коцупир Василь Володимирович, який і виступає уповноваженою особою підприємства.

Середньооблікова чисельність персоналу у 2024 році становила 579 осіб, що на 67 осіб більше, у порівнянні з 2022 роком. У загальній структурі персоналу, найбільшу частку у звітному році займав виробничий персонал становив 62,0 %, адміністративно-управлінський персонал – 25,4 %, а технічний персонал – 12,6 % (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Середньооблікова чисельність працівників у ПП «*»
за 2022-2024 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2024р. до 2022 р, %
	2022	2023	2024	
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	512	531	579	113,1
в т.ч. адміністративно-управлінський персонал, чол.	167	156	147	88,0
виробничий персонал, чол.	281	316	359	127,8
технічний персонал, чол.	64	59	73	114,1

Джерело: сформовано із штатного розпису ПП «***»

Таблиця 2.9

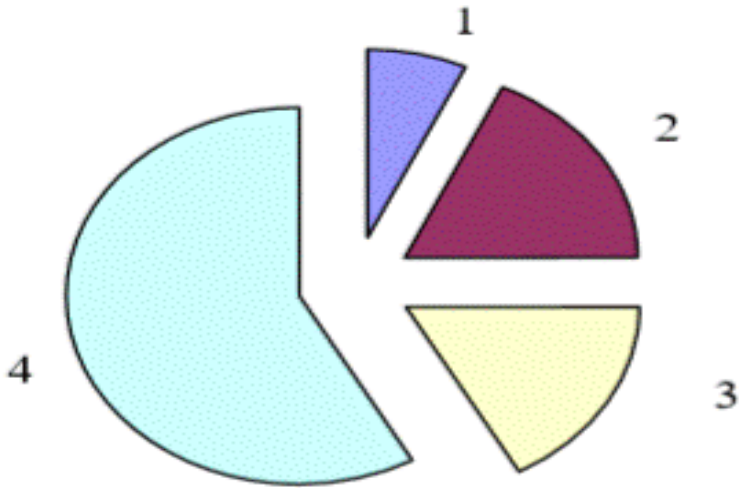
**Структура персоналу за категоріями працівників
ПП «***» за 2022-2024 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2024р. до 2022 р, %
	2022	2023	2024	
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	512	531	579	113,1
в т.ч. керівники, чол.	51	45	43	84,3
спеціалісти, чол.	116	111	104	89,7
службовці, чол.	102	91	97	95,1
робітники, чол.	243	284	335	137,9

Джерело: сформовано із штатного розпису ПП «***»

У 2024 році, в порівнянні з 2022 роком кількість керівників, спеціалістів та службовців зменшилась на 15,7 %, на 10,3 % і на 4,9 %, відповідно. Число робітників, навпаки, збільшилась на 37, 9 % (табл.2.9).

Найбільшу частку в структурі всіх працівників замають робітники, а найменшу – керівники (рис. 2.1).



Умовні позначення:

1 – Керівники
2 – Спеціалісти

3 – Службовці
4 – Робітники

Рис. 2.1. Структура персоналу ПП «*» за 2024 рік**

Джерело: сформовано із штатного розпису ПП «***»

Таблиця 2.10

**Структура персоналу за статевою ознакою у
ПП «***» за 2022-2024 рр., чол.**

Показник	Роки			Відхилення 2024р. до 2022 р, %
	2022	2023	2024	
Чоловіки	414	412	451	108,9
Жінки	98	119	128	130,6
Усього	512	531	579	113,1

Джерело: розраховано на основі [13, 21]

На основі даних таблиці 2.10, можна зробити аналіз структури персоналу за статевою ознакою. Так, у досліджуваному підприємстві у 2024 році працювало 451 чоловік та 128 жінок, що в загальній структурі всіх працівників займає 77,9 % та 22,1 % відповідно.

Таблиця 2.11

**Структура персоналу за віковими ознаками у
ПП «***» за 2022-2024 рр., чол.**

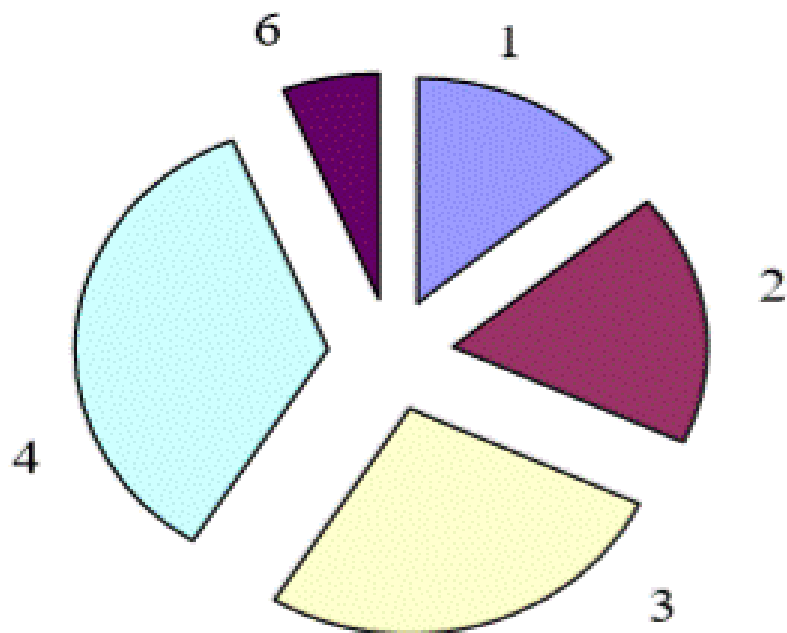
Категорія	Роки			Відхилення 2024р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Чисельність, чол.				
від 18 до 30 років	48	68	79	31
від 31 до 40 років	91	98	101	10
від 41 до 50 років	159	143	156	-3
від 51 до 60 років	176	191	204	28
старші 60 років	38	31	36	-2
Усього	512	531	579	67
Питома вага, %				
від 18 до 30 років	9,4	12,8	13,6	4,2
від 31 до 40 років	17,8	18,4	17,4	-0,4
від 41 до 50 років	31,1	26,9	26,9	-4,2
від 51 до 60 років	34,4	36,0	35,2	0,8
старші 60 років	7,4	5,8	6,2	-1,2

Джерело: розраховано на основі [13, 21]

Аналізуючи дані таблиці 2.11 та рисунок 2.2, можемо спостерігати, що найбільша питома вага і в структурі всіх категорій персоналу займає категорія від 51 до 60 років (35,2 % у звітному році), а найменше – категорія старші 60 років (6,2 %).

У 2024 році у порівнянні з 2022 роком кількість працівників збільшилась у таких категоріях як від 18 до 30 років, від 31 до 40 років та від 51 до 60 років на 31 чол., 10 чол. та на 28 чол., відповідно.

Отже, основна частина персоналу досліджуваного підприємства це люди середнього віку.



Умовні позначення:

1 – від 18 до 30 років

2 – від 31 до 40 років

3 – від 41 до 50 років

4 – від 51 до 60 років

5 – старше 60 років

**Рис. 2.2. Структура персоналу за віковими категоріями
ПП «***» за 2024 рік**

Джерело: сформовано із штатного розпису ПП «***»

У сучасних умовах результативність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається рівнем ефективності роботи його персоналу. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність постійного дослідження та вдосконалення системи управління трудовими ресурсами.

Колектив підприємства є неоднорідним і за рівнем професійної підготовки, що також впливає на характер взаємодії між його членами.

