

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Менеджмент персоналу в діяльності сільськогосподарського підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Пронь Ярослав Сергійович

Керівник: ***Харченко Тетяна Миколаївна***
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: ***Самошкіна Ірина Дмитрівна***
к.е.н., доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Менеджменту імені професора
Кафедра Л.І. Михайлової
Ступінь вищої
освіти «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

« »

20

р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Проня Ярослава Сергійовича

1. Тема роботи: Менеджмент персоналу в діяльності сільськогосподарського підприємства

2. База практичного дослідження: ТОВ «Мрія», Роменського району, Сумської області
керівник роботи Харченко Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від «_____» 2024 р №.

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «12» травня 2025 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи): первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства 2022-2024 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань менеджмент персоналу в діяльності сільськогосподарського підприємства.

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

дослідити теоретико-методичні основи менеджменту персоналу в діяльності ТОВ «Мрія»;

здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Мрія»;

провести діагностику менеджменту персоналу підприємства;

проаналізувати оцінку ефективності функціонування системи менеджменту персоналу в ТОВ «Мрія»;

обґрунтувати шляхи удосконалення менеджменту персоналом на підприємстві.

6. Дата видачі завдання: «17» травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	червень 2024 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	вересень – грудень 2024 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2025 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2025 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2025 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2025 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 квітня – 06 травня 2025 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 квітня – 06 травня 2025 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	06 червня 2025 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації кваліфікаційної роботи та попередній захист	10 червня – 15 червня 2025 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	25 червня 2025 р.	Виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Ярослав ПРОНЬ

Керівник роботи

(підпис)

Тетяна ХАРЧЕНКО

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Пронь Я.С. Менеджмент персоналу в діяльності сільськогосподарського підприємства.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025.
- Рукопис.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи менеджменту персоналу в аграрному секторі, а також особливості застосування цієї системи в сільському господарстві. Досліджено діяльність ТОВ «Мрія», підприємства в сфері рослинництва, проведено оцінку складу персоналу та визначено основні проблеми: відсутність HR-підрозділу, зростання середнього віку працівників, плинність кадрів, недостатній рівень мотивації та професійного розвитку.

Запропоновано створити відділ управління персоналом, запровадити посаду фахівця з розвитку персоналу і вдосконалити процеси найму, мотивації та навчання. Особлива увага приділена впровадженню системи бронювання працівників в кризових ситуаціях. Обґрунтовано економічну доцільність запропонованих змін для забезпечення стабільності персоналу та підвищення ефективності підприємства в умовах воєнного стану та конкуренції.

Ключові слова: менеджмент, рух персоналу, розвиток та навчання персоналу, мотивація, підприємство.

SUMMARY

Pron Ya.S. Personnel Management in the Activities of an Agricultural Enterprise.

Qualification thesis in the specialty 073 "Management"

Educational Program "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025. – Manuscript.

The qualification thesis examines the theoretical foundations of personnel management in the agricultural sector, as well as the specifics of applying this system in agriculture. The research analyzes the activities of LLC "Mriya," a company in the field of crop production, assesses the composition of the workforce, and identifies key issues: the lack of an HR department, the increasing average age of employees, high staff turnover, and insufficient levels of motivation and professional development.

It is proposed to establish a personnel management department, introduce the position of a personnel development specialist, and improve the processes of recruitment, motivation, and training. Special attention is given to the implementation of an employee reservation system in crisis situations. The economic feasibility of the proposed changes is substantiated to ensure personnel stability and improve the efficiency of the enterprise under wartime conditions and competition.