У ПП «***» кількість працівників, які мають вищу освіту (59,8 % у звітному році) у питомій вазі займають більшу частку, ніж кількість працівників, які не мають вищої освіти (40,2 % у звітному році). Слід зазначити, що досить багато працівників підприємства мають освітній рівень магістр, так у 2022 році їх було 263 чол., а у 2024 році на 44 чол. більше (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Структура персоналу за рівнем освіти працівників у
ПП «***» за 2022-2024 рр., чол.**

Категорія	Роки			Відхилення 2024р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Чисельність, чол.				
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:	323	314	346	23
бакалавр	60	61	54	-6
магістр	263	253	292	29
Кількість працівників, які не мають вищої освіту	189	217	233	44
Усього	512	531	579	67
Питома вага, %				
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:	63,1	59,1	59,8	-3,3
бакалавр	11,7	11,5	9,4	-2,3
магістр	51,4	47,6	50,4	-1,0
Кількість працівників, які не мають вищої освіту	36,9	40,9	40,2	3,3

Джерело: розраховано на основі [13, 21]

Наступним було проведення дослідження руху персоналу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Рух персоналу ПП «*» за 2022-2024 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2024р. до 2022 р, +/-
	2022	2023	2024	
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	512	531	579	67
Кількість прийнятих працівників, чол.	17	46	63	46
Кількість звільнених працівників, чол.	71	27	15	-56
Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників	88	73	78	-10
Коефіцієнт плинності, %	13,87	5,08	2,59	-11,28
Коефіцієнт обороту кадрів, %	17,19	13,75	13,47	-3,72

Джерело: сформовано із штатного розпису ПП «***»

У 2022 році до підприємства було прийнято 17 осіб, а у 2024 році – на 46 осіб більше. В свою чергу, звільнено було, навпаки, у звітному році лише 15 осіб, а у 2022 році їх було аж 71 особа. В результаті цього, коефіцієнт плинності в цьому році був найвищим і становив 13,87 %, а у 2024 році 2,59 %. Це свідчить про те, що цей показник був високим, маючи тенденцію до зниження, став низьким, що є позитивним фактом. В свою чергу, коефіцієнт обороту за весь досліджуваний період був досить високим. Найбільшим цей показник був у 2022 році. У 2024 році він знизився на 3,72 рази і становив 13,47 %, який теж є високим, адже якщо коефіцієнт обороту вищий 7 %, то це може свідчити про низьку мотивацію працівників, незадоволенням умовами, що може призводити до зниження продуктивності та ефективності функціонування системи управління персоналом.

2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства

В сучасних умовах оцінювання ефективності управління персоналом залишається складною науково-практичною проблемою через відсутність універсального підходу й неможливість повного врахування індивідуальних резервів працездатності окремих працівників. Такі резерви суттєво залежать від особистої мотивації, рівня задоволеності працею, емоційного стану та натхнення, що ускладнює формування однозначних критеріїв вимірювання.

У цьому контексті дослідження методів управління персоналом для об'єктивного оцінювання результативності управлінських процесів у сфері роботи з персоналом доцільно набуває важливого значення.

У підприємстві ПП «***» застосовується комплекс управлінських підходів, що включає адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи.

Адміністративні методи системи управління передбачають формування посадових інструкцій, регламентацію трудової діяльності, визначення механізмів дисциплінарного впливу та стимулювання, видання розпорядчих документів, а також процедури добору та розподілу персоналу. Реалізація цих функцій покладається на директора підприємства, його заступників, керівників структурних підрозділів.

Економічні методи включають здійснення аналізу, планування та встановлення економічних норм і параметрів, що забезпечують раціональне використання трудових ресурсів. Відповідні завдання виконують працівники бухгалтерії та фінансової служби.

Соціально-психологічні методи спрямовані на формування сприятливого соціального середовища в колективі, розвиток внутрішньої мотивації працівників та підтримку їхньої ініціативності. Їх реалізують керівники та безпосередньо всі члени трудового колективу.

Основні дії та характеристики адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Методи управління персоналом у ПП «*» та їх характеристика**

Методи	Дії методів	Характеристика
Адміністративні методи	Формування структури управління	Структура управління формується директором, а склад персоналу директором та керівниками підрозділів
	Видання наказів	Директор підприємства видає розпорядчі документи (накази) щодо управління персоналом
	Організаційний вплив	Підбір та розстановку кадрів здійснює відділ управління персоналом
	Організаційне нормування	Розробка посадових інструкцій, положень, стандартів займається відділ управління персоналом під керівництвом директора
Економічні методи	Планування	Розробка планів по кадровій політиці знаходиться у веденні відділу управління персоналом і затверджується директором
	Матеріальне стимулювання	У підприємстві здійснюється виплата працівникам премій, доплата за стаж, виконання плану
	Економічні норми та нормативи	Встановлення норм щодо виробки та продуктивності праці для працівників підприємства
Соціально-психологічні методи	Підвищення мотивації на результати праці	Мотивація працівників підприємства безпосередньо залежить від результатів праці, на кожен місяць розробляється план робіт, в кінці кожного місяця підводяться підсумки і виділяють працівників
	Розвиток соціальних потреб та інтересів	Один раз на півроку працівник відділу управління персоналом здійснює індивідуальне опитування працівників щодо соціальних інтересів та потреб, за результатами даного опитування розробляється комплекс заходів для працівників: навчання, перекваліфікація
	Підвищення кваліфікації при зростанні кар'єри	У підприємстві є пряма залежність кваліфікації працівника від просування по кар'єрних сходах. Працівникам, які добре проявили себе в трудовій діяльності, пропонується підвищення кваліфікації та підвищення по службі.
	Запобігання та усунення конфліктних ситуацій	Молодшими менеджерами (начальники ділянок) проводиться соціальний інструктаж на тему: «Дружний колектив – плідна та якісна робота підприємства»

Джерело: розроблено на основі власних досліджень

Для оцінки ефективності діючої системи управління персоналом підприємства, доцільно визначити продуктивність праці персоналу. У таблиці 2.15 вона розрахована за досліджуваний період. Отже, із даних таблиці видно, що найвищою вона була у 2023 році і становила 9,70 тис. грн/чол. У звітному році, порівнюючи з першим роком дослідження, продуктивність праці збільшилась на 3,57 тис. грн/чол.

Таблиця 2.15

**Динаміка показників продуктивності праці
ПП «***» за 2022-2024 рр., чол.**

Показник	Роки			Відхилення 2024р. до 2022 р, +/-
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3052,3	5152,7	5520,2	2467,9
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	512	531	579	67
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол.	5,96	9,70	9,53	3,57

Джерело: розраховано на основі [13, 21]

Попри достатньо ефективну систему управління, у трудовому колективі ПП «***» періодично фіксуються конфліктні ситуації, переважно міжособистісного характеру, що виникають у ході виконання виробничих завдань. Формування конфліктності серед працівників значною мірою зумовлене дисбалансом у статевовіковій структурі персоналу: у 2024 році у підприємстві працювало 22,1 % жінок та 77,9 % чоловіків; 39,5% становили працівники віком 26–36 років (молодь), 29,1% – особи віком 36–45 років (досвідчений персонал), а 22,8% — співробітники 46–55 років, тобто група передпенсійного віку, яка, згідно з психологічними характеристиками цього етапу розвитку, більш схильна до наставництва та конфліктних реакцій.

Ці факти спричиняють постійному погіршенні морально-психологічного клімату в колективі підприємства.

Для дослідження задоволеністю працівників було проведено їх опитування. В результаті цього було виявлено, що середній показник задоволеністю працею в загальному по підприємству становить 61,4 %.

Таблиця 2.16

**Аналіз ефективності системи управління персоналом у
ПП «***» у 2025 році**

Показники задоволеності працею	Кількість працівників, %
1. Задоволеність змістом праці	75,6
2. Задоволеність режимом роботи	48,7
3. Задоволеність умовами праці	76,1
4. Задоволеність оплатою праці	96,4
5. Задоволеність різноманітністю роботи	43,5
6. Задоволеність самостійністю в роботі	44,9
7. Задоволеність гігієнічними умовами праці	68,2
8. Задоволеність рівнем організації праці	59,6
9. Задоволеність відносинами з колегами	38,2
10. Задоволеність системою управління	62,8
Середній показник, %	61,4

Джерело: власні дослідження

Задоволеність оплатою праці є найбільшою і становить 96,4 % від загальної кількості опитаних працівників. Також високими показниками є: задоволеність умовами праці – 76,1 %, задоволеність змістом роботи – 75,6 %, задоволеність гігієнічними умовами праці – 68,2 %, а також системою управління – 62,8 %. В свою чергу, найнижчими були: задоволеність різноманітністю роботи – 43,5 %, а також задоволеність відносинами з колегами – 38,2 %. Це свідчить, що у ПП «***» є багато питань, які необхідно вирішувати керівництвом та впроваджувати заходи щодо їх вдосконалення.

Існуюча система управління персоналом досліджуваного підприємства включає такі підсистеми: формування людських ресурсів, використання людських ресурсів, розвиток людських ресурсів та організація праці (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Система управління персоналом ПП «*»**

Джерело: власні дослідження

Процеси планування потреби в персоналі, його відбору, добору, найму та подальшої адаптації становлять основу підсистеми формування людських ресурсів. У ПП «***» цими етапами займається HR-відділ, який забезпечує появу в організації необхідних фахівців та їх успішне входження в робоче середовище.

Функції оцінювання працівників, підтримання їх мотивації та створення кадрового резерву належать до підсистеми використання персоналу. У

досліджуваному підприємстві ці завдання виконують керівники структурних підрозділів разом із фахівцями служби управління персоналом, адже саме вони найкраще знають потреби команди та потенціал співробітників.

Планування професійного зростання, організація перепідготовки та розвиток компетентностей працівників є частиною підсистеми розвитку людських ресурсів. За ці напрями відповідають HR-фахівці з навчання та розвитку у співпраці з керівниками, які визначають потребу в нових знаннях і навичках.

До підсистеми підтримки та обслуговування персоналу належать такі функції, як організація навчання, нормативно-правове забезпечення кадрової роботи, а також формування й реалізація системи оплати праці. Їх виконують відповідні підрозділи HR-служби: відділ навчання, кадрова служба та фахівці, що займаються компенсаціями й пільгами.

Таблиця 2.17

Переваги та недоліки діючої системи управління персоналом

ПП «*»**

Переваги	Недоліки
Висока оплата праці	Відсутність довгострокового планування кадрів
Висока підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань	Відсутність чіткої кадрової політики
При наймі перевага надається кандидату з досвідом роботи, що зменшує витрати на навчання	Незадоволеність працівників режимом роботи
Престижність для персоналу працювати у даному підприємстві	Не враховуються бажання працівників до самостійності в роботі
Застосовуються заходи для швидкої адаптації персоналу	Висока конфліктність серед працівників

Джерело: власні дослідження

Здійснений аналіз системи управління персоналом ПП «***» показав, що вона має досить багато позитивних сторін. Попри це є ще і недоліки, які потребують заходів для її вдосконалення.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПП «*»**

3.1. Перспективи розвитку ПП «*» та їх вплив на систему управління персоналом підприємства**

Приватне підприємство «***» здійснює свою діяльність на території України, характерні ознаки якої притаманні країнам із ринками, що розвиваються. Динаміка її розвитку значною мірою визначається рішеннями уряду у сфері фіскальної та монетарної політики, а також змінами у правовій, регуляторній та політичній системах, які перебувають у стані постійних трансформацій.

Російське повномасштабне вторгнення, що розпочалося 24 лютого 2022 року, спричинило масштабні руйнування інфраструктури, людські втрати та переміщення значної кількості громадян як усередині країни, так і за кордон. У зв'язку з початком агресії в Україні було введено воєнний стан згідно з Указом Президента від 24.02.2022 № 64/2022, затвердженим ЗУ № 2102-ІХ.

Війна спричинила різке падіння ВВП у 2022 році. Водночас бізнес і економіка поступово пристосувалися до нових умов, і у 2023 році вдалося досягти приблизно 5,3 % зростання. Незважаючи на це, порівняно з довоєнним періодом економічний спад залишається значним — близько 25 %.

Інфляційні процеси також зазнали суттєвих коливань: у 2022 році споживчі ціни виросли на 26,6 %, у 2023 році темпи інфляції сповільнились до близько 5,1 %, проте у 2024 році інфляційний тиск знову посилюється, і наприкінці року інфляція оцінювалася на рівні майже 9,7 %. Національний банк продовжує проводити політику, спрямовану на досягнення цільових показників інфляції. Зростання інфляції було зумовлене підвищенням вартості енергоресурсів, збільшенням витрат бізнесу та нижчою врожайністю. Водночас на стабілізацію ситуації позитивно впливали міжнародна фінансова допомога, жорсткі монетарні умови, налагодження логістики, адаптація підприємств та стриманий споживчий попит.

Через наявність дебіторської заборгованості найчастіше проявляється кредитний ризик, тобто ймовірність фінансових втрат для підприємства, яка виникає у разі, коли клієнт або контрагент не виконує своїх зобов'язань за фінансовими угодами.

Рівень кредитного ризику визначається фінансовою надійністю кожного окремого клієнта. Водночас керівництво підприємства враховує й загальні характеристики клієнтської бази, зокрема демографічні показники та ризик неплатоспроможності в галузі, де працюють клієнти. Ці фактори можуть впливати на загальний рівень кредитного ризику, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації. Основна частина виручки підприємства формується завдяки продажам на території України.

На підприємстві діє кредитна політика, згідно з якою кожен новий клієнт проходить індивідуальну перевірку платоспроможності перед тим, як йому нададуть стандартні умови оплати та постачання продукції. Під час оцінки враховуються зовнішні кредитні рейтинги.

Якщо клієнт не відповідає встановленим критеріям щодо фінансової стабільності, співпраця з ним можлива лише на умовах попередньої оплати.

Більшість покупців співпрацює з підприємством більше трьох років, і протягом цього часу жодна їхня заборгованість не була списана, а кредитна якість не погіршувалася. Під час оцінювання кредитного ризику клієнтів групують за низкою ознак: тип клієнта (фізична чи юридична особа), вид діяльності (опт, роздріб, кінцевий споживач), місце розташування, галузь, історія взаєморозрахунків та наявність фінансових труднощів у минулому.

ПП «***» не вимагає заставу за торгову чи іншу дебіторську заборгованість та за надану поворотну фінансову допомогу.

Для покриття можливих втрат підприємство формує резерв під зменшення корисності активів. Він відображає очікувані збитки за дебіторською заборгованістю та інвестиціями.

Резерв складається з двох елементів:

- частини, що визначається шляхом індивідуальної оцінки значної заборгованості;
- частини, яка розраховується для груп однорідних активів щодо збитків, що вже виникли, але ще не були ідентифіковані.

Оцінка колективного резерву базується на статистиці платежів за подібними фінансовими активами у попередні роки.