Keywords: management, staff turnover, personnel development and training, motivation, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи менеджменту персоналу в діяльності сільськогосподарського підприємства	9
РОЗДІЛ 2 Оцінка рівня менеджменту персоналу в діяльності ТОВ «Мрія»	17
2.1 Загальна організаційно - економічна характеристика ТОВ «Мрія»	17
2.2 Діагностика менеджменту персоналу підприємства	30
2.3 Особливості менеджменту персоналу підприємства	41
РОЗДІЛ 3 Удосконалення менеджменту персоналу в діяльності ТОВ «Мрія»	46
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	59
Додаток А Порівняльна характеристика підходів до управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах	60
Додаток Б Динаміка складу і структури собівартості продукції ТОВ «Мрія»	61
Додаток В Організаційна структура управління ТОВ «Мрія»	62
Додаток Г Пропозиції щодо вдосконалення підсистем управління персоналом ТОВ «Мрія»	63
Додаток Д Перспективний план навчання та розвитку персоналу ТОВ «Мрія»	64
Додаток Ж Фінансова звітність	65
Додаток К Наукова публікація	90

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах менеджмент персоналу є основою системи управління підприємством. Саме ефективне управління людськими ресурсами виступає ключовим фактором успіху, що сприяє формуванню ефективної системи менеджменту, забезпечує стабільний розвиток підприємства та дає змогу досягати поставлених стратегічних цілей і високих фінансових показників. Однак на практиці існує низка проблем у сфері управління персоналом, що знижують ефективність діяльності підприємств. Тому пошук шляхів удосконалення менеджменту персоналу залишається постійно актуальним і потребує системного підходу.

Стан вивчення проблеми. Теоретико-методичні основи менеджменту персоналу в діяльності сільськогосподарських підприємств висвітлено у працях багатьох науковців, зокрема: Богацька Н.М. [1], Гордєєва-Герасимова Л. Ю. [8], Мазур К.В. [7], Могильна Л.М. [8], Орехова А.І. [19], Проскурня А.І. [12], Речка К.М. [13], Харченко Т.М. [11], авторський колектив: Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. [6], Луцик Т.Р., Ігнатенко С.П. [6], Шкварук Д.Т., Мазур В.Г. [19].

Наукові напрацювання зазначених дослідників, безумовно, є важливим внеском у розвиток теорії та практики управління персоналом. Водночас, слід підкреслити, що й досі залишаються відкритими окремі теоретичні та прикладні аспекти, пов'язані з особливостями менеджменту персоналу саме в аграрному секторі. Це й визначило актуальність обраної тематики, а також зумовило постановку мети й завдань дослідження.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту персоналу в ТОВ «Мрія».

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні підходи до управління персоналом та його особливості його реалізації в сільськогосподарських підприємствах;
- надати організаційно-економічну характеристику суб'єкта дослідження;

- проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку управління персоналом в ТОВ «Мрія»;
- здійснити оцінку ефективності менеджменту персоналу ТОВ «Мрія»;
- обґрунтувати напрями та заходи щодо удосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси менеджменту персоналу в ТОВ «Мрія».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів менеджменту персоналу в діяльності сільськогосподарського підприємства ТОВ «Мрія».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють застосовувати напрацьовані пропозиції щодо вдосконалення менеджменту персоналу в ТОВ «Мрія». Матеріали результатів досліджень наведених у кваліфікаційній роботі, передані до базового підприємства.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління персоналом; порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова та кадрова звітність ТОВ «Мрія» за 2022-2024 рр.; а також наукові статті, тези, навчальні посібники та інші публікації, що стосуються тематики дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Окремі положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на науковій конференції:

Пронь Я.С., Менеджмент персоналу в діяльності сільськогосподарського підприємства. *Інноваційні технології в Індустрії 5.0*: збірник тез за матеріалами

30-ої міжнародної науково-практичної конференції (21-23 жовтня 2024 р.).

Ч.2.- Суми: СНАУ, 2024. С.30.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 24 найменувань. Основний текст викладений на 46 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 14 таблиць, 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі розвитку аграрних підприємств спостерігається суттєва трансформація парадигми управління. Персонал виступає ключовим ресурсом підприємства, від ефективного використання якого залежать показники економічної діяльності. У результаті цього з'являється потреба у компетентному та раціональному управлінні трудовими ресурсами, створенні умов для їхнього розвитку та інвестуванні в цей процес.