У таких надскладних умовах господарювання ПП «***» надає своїм клієнтам широкий спектр товарів і послуг, які багато років успішно застосовуються та довели свою надійність у діяльності підприємства. Серед основних напрямів є: вирощування та реалізація зернових і олійних культур; виробництво та продаж посівного матеріалу; проведення аналізів у власній агрохімічній лабораторії; професійний агрономічний супровід господарств; послуги елеваторного комплексу та закупівля зерна; офіційна дистрибуція сівалок Mzuri Pro-Til; технічне обслуговування й ремонт сільськогосподарської техніки; виготовлення та реалізація комбікормової продукції; діяльність Центру аграрного розвитку, спрямована на підтримку та розвиток фермерських господарств.

ПП «***» з 2021 року є офіційним дилером Mzuri у Західній Україні, забезпечуючи технікою господарства Львівської, Тернопільської, Рівненської, Хмельницької, Волинської, Івано-Франківської та Закарпатської областей.

Сівалки Mzuri Pro-Til — це універсальна, високоточна та екологічно орієнтована техніка нового покоління, які створені інженерами з Великої Британії для того, щоб за один прохід виконати одразу три ключові операції: розпушення ґрунту, локальне внесення поживних речовин та висів. При цьому не потрібна жодна попередня підготовка поля — посів здійснюється напряму по стерні.

Технологія Pro-Til поєднує сильні сторони класичної та безплужної систем обробітку ґрунту. Залишена на поверхні стерня й мульча зменшують ризики водної та вітрової ерозії. Добрива подаються саме у зону майбутнього

коріння, завдяки чому молоді рослини отримують поживні елементи одразу після проростання.

Ефективність технології підприємство випробувало на власних площах: у 2020–2021 роках комплексом Mzuri було засіяно понад 11 тисяч гектарів ріпаку, пшениці, ячменю та кукурудзи. У 2021 році проведено демонстраційні посіви на полях 26 господарств регіону.

Переваги використання сівалок Mzuri Pro-Til подані у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги використання ПП «*» сівалок Mzuri Pro-Til**

Переваги	Результати
Економія часу та ресурсів	Усього 10 - 15 хвилин роботи агрегату достатньо, щоб за один прохід обробити гектар, внести добрива й висіяти культуру без будь-яких додаткових операцій після збирання попередньої. Це дозволяє відмовитися від кількох окремих агротехнічних операцій та значно знизити витрати. Швидкість роботи – у 2 - 4 рази вища, ніж за традиційних технологій.
Менше витрат – кращий результат	Технологія Mzuri Pro-Til забезпечує точне розміщення насіння у вологому та добре аерованому ґрунті, оптимальне живлення та рівномірні сходи. Зниження норми висіву компенсується високою польовою схожістю – тому менша кількість насіння не знижує густоти рослин. Головний секрет – у створенні комфортних умов для проростання
Раціональне використання палива	Обробляється лише вузька смуга ґрунту (приблизно третина поверхні). Невеликий опір при глибокому розпушенні та короткий час роботи забезпечують мінімальні витрати пального – близько 10 - 15 л/га. Порівняно з традиційною оранкою – це в 2 - 4 рази менше.
Високі та стабільні врожаї	Рівномірні сходи, збалансоване живлення та ширші міжряддя, які стримують поширення хвороб, забезпечують сильний старт рослин. Краща освітленість і накопичення вологи у ґрунті сприяють формуванню якісного врожаю. Стерня на поверхні та борозни, у яких розміщені рослини, покращують зимостійкість культур.

<i>Продовження табл. 3.1</i>	
Максимальна ефективність добрив	Конструкція робочих органів дозволяє за один прохід одночасно вносити базові мінеральні добрива та мікрогранули. NPK потрапляють у розпушений ґрунт, де розвиватиметься коренева система, а мікродобрива розташовуються навколо насіння. На родючих ґрунтах норму добрив можна зменшити на 20 - 30 % без втрати продуктивності.
Mzuri – це інвестиція, що швидко повертається	Використання Mzuri Pro-Til дозволяє скоротити витрати на паливе, людські ресурси, техніку та її обслуговування. Ефективне використання добрив, збереження вологості та високі врожаї гарантують швидкий збут продукції та стабільний прибуток. Менше затрат – більше результату!

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Також сильною стороною досліджуваного підприємства є відкриття Центру аграрного розвитку, який є інноваційною платформою, що створена для підтримки сільськогосподарських виробників, підвищення їхньої результативності та популяризації прогресивних технологій у землеробстві. Центр поєднує експертні знання, практичний досвід і наукові напрацювання, спрямовані на розвиток аграрної галузі України.

Його діяльність охоплює:

- 1). навчання: проведення семінарів, спеціалізованих курсів та програм підвищення кваліфікації для фермерів, агрономів і керівників господарств;
- 2). консультації: професійний супровід у питаннях технологій вирощування культур, систем живлення, захисту рослин та діагностики ґрунтів;
- 3). інноваційні рішення: впровадження передових підходів, таких як точне землеробство, автоматизація та цифрові інструменти для оптимізації виробництва;
- 4). дослідницькі проєкти: створення прикладних розробок, спрямованих на збільшення врожайності та ефективності аграрного виробництва;
- 5). партнерство з бізнесом: взаємодія науки, підприємств і агросектору з метою формування практичних та корисних рішень.

Головна мета центру — поширення фахових знань, розвиток компетенцій аграрних спеціалістів та підтримка господарств у впровадженні інноваційних технологій і сучасних управлінських підходів.

Місія центру полягає у зміцненні аграрного сектору України через сучасні технології, наукові напрацювання та актуальні освітні програми, забезпечуючи аграріїв необхідними інструментами, практичними порадами та всебічною підтримкою для сталого розвитку господарств.

Бачення центру — стати провідною установою, що формує майбутнє українського землеробства, інтегруючи науку, освіту та бізнес для створення інноваційних рішень, здатних підвищити конкурентоспроможність українського аграрного сектору на світовому ринку.

Також даний центр має певні цілі та цінності (табл. 3.2, рис. 3.1).



Рис. 3.1. Цінності Центру аграрного розвитку ПП «*»**
Джерело: сформовано автором на основі [23]

Таблиця 3.2

Цілі Центру аграрного розвитку ПП «*»**

№ п/п	Цілі	Заходи
1	Розвиток освіти та професійних навичок	➤ запровадження дуальної освіти, тренінгів, стажувань ➤ підвищення кваліфікації аграріїв ➤ створення сучасних навчальних програм разом із бізнесом та міжнародними експертами
2	Інновації та технології	➤ впровадження сучасних технологій у сільське господарство ➤ розвиток дослідницької діяльності та апробація інноваційних рішень на демонстраційних полігонах
3	Наукові досягнення	➤ проведення актуальних досліджень. ➤ розробка нових рішень для аграрного сектору
4	Підтримка фермерів	➤ консультації, бізнес-плани та навчальні програми для фермерських господарств. ➤ платформи для обміну досвідом та продажу продукції
5	Популяризація аграрного сектору	➤ підвищення престижу аграрних професій серед молоді. ➤ організація подій, конференцій та кампаній для залучення нових фахівців

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Незважаючи на певну стабілізацію, умови ведення бізнесу в Україні залишаються складними. Триваючі ракетні удари та атаки на критичну і цивільну інфраструктуру гальмують економічне зростання, формують додаткові кредитні та операційні ризики й можуть призводити до скорочення попиту, появи проблемної дебіторської заборгованості та обмеження доступу до фінансових ресурсів.

З огляду на наявні ризики та виклики, що супроводжують діяльність підприємства, прогнозується подальше поступове зміцнення та зростання його виробничо-економічного потенціалу. Попри складні умови господарювання, пов'язані з воєнними діями, зі зниженням доступності ресурсів, нестабільністю цін, перебоями в логістиці та зростанням енергетичних витрат, підприємство має необхідні внутрішні передумови для розвитку.