Менеджмент персоналу у загальному розумінні - це свідомо і планомірна робота керівників, спрямована на ефективне управління працівниками. Так, згідно з визначенням, менеджмент персоналу спрямований на максимізацію прибутку підприємства за одночасного забезпечення задоволеності працівників своєю діяльністю [21].

На думку Мазура К. менеджмент персоналу - це процес організації та контролю роботи працівників на підприємстві, спрямований на забезпечення якісного виконання ними своїх посадових обов'язків [7]. Глущенко Л.Д. розглядає управління персоналом як складний соціально-економічний феномен, що охоплює різні форми організаційної взаємодії з працівниками. Головна мета - формування, розвиток і ефективне використання персоналу як ключового ресурсу підприємства [2]. Луцик Т.Р. та Ігнатенко С.П. вважають, що - це свідомо і цілеспрямована робота керівництва, спрямована на розробку концепцій, стратегій кадрової політики та методів управління працівниками [6].

Усі вказані формулювання наведених визначень наголошують на різних аспектах менеджменту персоналу, проте всі вони підкреслюють важливість досягнення спільної мети функціонування підприємства через ефективну роботу персоналу.

Головним завданням менеджменту персоналу є впровадження відповідної стратегії управління кадрами та формування високовідповідального і компетентного персоналу [18]. У сільському господарстві ця мета конкретизується через забезпечення підприємства кадрами, які відповідають специфічним вимогам, їх професійну та соціальну адаптацію.

Першим, хто систематизував функції менеджменту в теорії управління, був французький дослідник А. Файоль. Він виділив чотири ключові функції управління: планування, організацію, мотивацію та контроль. Вони є взаємозалежними та взаємодоповнюючими. Серед них вирішальне значення має функція планування, що формує підґрунтя для реалізації інших функцій.

Детальний опис кожної функції, її призначення та основних завдань представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Огляд ключових функцій менеджменту

Функція менеджменту	Опис	Основні завдання
1. Планування	Визначення напрямків діяльності, необхідних ресурсів і шляхів їх ефективного використання	Розробка стратегічних планів, аналіз поточного стану
2. Організація	Формування структури організації та процесу управління	Розподіл ресурсів, визначення ролей і відповідальностей
3. Мотивація	Стимулювання працівників до досягнення результатів	Система заохочень, моральний клімат, визначення потреб
4. Контроль	Моніторинг виконання завдань та коригування дій	Встановлення стандартів, оцінка результатів

Джерело: узагальнено автором на основі [17]

Менеджмент персоналу має соціальну спрямованість та орієнтується на задоволення інтересів як господарства, так і його співробітників. Це включає розвиток професійної компетентності, удосконалення мотивації, формування організаційної культури та розширення повноважень співробітників у прийнятті управлінських рішень [14].

Менеджмент персоналу включає створення системи управління кадрами, організацію процесу оцінювання працівників, планування роботи з персоналом,

розробку оперативних планів, визначення кадрового потенціалу та досягнення високих показників соціально-економічної ефективності. Загалом основними цілями менеджменту персоналу є підвищення продуктивності підприємства та покращення умов праці співробітників [21].

Як зауважує Мазур К. ключовими завданнями управління персоналом у сільському господарстві є [7]:

1) забезпечення необхідною робочою силою відповідної кваліфікації та у потрібній кількості, що включає аналіз потреб підприємства з урахуванням професійних навичок, освіти працівників та тривалості їх залучення (постійні або сезонні працівники);

2) підвищення майстерності працівників для повного виконання ними своїх посадових обов'язків;

3) сприяння мотивації працівників до якісного виконання роботи, що передбачає оцінку керівництвом робочих умов, взаємин у колективі та результатів праці;

4) організація системи винагороди, що включає заробітну плату та різноманітні матеріальні і нематеріальні стимули.

Додатково, згідно з іншими джерелами, менеджмент персоналу передбачає удосконалення підходів до кадрової політики, розвиток персоналу, визначення найбільш дієвого стилю управління, облаштування робочих місць та формування сприятливого трудового середовища [14].

Менеджмент персоналу в аграрних підприємствах здійснюється через комплекс взаємопов'язаних функцій, таких як: планування кадрових потреб, пошук і відбір працівників, організація процесу адаптації нових співробітників, створення системи оплати праці, професійне навчання, оцінка ефективності роботи, управління кар'єрним зростанням та підготовка керівників [12].

У аграрних підприємствах управління персоналом реалізується через відповідну систему управління персоналом. За визначенням Крушельницької О.В., система управління персоналом - це комплекс взаємопов'язаних

складових, які виконують різні функції, працюють незалежно одна від одної, але водночас спрямовані на досягнення спільної мети [5].

Отже, для вищого розуміння структури менеджменту персоналу в аграрному підприємстві, розглянемо основні його складові, які запропоновані на рисунку 1.1.

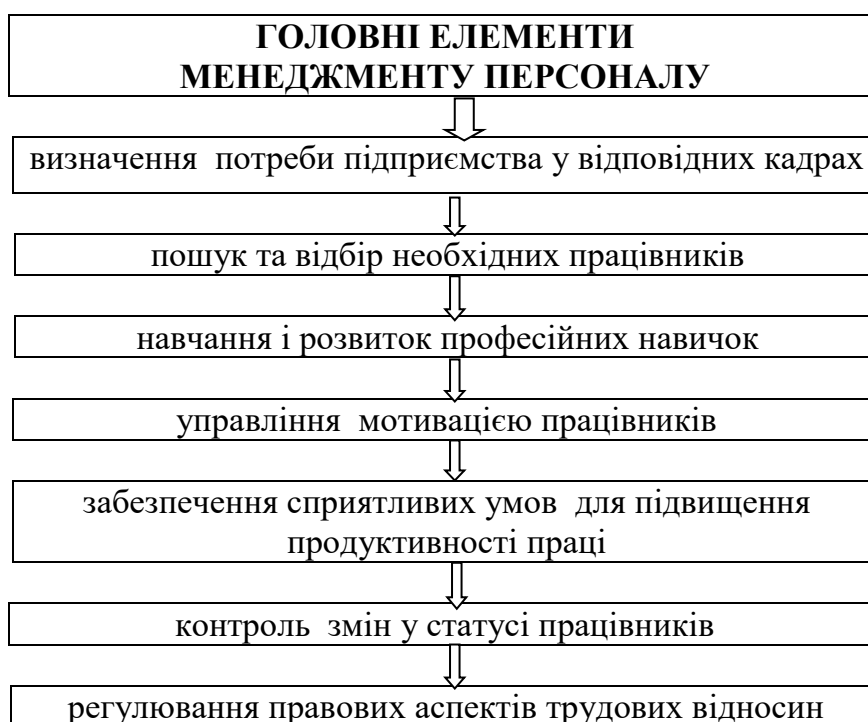


Рис. 1.1 – Головні елементи менеджменту персоналу в аграрному підприємстві [7].

Для ефективного управління необхідно використовувати [13]:

1) Адміністративні методи - формування структури, правове регулювання, інструктаж, санкції тощо.

2) Економічні методи - фінансування, виплата заробітної плати, розподіл прибутку та різні форми стимулювання.

3) Соціально-психологічні методи - спрямовані на формування позитивного психологічного середовища в колективі, розвиток ініціативи.