Серед ключових факторів, що можуть забезпечити позитивну динаміку, варто назвати:

- модернізацію та оновлення технічного забезпечення, зокрема сільськогосподарської техніки, що підвищує продуктивність та скорочує витрати;
- розширення асортименту й запуск нових видів продукції, які відповідають потребам ринку;
- впровадження сучасних, інноваційних підходів до управління виробничими та адміністративними процесами;
- збільшення ринкової частки завдяки використанню ефективних маркетингових інструментів і гнучкої стратегії просування.

В умовах енергетичної нестабільності та високої вартості ресурсів підприємство реалізує низку заходів, спрямованих на ощадливе використання енергії й води, серед яких: активне впровадження енергоощадних технологій і поступовий перехід на відновлювані джерела енергії; мотивування працівників ретельно контролювати роботу техніки та вимикати обладнання під час простоїв; застосування приладів обліку води для раціонального управління ресурсами.

Підприємство також формує екологічно відповідальну корпоративну культуру, заохочуючи співробітників до дій, які мінімізують негативний вплив на довкілля: обмеження друку документів, вимкнення електроприладів у неробочий час, перехід на сучасне та енергоефективне обладнання як у виробництві, так і в офісних приміщеннях.

Попри значну невизначеність щодо майбутнього, керівництво ПП «***» висловлює впевненість у можливості продовжувати роботу на принципах безперервності. Підприємство вже впроваджує й надалі реалізовуватиме заходи, спрямовані на мінімізацію негативного впливу війни та політико-економічних ризиків.

Також підприємство має ряд перспектив функціонування, які подані у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Перспективи сталого функціонування ПП «*»**

№ п/п	Перелік перспектив
1	діяльність та основні активи підприємства розташовані у безпечному регіоні Західної України, де ризик активних бойових дій мінімальний
2	протягом звітного року арешти чи вилучення активів не здійснювалися; власники та керівництво компанії не пов'язані з державами-агресорами й не перебувають під санкціями
3	підприємство має повний доступ до грошових коштів у банках
4	валютні обмеження, які діяли на початку воєнного стану, нині скасовані, тож розрахунки за імпортом здійснюються без ускладнень
5	підприємство користується банківським кредитуванням і має позитивну кредитну історію; фінансові установи не вимагали дострокових повернень кредитів, а кредитні лінії залишалися чинними
6	підприємству вдалося зберегти ключовий кадровий склад, хоча частина працівників виїхала або була мобілізована; витрати на персонал не скорочувалися
7	компанія адаптувала або вибудувала нові логістичні маршрути, при цьому зростання логістичних витрат не є критичним
8	серед основних покупців — надійні іноземні партнери
9	значного збільшення проблемних боргів чи труднощів із виконанням власних фінансових зобов'язань не зафіксовано
10	зміна курсу гривні не призвела до суттєвих втрат, оскільки ціни на сільськогосподарську продукцію переважно прив'язані до валютних ринків
11	попит на продукцію залишається стабільним, різкого звуження ринку не відбулося
12	подорожчання ресурсів може мати негативний ефект у довгостроковій перспективі, але наразі воно не є критичним
13	ризики втрати IT-інфраструктури або даних оцінюються як низькі, а для основних виробничих процесів IT-системи не є визначальним фактором

Джерело: власні дослідження

Підсумовуючи вище написане, можна стверджувати, що ПП «***» зберігає стабільні позиції на ринку завдяки низці факторів, що забезпечують стале функціонування підприємства навіть у складних умовах воєнного стану. Розташування виробничих потужностей у безпечній частині західної України мінімізує ризики порушення діяльності через бойові дії, а відсутність арештів

чи конфіскацій активів підтверджує надійність правового середовища, в якому працює підприємство. Це створює сприятливе підґрунтя для довгострокового планування, включно з розвитком HR-системи.

Власники й керівництво підприємства не мають жодних зв'язків із державами-агресорами та не входять до санкційних списків, що забезпечує довіру міжнародних партнерів і безперебійну взаємодію з банківським сектором. Підприємство має повний доступ до фінансових ресурсів, а скасування початкових валютних обмежень дозволяє без труднощів здійснювати імпорتنі операції. Збереження кредитних ліній та позитивна кредитна історія підвищують фінансову стійкість компанії та її здатність вкладати кошти у розвиток персоналу.

Попри загальнонаціональні міграційні процеси та мобілізацію, ПП «***» змогло утримати основний кадровий потенціал. Витрати на персонал не зменшувалися, що свідчить про орієнтованість підприємства на збереження людського капіталу як ключового ресурсу. Це дає змогу планувати подальше вдосконалення системи управління персоналом, розширення програм навчання, адаптації та кар'єрного розвитку.

Підприємство успішно адаптувало логістичні маршрути, а зростання їх вартості не стало критичним. Наявність стабільного збуту, включно з іноземними партнерами, зменшення проблемної дебіторської заборгованості та відсутність значних фінансових втрат через коливання валютного курсу створюють міцний економічний фундамент для довгострокових інвестицій, у тому числі в HR-напрямок.

Стійкий попит на продукцію та відсутність різкого скорочення ринку дозволяють прогнозувати поступове зростання підприємства. Хоча підвищення вартості ресурсів у майбутньому може створити певні виклики, наразі цей фактор не загрожує безперервності виробництва. Низькі ризики втрати ІТ-інфраструктури також підтримують стабільність ключових процесів.

Сильні позиції підприємства формують сприятливі умови для модернізації та зміцнення системи управління персоналом (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Сприятливі умови для вдосконалення системи управління персоналом ПП «*»**

Умови	Наслідки
Збереження кадрового ядра	створює можливість для розвитку внутрішніх спеціалістів, формування кадрового резерву та систематичного підвищення кваліфікації
Фінансова стабільність	дозволяє інвестувати у програми навчання, розвиток компетенцій, підвищення мотивації та покращення умов праці
Розширення співпраці з міжнародними партнерами	підвищує вимоги до якості управління персоналом і стимулює імплементацію сучасних HR-практик
Стабільний попит на продукцію	дає можливість планувати потребу в робочій силі, зберігати соціальні гарантії та підтримувати конкурентний рівень заробітної плати
Адаптовані логістичні та виробничі процеси	зменшують стресове навантаження на персонал і дозволяють впроваджувати більш ефективні моделі організації праці
Низький рівень операційних ризиків	сприяє формуванню стратегії довгострокового розвитку HR-системи, включно з цифровізацією управління персоналом та автоматизацією кадрових процесів

Джерело: власні дослідження

Підприємство реалізує низку ініціатив, спрямованих на поширення принципів рівності та недискримінації, а також заохочує персонал створювати рівні умови для чоловіків і жінок під час працевлаштування та ухвалення управлінських рішень. Керівництво системно працює над підвищенням рівня охорони праці та безпеки, що включає проведення інструктажів для працівників, оновлення та удосконалення обладнання. Також підприємство інвестує в професійний розвиток персоналу, забезпечуючи доступ до спеціалізованих навчальних програм і тренінгів.

Отже, перспективи розвитку ПП «***» створюють умови для поглибленого вдосконалення системи управління персоналом, орієнтованої на стабільність, професійний розвиток працівників та зміцнення кадрового потенціалу підприємства в умовах сучасних викликів.