При описі характеристики процесу менеджменту в аграрних підприємствах потрібно відзначити й певні проблеми з їх кадровим

забезпеченням, які певною мірою впливають на управління персоналом. До них належать наступні недоліки:

1) досить невисокий рівень забезпеченості сільських територій, на яких переважно розташовуються аграрні підприємства, економічно активним населенням;

2) високий рівень диспропорційності трудових резервів аграрних підприємств у віковому розрізі. В сучасних мовах в країні наявна тенденція до поступового відтоку молоді загалом із сільських територій, що, своєю чергою, впливає на частку молоді серед трудових ресурсів аграрних підприємств. Внаслідок цього стає неможливим застосування різних підходів до управління персоналом, зокрема таких, що стосуються його розвитку;

3) військова агресія російської федерації в Україні та військові дії на теренах нашої країни зумовили необхідність запровадження в країні військового стану та мобілізації. Наслідком цього став значний відтік трудових ресурсів з аграрних підприємств, адже велика частина працівників - чоловіки. Незважаючи на запровадження в країні системи бронювання працівників підприємств, поки вказана проблема для сучасних аграрних підприємств все ще залишається актуальною;

4) наслідком зазначеної ситуації стала гендерна диспропорція у структурі трудових ресурсів аграрних підприємств. Через мобілізацію значної кількості чоловіків, більшість працівників у сільськогосподарському секторі нині становлять жінки, що змінює традиційне співвідношення кадрів у гендерному аспекті;

5) мобілізація чоловіків також обумовила ще одну загальну проблему - нестача працівників певних професій в аграрних підприємствах, наприклад водії, трактористи, комбайнери тощо. На сьогодні в країні вживаються заходи щодо впровадження професійного навчання жінок за відповідними професіями, однак малоймовірно, що ця проблема буде швидко розв'язана;

6) однією з нагальних проблем сучасного етапу є дефіцит кваліфікованих кадрів у сільськогосподарських підприємствах, особливо в умовах війни.

Таким чином, можна зазначити, що аграрні підприємства стикаються з рядом викликів у сфері управління персоналом. Значна частина з них може бути вирішена шляхом впровадження закордонного досвіду управління персоналом в аграрній сфері.

Мазур К. дослідив особливості управління персоналом в аграрних підприємствах із різними системами менеджменту та порівняв їх із реаліями України [7]. Аналіз зарубіжного досвіду за різними критеріями (Додаток А) показав, що є кілька спільних характеристик:

1) зокрема, відзначається тісний зв'язок між японською системою управління персоналом та системами управління кадрами у малих, середніх і великих вітчизняних фермерських господарствах. В українських фермерських господарствах і в японських підприємствах спостерігається низка спільних рис: велика спеціалізація працівників, постійне навчання без відриву від виробництва, гнучкий стиль контролю, а також наявність «сімейної атмосфери». У фермерських господарствах це здебільшого пояснюється тим, що в них працюють члени однієї сім'ї або близькі родичі [22];

2) до спільних характеристик підприємств ЄС та сільськогосподарських підприємств II групи в Україні можна віднести: швидке просування по службі, формалізована, проте м'яка процедура контролю з індивідуальним і груповим підходом, оперативне прийняття управлінських рішень. Рівень заробітної плати визначається відповідно до професійної підготовки та кваліфікації працівника. Премії нараховуються залежно від особистих досягнень і прибутковості підприємства, також практикується система розподілу прибутків. Кадрова мобільність на таких підприємствах є досить високою. Система управління персоналом у таких господарствах будується з урахуванням вищезгаданих особливостей та орієнтована на ефективне використання людського потенціалу;

3) управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах, що входять до холдингів, концернів і корпорацій, дедалі більше наближається до американської моделі. До основних характеристик належать: динамічне

просування по кар'єрних сходах, зосередженість працівників на вузьких професійних напрямках, підвищення професійного рівня через спеціалізоване навчання, що проходить поза межами виробничого процесу, оперативне прийняття управлінських рішень, яке, однак, супроводжується тривалістю їх реалізації, а також високий рівень внутрішньої культури господарства [24].

Беручи до уваги соціальну спрямованість аграрної сфери в Україні, доцільним є впровадження та пристосування елементів японської та європейської моделей управління персоналом. Такі підходи здатні позитивно вплинути на продуктивність праці та забезпечити сталість кадрового складу на підприємствах аграрного профілю.

Аналізуючи досвід інших країн, варто зауважити, що сучасні моделі управління персоналом за кордоном характеризуються високим рівнем організованості, орієнтацією на розвиток людського капіталу та активним впровадженням інноваційних підходів до роботи з кадрами.

Японська система виділяється високим рівнем взаємодії працівників, орієнтацією на довгострокове професійне вдосконалення працівників без необхідності переривати виробничий процес та формуванням робочої атмосфери. Схожі риси спостерігаються і в українських фермерських господарствах, де важливу роль відіграють родинні зв'язки та сімейна участь у веденні господарства [23].

Система управління персоналом у країнах Європи характеризується швидкістю прийняття рішень, формалізованістю процедур та застосуванням мотиваційних механізмів, що поєднують індивідуальні та колективні стимули. Водночас система управління персоналом великих агрохолдингів дедалі більше відповідає американській моделі, що передбачає вузьку спеціалізацію кадрів, великі вкладення в професійне навчання та формування корпоративних традицій [16].

Отже, проведений аналіз показує, що менеджмент персоналу має велике значення і є надзвичайно актуальним для сучасних аграрних холдингів. Це

підкреслює потребу у впровадженні новітніх методів управління персоналом, які враховують особливості національного контексту.

Сьогодні аграрна галузь України переживає зміну звичних методів управління кадрами. Менеджмент персоналу поступово стає стратегічною функцією, яка спрямована не лише на забезпечення поточних кадрових потреб, а й на розвиток компетенцій і здібностей працівників у підприємствах [10].

Сільськогосподарські товариства, як і організації в інших галузях, дедалі частіше впроваджують цифрові HR-технології: автоматизований облік кадрів, онлайн-рекрутинг, дистанційне навчання та системи оцінювання працівників. Такі інструменти сприяють оптимізації кадрової роботи навіть за умов сезонного характеру виробництва та обмеженого доступу до ресурсів у сільській місцевості [4].

Значна увага приділяється розвитку гнучких навичок (soft skills) та формуванню організаційної культури, а також стимулюванню внутрішньої мотивації персоналу. Це особливо актуально для сільськогосподарських підприємств, де працюють працівники різного професійного рівня та практичного досвіду.

Серед актуальних тенденцій сучасного менеджменту персоналу в агросекторі варто виокремити [15]:

- 1) індивідуалізацію підходів до мотивації працівників;
- 2) запровадження гнучких робочих розкладів, зокрема в сезонних галузях;
- 3) посилення ролі професійного навчання без перерви у виробничому процесі;
- 4) популяризацію кооперативних методів управління кадрами у сільськогосподарських товариствах.

Всі ці фактори вимагають від керівників аграрних компаній глибокого усвідомлення сучасних викликів, уміння мислити стратегічно та впроваджувати новітні підходи в управлінні персоналом з урахуванням особливостей галузі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МРІЯ»

2.1 Загальна організаційно - економічна характеристика ТОВ «Мрія»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мрія» розташоване на території Роменського району Сумської області в селищі Липова Долина. ТОВ «Мрія» веде господарську діяльність на території Липоводолинської селищної територіальної громади, як на власних, так і на орендованих землях. Підприємство є провідним на Липоводолинщині та працює у сфері виробництва і реалізації продукції рослинництва, переробки зерна.

Таблиця 2.1 – Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мрія»

Параметр	Інформація
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МРІЯ»
Скорочене найменування (згідно Статуту)	ТОВ «Мрія»
ЄДРПОУ	31622879
Дата реєстрації	30.05.2002
Статутний капітал	14 000, 00 гривень
Юридична адреса	Україна, 42500, Сумська область, Роменський район, селище Липова Долина, вулиця Миру, 29
Основним видом економічної діяльності згідно з КВЕД є:	Вирощування зернових та технічних культур (код 01.11) Крім того: Розведення свиней (код 01.46) Допоміжна діяльність у рослинництві (код 01.61)
Форма власності	Приватна
Директор	Іван ЧАЙКА
Підприємство зареєстровано на загальній системі оподаткування	