3.2. Напрями удосконалення системи управління персоналом

ПП «***»

З огляду на стрімке зростання інноваційної компоненти економіки та посилення процесів глобалізації, у сучасних умовах особливої актуальності набувають питання підвищення результативності системи управління персоналом на приватних підприємствах. Це зумовлено тим, що раціональне використання та розвиток творчого й інтелектуального потенціалу працівників виступають ключовими чинниками формування довгострокової конкурентоспроможності не лише окремої господарської одиниці, а й регіону та держави загалом.

Для ПП «***» ефективне управління персоналом становить одну з фундаментальних передумов досягнення стратегічних організаційних цілей та збереження стійких конкурентних переваг.

Стратегічними цілями досліджуваного підприємства є (рис. 3.2):

- досягнення врожайності основних культур на рівні провідних європейських господарств та збільшення загального обсягу виробленої рослинницької продукції;
- раціоналізація кадрового складу шляхом залучення висококваліфікованих фахівців, зміцнення персональної лояльності та формування довірливих взаємин у колективі;
- підвищення рентабельності підприємства через оптимізацію витрат, зростання товарообігу та ефективне управління запасами;
- удосконалення управлінських процесів завдяки широкому використанню сучасних ІТ-рішень;
- підвищення професійного рівня управлінської команди та всього персоналу через системне та безперервне навчання;
- гарантування високої якості продукції за рахунок впровадження новітніх технологій вирощування, догляду і зберігання;
- забезпечення конкурентного рівня оплати праці, що відповідає особистому внеску кожного працівника в спільний результат.



Рис. 3.2. Стратегічні цілі ПП «*»**

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Стратегічні орієнтири ПП «***» безпосередньо визначають завдання та пріоритети його системи управління персоналом. Оскільки підприємство прагне підвищувати врожайність, упроваджувати сучасні технології та зміцнювати свою конкурентоспроможність, вирішальну роль відіграє сформована команда кваліфікованих і мотивованих працівників. Саме людський ресурс стає ключовим чинником, що забезпечує реалізацію довгострокових бізнес-цілей.

Система управління персоналом виступає механізмом, який перетворює стратегічні наміри підприємства на конкретні дії: забезпечує підбір фахівців відповідного рівня, організовує їхнє навчання, стимулює досягнення високих результатів і підтримує належну трудову дисципліну. Зокрема, орієнтація компанії на застосування інноваційних агротехнологій потребує безперервного професійного розвитку працівників та впровадження нових форм підготовки кадрів. Удосконалення системи мотивації, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності праці та зменшенню кадрових втрат – що є важливою умовою стабільного виконання виробничих планів.

Крім того, прагнення підприємства до підвищення рентабельності наряду пов'язане з ефективністю внутрішніх управлінських процесів, які значною мірою залежать від компетентності персоналу та якості роботи управлінської команди. Раціональний розподіл функцій, оптимізація штатної чисельності, підвищення рівня відповідальності працівників – усе це слугує інструментами, що підтримують досягнення стратегічних показників.

Таким чином, стратегічний розвиток ПП «***» і його система управління персоналом становлять єдину взаємопов'язану структуру: чітко визначені цілі бізнесу формують вимоги до персоналу, а ефективне кадрове управління створює умови для реалізації цих цілей у практичній діяльності підприємства.

Щодо діючої системи управління персоналом підприємства, то проведений аналіз показав, що вона має позитивні і негативні моменти. Головною проблемою підприємства є незадоволення персоналом працею.

Серед позитивних аспектів сучасного підходу варто виділити сформований кадровий резерв, високий рівень кваліфікації працівників і достатньо ефективного використання економічних методів впливу у сфері роботи з персоналом. Проте оцінка адміністративних та соціально-психологічних інструментів розвитку кадрів виявила низку проблемних моментів, і їхнє подальше неврахування може призвести до зниження загальної результативності системи управління персоналом на підприємстві.

Через виявлені недоліки система управління персоналом ПП «***» потребує подальшого вдосконалення.

Аналіз функціонування кадрової системи ПП «***» свідчить, що підприємство має сформовану структуру управління людськими ресурсами, яка включає декілька ключових підсистем: залучення персоналу, його використання, розвиток та організацію праці. Попри наявність певних сильних сторін, в управлінні кадрами зберігається низка проблем, що потребують удосконалення.

У підприємстві бракує системного прогнозування майбутньої потреби в персоналі. Для підвищення стабільності кадрового складу та зменшення ризику дефіциту кваліфікованих фахівців необхідно:

- створити середньо- та довгострокові плани розвитку персоналу;
- визначати ключові компетентності, потрібні для реалізації стратегії підприємства;
- формувати кадрову політику, що узгоджена зі стратегічними цілями організації.

Для підвищення прозорості та передбачуваності кадрових рішень доцільно:

- розробити офіційний документ «Кадрова політика підприємства»;
- визначити правила відбору, оцінювання, мотивації та розвитку персоналу;
- встановити єдині корпоративні стандарти поведінки та взаємодії в колективі.

Оскільки значна частина працівників висловлює невдоволення умовами та режимом роботи, підприємству необхідно:

- переглянути графік праці з урахуванням специфіки виробничих процесів та потреб працівників;
- запровадити елементи гнучкого робочого часу для певних категорій персоналу;
- удосконалити систему компенсацій за роботу в напружені або сезонні періоди.

Також співробітники відчують нестачу самостійності в роботі, тому потрібно делегувати більше повноважень кваліфікованим працівникам; впровадити систему індивідуальних планів розвитку кар'єри; застосовувати нематеріальні стимули: участь у прийнятті рішень, визнання досягнень, можливість самостійно обирати підходи до виконання завдань.

Високий рівень внутрішніх конфліктів негативно впливає на ефективність праці. Підприємству доцільно:

- ❖ проводити тренінги з командної взаємодії та комунікації;
- ❖ запровадити інститут медіатора або регулярні зустрічі HR-фахівців із працівниками;
- ❖ удосконалити механізми вирішення виробничих та особистісних суперечностей.

Недостатня ефективність соціально-психологічних інструментів управління потребує корекції. Корисними кроками будуть розробка програм корпоративного добробуту (wellbeing); впровадження заходів щодо покращення психологічного клімату; підтримка здорового способу життя та профілактики професійного вигорання.

Хоч система розвитку вже діє, але вона потребує розширення, зокрема створення навчальних планів для кожної категорії працівників; акцент на підвищенні компетентностей у сфері сучасних агротехнологій; посилення взаємодії між керівниками та HR-відділом щодо визначення потреб у навчанні.

Система оцінки має стати більш об'єктивною й регулярно розробка КРІ для окремих підрозділів і посад; запровадження щорічної або піврічної атестації; використання 360-градусного оцінювання для управлінського персоналу.

Позитивні результати діяльності значною мірою залежать від того, наскільки працівники відчують себе частиною команди. Тому доцільно проводити корпоративні заходи, підтримувати традиції взаємодопомоги та відкритості, а також розробити внутрішній кодекс корпоративної етики.

Для впровадження цих напрямів удосконалення, доцільно було б також розширити службу управління персоналом (HR-відділ) і створити спеціалізовані підрозділи, такі як: відділ оцінювання та розвитку персоналу, відділ навчання та мотивації, центр управління талантом (Talent Management).

Також слід зазначити, що у сучасних умовах підвищення ефективності системи управління персоналом нерозривно пов'язане з формуванням потужного бренду роботодавця, який стає важливим стратегічним активом підприємства. Сильний HR-бренд формує позитивний імідж підприємства, робить її більш привабливою для здобувачів і водночас зміцнює прихильність працівників, що вже працюють у колективі. Завдяки цьому підприємство здобуває переваги в залученні кваліфікованих спеціалістів, зниженні плинності кадрів та підвищенні загальної результативності трудової діяльності.