Джерело: складено автором на основі Статуту ТОВ «Мрія»

Основні напрями діяльності ТОВ «Мрія» пов'язані з аграрною сферою. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур, зберіганні врожаю, а також його реалізації як на українському, так і на

міжнародному ринках. Серед ключових видів діяльності можна виокремити наступні:

1) вирощування зернових культур, зокрема пшениці, кукурудзи та ячменю. Компанія впроваджує сучасні агротехнології, що дозволяє забезпечувати стабільні та якісні врожаї;

2) культивування технічних культур, таких як соняшник, соя й горох. Ці культури використовуються як сировина для виробництва олії, кормів, а також реалізуються як насіннєвий матеріал;

3) обробка сільськогосподарських угідь – як власних, так і орендованих. У рамках цього напрямку здійснюються заходи з покращення родючості ґрунтів, протидії ерозії, а також меліорації земель;

4) розведенням поголів'я свиней;

5) надання послуг сільськогосподарської техніки разом з обслуговуючим персоналом.

У товаристві впроваджено раціональність сівозміни та сучасні агротехнологічні підходи, що дозволяє отримувати високі врожаї. Для кожної вирощуваної культури застосовується індивідуальна схема удобрення й передпосівної підготовки ґрунту. Також проводиться ретельний відбір високоврожайних сортів і гібридів, адаптованих до природно – кліматичних умов Липоводолинського регіону. Важливу роль у забезпеченні ефективності виробництва відіграє наявність сучасної техніки та обладнання.

ТОВ «Мрія» у власності має власні склади, де восени після збору врожаю зберігає його. Це дозволяє підприємству реалізовувати продукцію весною, коли вартість на неї, як правило, підвищується.

Підприємство веде господарську і виробничу діяльність у межах чинного законодавства та працює в сегменті підприємств малого бізнесу. ТОВ «Мрія» зареєстроване як юридична особа приватної форми власності та має окремий бухгалтерський баланс, володіє власними основними та оборотними засобами, відкритими банківськими рахунками, а також користується печаткою та штампом із власним найменуванням.

В установі наявний перелік внутрішніх документів, серед яких - плани, положення, накази, листування, службові записки, ордери, акти, інструкції, звіти, бухгалтерські баланси та інші.

У своїй діяльності підприємство дотримується чинного законодавства України та керується положеннями таких нормативно - правових актів, як: Закони України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», «Про правовий режим воєнного стану», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», внутрішніми правилами розкладу, процедурами, колективним договором та іншими нормативними актами. Товариство має право вчиняти правочини, в тому числі укладати договора, має право від свого імені здійснювати майнові та немайнові дії, набувати відповідні права й обов'язки, а також виступати стороною у судових процесах.

Правовою основою функціонування ТОВ «Мрія» виступає його Статут. У цьому документі визначено: повна назва та юридична адреса підприємства; види діяльності та цілі існування; права й обов'язки його учасників; структура майна, включно зі статутним і резервним фондами; умови використання земельних ресурсів; порядок ведення фінансової та господарської діяльності; аспекти зовнішньоекономічної роботи; система управління підприємством; трудові відносини та соціальні гарантії; порядок припинення або реорганізації товариства.

Господарство знаходиться у географічно сприятливій місцевості, де переважають чорноземні ґрунти, які відзначаються високою родючістю. Його розташування є позитивним для здійснення сільськогосподарської діяльності та характеризується помірно-континентальним кліматом з періодичними засухами і суховіями. Все це створює сприятливі умови для ефективного ведення сільськогосподарського виробництва. Кліматичні особливості регіону також сприяють вирощуванню широкого спектра сільськогосподарських культур.