Розбудова бренду роботодавця вимагає цілісного підходу, який охоплює удосконалення корпоративної культури, розвитку внутрішніх і зовнішніх комунікацій, модернізацію системи мотивації, а також створення умов для професійного розвитку працівників. У підсумку, формування якісного HR-бренду виступає невід'ємною складовою сучасної системи управління персоналом, оскільки сприяє узгодженню інтересів персоналу та стратегічних цілей підприємства.

Враховуючи виявлені недоліки та запропоновані заходи, були сформовані наступні напрями покращення системи управління підприємством (рис.3.3).



Рис. 3.3. Напрями удосконалення системи управління персоналом

ПП «*»**

Джерело: власні дослідження

Отже, підсумовуючи вищенаведене, можна стверджувати, що ПП «***» має вагомі передумови для подальшого розвитку системи управління персоналом. Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити задоволеність працівників, забезпечити стабільність колективу та створити умови для сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Система управління персоналом включає визначення цілей, функцій і завдань, формування відповідної організаційної структури, а також забезпечення ефективної взаємодії між керівниками та працівниками на всіх етапах управлінського процесу — від планування й ухвалення рішень до їх реалізації. Ключова мета цієї системи полягає в тому, щоб забезпечити якісне залучення, раціональне використання та безперервний професійний розвиток трудового потенціалу. Саме це створює основу для підвищення результативності діяльності підприємства й зміцнення його конкурентних переваг.

2. Формування ефективної системи управління персоналом є одним із визначальних елементів успішної діяльності будь-якої сучасної організації. У межах наукових концепцій менеджменту персоналу ця система розглядається як сукупність принципів, методів, організаційних структур і процедур, що забезпечують підприємство необхідними кадрами, сприяють їх професійному розвитку, стимулюють мотивацію та забезпечують раціональне використання трудового потенціалу.

При цьому процес формування такої системи залежить від дії багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників, змін на ринку праці, трансформації нормативно-правового середовища, а також особливостей та еволюції корпоративної культури. Також він ґрунтується на класичному, біхевіористичному, компетентнісному та цифровому підходах.

3. Методи оцінювання персоналу умовно поділяють на традиційні та сучасні (нетрадиційні). Традиційні методики зосереджуються переважно на індивідуальній оцінці працівника і базуються на суб'єктивному сприйнятті керівника або окремих колег. В свою чергу, нетрадиційні підходи зосереджуються на оцінюванні діяльності групи, підрозділу або команди в цілому, приділяючи значну увагу якості взаємодії між співробітниками й рівню їхньої командної роботи.

Також методи поділяють на якісні, кількісні та змішані (комбіновані) методи. До якісних належать такі інструменти, як аналіз біографічних даних, складання ділових характеристик, усні професійні описи, використання еталонних моделей та проведення колективних обговорень. Кількісні методи базуються на числових показниках, які дають змогу оцінити рівень компетентності чи професійних умінь працівника. Комбіновані підходи поєднують риси двох попередніх груп і охоплюють, зокрема, експертні оцінки та різні види тестування.

4. Приватне підприємство «***» функціонує як аграрний суб'єкт господарювання, основний виробничий напрям діяльності якого є вирощування зернових (за винятком рису), бобових культур і насіння олійних на території Львівської, Волинської, Чернівецької та Тернопільської областей.

5. Посівна площа ПП «***» має тенденцію до збільшення, так у 2024 році вона становила 5438,9 тис. га, а у 2022 році вона була менша на 78,5 % і становила 3047,7 тис. га, де найбільшу площу посіву у звітному році займали цукрові буряки 1493,6 тис. га, а найменшою – ріпака 346,2 тис. га.

6. Усього собівартість реалізації продукції, робіт та послуг ПП «***» у 2024 році збільшилась на 143,2 тис. грн, у порівнянні з 2022 роком. В свою чергу, дохід збільшився на 180,9 тис. грн, адміністративні витрати на - 143,2 тис. грн..

7. Загальні збори учасників є вищим органом управління підприємством, а виконавчим органом є директор Коцупир Василь Володимирович, який також є засновником досліджуваного підприємства. Його частка в статутному капіталі складає 30,00%. Овчарука Валерія Івановича теж становить 30,00%; Друль Оксани Романівни – 30,01%, а Сікорського Віталія Петровича – 9,99%.

8. Середньооблікова чисельність працівників у звітному році, у порівнянні з першим роком дослідження зросла на 67 чол., серед якого виробничий персонал збільшився на 78 чол., а технічного – на 9 чол. Адміністративно-управлінський персонал зменшився на 20 чол.

9. У загальній структурі всіх працівників чоловіки займають 77,9 %, а жінки - 22,1 %. Найбільша питома вага і в структурі всіх категорій персоналу займає категорія від 51 до 60 років 35,2 %, а найменше – категорія старші 60 років - 6,2 %; працівники, які мають вищу освіту ставили у 2024 році - 59,8 %, 40,2 % - працівники, які не мають вищої освіти.

10. Коефіцієнт плинності кадрів був найвищим саме у 2022 році й становив 13,87 %, тоді як у 2024 році він зменшився до 2,59 %. Така динаміка свідчить про суттєве скорочення плинності кадрів та її перехід до низького рівня, що є позитивною тенденцією для підприємства. Щодо коефіцієнта обороту кадрів, то впродовж усього аналізованого періоду його значення залишалося високим. Максимального рівня цей показник досяг у 2022 році, однак уже у 2024 році він скоротився у 3,72 раза та становив 13,47 %. Незважаючи на зниження, значення все одно залишається підвищеним, адже перевищення рівня у 7 % може сигналізувати про проблеми з мотивацією працівників, незадоволення умовами праці та потенційні ризики зниження продуктивності й ефективності роботи системи управління персоналом.

11. Найвищий рівень схвалення серед працівників продемонстрував показник задоволеності оплатою праці — його підтримали 96,4 % респондентів. Досить позитивними також виявилися оцінки умов праці (76,1 %), змісту виконуваних завдань (75,6 %), гігієнічних умов на робочих місцях (68,2 %) та чинної системи управління (62,8 %). Водночас найнижчі результати спостерігалися щодо різноманітності трудових функцій — лише 43,5 % працівників вважають її достатньою, а також щодо взаємин у колективі, де задоволеність висловили лише 38,2 %. Такі показники свідчать про наявність у ПП «***» низки управлінських і організаційних аспектів, які потребують уваги керівництва та впровадження відповідних заходів для покращення ситуації.

12. Перевагами існуючої системи управління персоналом ПП «***» є: висока оплата праці; висока підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань; при наймі перевага надається кандидату з досвідом роботи, що

зменшує витрати на навчання; престижність для персоналу працювати у даному підприємстві; застосовуються заходи для швидкої адаптації персоналу.

13. Недоліками існуючої системи управління персоналом досліджуваного підприємства є: відсутність довгострокового планування кадрів; відсутність чіткої кадрової політики; незадоволеність працівників режимом роботи; не враховуються бажання працівників до самостійності в роботі; висока конфліктність серед працівників.

14. На основі проведеного дослідження, запропоновані такі напрями удосконалення системи управління персоналом ПП «***»: запровадження довгострокового кадрового планування; формування чіткої та узгодженої кадрової політики; вдосконалення режимів праці та підвищення задоволеності співробітників; розвиток системи мотивації з орієнтацією на автономію працівників; зниження рівня конфліктності в колективі; посилення соціально-психологічної підтримки персоналу; удосконалення системи навчання та розвитку кадрів; оптимізація оцінювання роботи працівників; розвиток корпоративної культури та підвищення залученості працівників; створення спеціалізованих HR підрозділів; формування якісного HR-бренду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан М.П., Мараховська М.М., Воскобійник С.Я. Інноваційні стратегії в підприємстві вплив на конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу. Академічні візії. 2024. Вип. 37. DOI: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1522/1403> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
2. Бугас В.В., Бугас В.В., Кочірко М.Р. Удосконалення системи управління персоналом. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2021. №2(8). С. 48-54. DOI: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/140/123> (дата звернення: 23.09.2024 р.).
3. Воскобійник С.Я. Особливості управління персоналом у фермерському господарстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 6. Т.2. С. 275-281.
4. Воскобійник С.Я. Роль ESG–менеджменту у розвитку бізнесу в умовах війни. Екологія, природокористування та охорона навколишнього середовища: прикладні аспекти: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної заочної конференції, м. Київ, 17 травня 2025 р. / за заг. ред. Х.С. Мітюшкіної. Київ: МДУ, 2025. С. 104-106.
5. Воскобійник С.Я. Тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств в Україні як передумова формування диференційованих заходів аграрної політики. Економіка АПК. 2020. № 11. С.108-118. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202011108> (дата звернення: 13.11.2024 р.).
6. Воскобійник С.Я., Бездушна Ю.С. Теоретичні засади інформаційного супроводу управління в аграрному секторі в умовах сталого розвитку. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». 2021. № 60. С. 30-34. DOI: http://market-infr.od.ua/journals/2021/60_2021/8.pdf (дата звернення: 10.11.2024 р.).
7. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Вип. № 35. DOI: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/1105-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1061-1-10-20220309.pdf> (дата звернення: 21.09.2024р.).
8. Гордєєва-Герасимова Л.Ю. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. «Young Scientist». 2024. № 12 (124). С. 163-167. DOI: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6061/5929> (дата звернення: 13.11.2024 р.).

9. 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.
10. Добровольська Е. В., Покотильська Н. В. Сучасний стан управління персоналом м'ясопереробного підприємства. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2024. Вип. 1 (42). С. 112-119. DOI: https://journals.pdu.khmelnitskiy.ua/index.php/podilian_bulletin/article/view/323/286 (дата звернення: 23.10.2024 р.).
11. Дончак Л.Г., Добіжа В.В., Шкварук Д.Г. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. Економічний простір. 2020. № 154. С. 104-108. DOI: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/484/472> (дата звернення: 13.10.2024 р.).
12. Кладова О. О., Шарий В. І. Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою на підприємстві. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/4906-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-4824-1-10-20241203.pdf> (дата звернення: 18.01.2025р.).
13. Консолідована фінансова звітність підприємства ПП «***». DOI: <https://drive.google.com/file/d/14s2r7ixl8nEoCbYcy44oc-lpMFCwGmi/view> (дата звернення: 03.03.2025 р.).
14. Копчак Ю.С., Воскобійник С.Я., Семенченко Т.О. Лідерство в епоху змін: ключові навички. Філософія та управління. 2025. № 5 (9). DOI: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/240/229> (дата звернення: 10.01.2025 р.).
15. Корнілова О. В., Кузнєцова Л. В. Управління персоналом. Тайм менеджмент : навчально.-методичний посібник. [Електронне видання]. Нац. ун-т «Одеська юрид. академія» Одеса : Фенікс. 2024. 71 с. DOI: <https://doi.org/10.32837/11300.28718> (дата звернення: 20.01.2025 р.).
16. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
17. Менеджмент персоналу : підручник / Л. Алексеєнко, В. Брич, О. Борисяк та ін. ; за заг. ред. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с. DOI: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49018>. (дата звернення: 20.01.2025 р.).
18. Морозова М. Особливості управління персоналом.. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 3. С. 47-53. DOI:

<https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738574/1/%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%B%D0%BE%D0%BC.pdf> (дата звернення: 23.10.2024 р.).

19. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. Менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2021. 757 с.

20. Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану: монографія / Батюк Б.Б., Воскобійник С.Я., Вовк М.В. та ін. – Львів : СПОЛОМ, 2024.- 374 с. DOI: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.1-10>

21. Окрема фінансова звітність підприємства ПП «***». DOI: <https://drive.google.com/file/d/19pTObWlfDuAQtt1uZHK0EQy61WRy6SwB/view> (дата звернення: 03.03.2025 р.).

22. Олійченко І. М., Дітковська М. Ю. Особливості та шляхи вдосконалення управління персоналом торговельного підприємства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. № 1 (21). С. 321-331. DOI: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/211472/211480> (дата звернення: 23.10.2024 р.).

23. Офіційний сайт ПП «***». DOI: <https://zahbug.com/> (дата звернення: 03.03.2025 р.).

24. Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3 (114). Ч. 1. С. 127-131. DOI: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_1_2020/25.pdf (дата звернення: 20.10.2024 р.).

25. Продіус, О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. №41. С. 116–120.

26. Самборська О.Ю., Воскобійник С.Я., Шевченко Д.В. Збереження людського потенціалу в умовах війни. Електронний журнал «Економіка та суспільство». 2023. Вип. 50. Точка доступу: URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2371/2292> (дата звернення: 10.11.2024 р.).

27. Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2021. № 12. DOI: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9732>

28. Сидоренко А.О. Методика оцінки ефективності системи управління персоналом в організації. Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал. 2019. №11. DOI: <https://nauka-online.com/publications/economy/2019/11/metodika-otsenki-effektivnosti-sistemy-upravleniya-personalom-v-organizatsii/> (дата звернення: 18.01.2025 р.).

29. Синюк О. Удосконалення процесу управління персоналом сільськогосподарських підприємств. Аграрна економіка. Економічні відносини в аграрному бізнесі. 2023. Т. 16. № 3-4. С. 36-44.

30. Токар В.В., Мартиненко В.І. Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах постіндустріального розвитку суспільства. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління». 2023. Вип. 53. С. 111-118. DOI: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/91/87> (дата звернення: 13.10.2024 р.).

31. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. № 48. С. DOI: <https://pdfs.semanticscholar.org/a358/283016bf2e6375d90c25462d63a866a4e4e1.pdf> (дата звернення: 20.10.2024 р.).

32. Шаповал О.А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка». 2023. Вип. 15. С. 231-236.

33. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

34. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції:, 20 березня 2020 року – Велико-Тирново, Болгарія : ACCESS PRESS, 2020. С. 257- 262.

35. Ярмус Т.Б. Характеристика елементів системи управління персоналом. Академічні візії. 2024. Вип. 37. DOI: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/%D1%8F%D1%80%D0%BC%D1%83%D1%81.pdf> (дата звернення: 23.10.2024 р.).

36. Voskobiinyk, S., Vdovenko, N., Piven, A., Radchenko, O., & Sinenok, I. (2020). Institutional Environment for Financial Provision of Small Agricultural Business Entities of Ukraine. Independent Journal of Management & Production, 11(9), 2379-2402. DOI: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v11i9.1419> (дата звернення: 13.11.2024 р.).

37. Zos-Kior M., Voskobiinyk S., Sevryukov V., Shmyhol K., Zbaransky O. Energy efficiency of technological management of agricultural enterprises in the conditions of realization of security potential. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2023. Volume 8. № 1, pp. 144 – 149) URL: <http://ujae.org.ua/energetychna-efektyvnist-tehnologichnogo-menedzhmentu-agrarnyh-pidpryyemstv-v-umovah-realizatsiyi-bezpekovogo-potentsialu/> (дата звернення: 10.11.2024 р.).