Далі розглянемо інформацію про склад і структуру земельного фонду ТОВ «Мрія» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Склад і структура земельного фонду ТОВ «Мрія»

Види угідь	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення (+/-)	2024 в % до 2022
	га	%	га	%	га	%		
Сільськогосподарські угіддя, всього	4310	100	4415	100	4500	100	+ 190	105
в тому числі: рілля	4184	97	4321	98	4412	98	+ 228	105
сіножаті	126	3	94	2	88	2	- 38	70

Джерело: розраховано автором за даними форми 29 - с.г. (річна) «Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду»

Розрахунки показали, що площа сільськогосподарських угідь у 2024 році збільшилась на 228 га, що становить 5 % в порівнянні з 2022 роком. Причиною зміни є зміна власників земельних паїв, сприятливі природно-кліматичні умови для посіву сільськогосподарських культур. Як бачимо, рілля займає 98 %, а це означає, що земля використовується інтенсивно. Рілля переважає у загальній структурі земельного фонду господарства.

Водночас у 2024 році наявне незначне скорочення площі сіножатей - на 38 га у порівнянні з базисним роком. У зв'язку з цим керівництву господарства варто активізувати заходи щодо стимулювання власників паїв до укладання та пролонгації договорів оренди, щоб у майбутньому забезпечити стабільну наявність земельних угідь з метою функціонування підприємства. Підприємство не має у користуванні таких угідь як сади, ліси, багаторічні насадження.

Показники із таблиці 1 (додаток Б) є підставою для наступних тверджень.

На підставі аналізу структури та асортименту товарної продукції ТОВ «Мрія» можна зробити висновок, що господарство займається як рослинництвом, так і тваринництвом. Основу товарної продукції становить саме продукція рослинництва. У господарстві, зокрема, здійснюється вирощування свиней, однак частка тваринницької продукції у загальному обсязі є незначною. Так, у 2024 році на продукцію рослинництва припадало 99,2% від загального обсягу, тоді як продукція тваринництва становила лише

0,8%. Серед рослинницької продукції найбільшу питому вагу займає вирощування кукурудзи, соняшнику, пшениці та ріпаку.

По-перше, зернові культури в ТОВ «Мрія» в середньому за 2022-2024 рр. у структурі товарної продукції займають сукупну частку більшу за 96%: від 97,3% у 2022 році до 99,2% у 2024 році. Це означає, що підприємство демонструє високий ступінь спеціалізації щодо виробництва зернових культур.

По-друге, питома вага тваринництва у структурі реалізації продукції протягом 2022-2024 рр. знаходиться на низькому рівні у 1,7% із загальною спадною динамікою: від 2,7% у 2022 році до 0,8% у 2024 році. Тваринництво в ТОВ «Мрія» представлене поголів'ям свиней, яке, на жаль, в нашій державі є збитковим у переважної кількості сільськогосподарських товаровиробників. Вийти тваринництву із кризи, на нашу думку, допомогло б розширення державних програм із надання прямих дотацій на більшу кількість аграрних підприємств, пом'якшення критеріїв участі в конкурсах щодо надання фінансової підтримки тваринництву, заохочення інвестицій з інших секторів сільського господарства та економіки в цілому. Ось чому, без дотацій та/або інвестицій тваринництво в ТОВ «Мрія» за два-три роки перестане існувати.

Оцінка вартості товарної продукції в цілому по підприємству за досліджуваний період дає підстави стверджувати, що у 2024 році вона зросла порівняно з 2022 роком на 9 150,0 тис. грн і склала 119 191,2 тис. грн.

Порівнюючи структуру товарної продукції за 2022 та 2024 роки зазначимо про зміщення акценту підприємства у бік більшої концентрації на вирощування кукурудзи та соняшнику, при одночасному скороченні частки інших культур та продукції тваринництва.

Для наочного представлення змін у структурі товарної продукції підприємства за аналізований період представлено на рисунку 2.1, дані для побудови взяті з таблиці 1 (додаток Б). На діаграмах чітко видно домінування продукції рослинництва, а також зменшення питомої ваги тваринництва у загальній структурі реалізованої продукції.

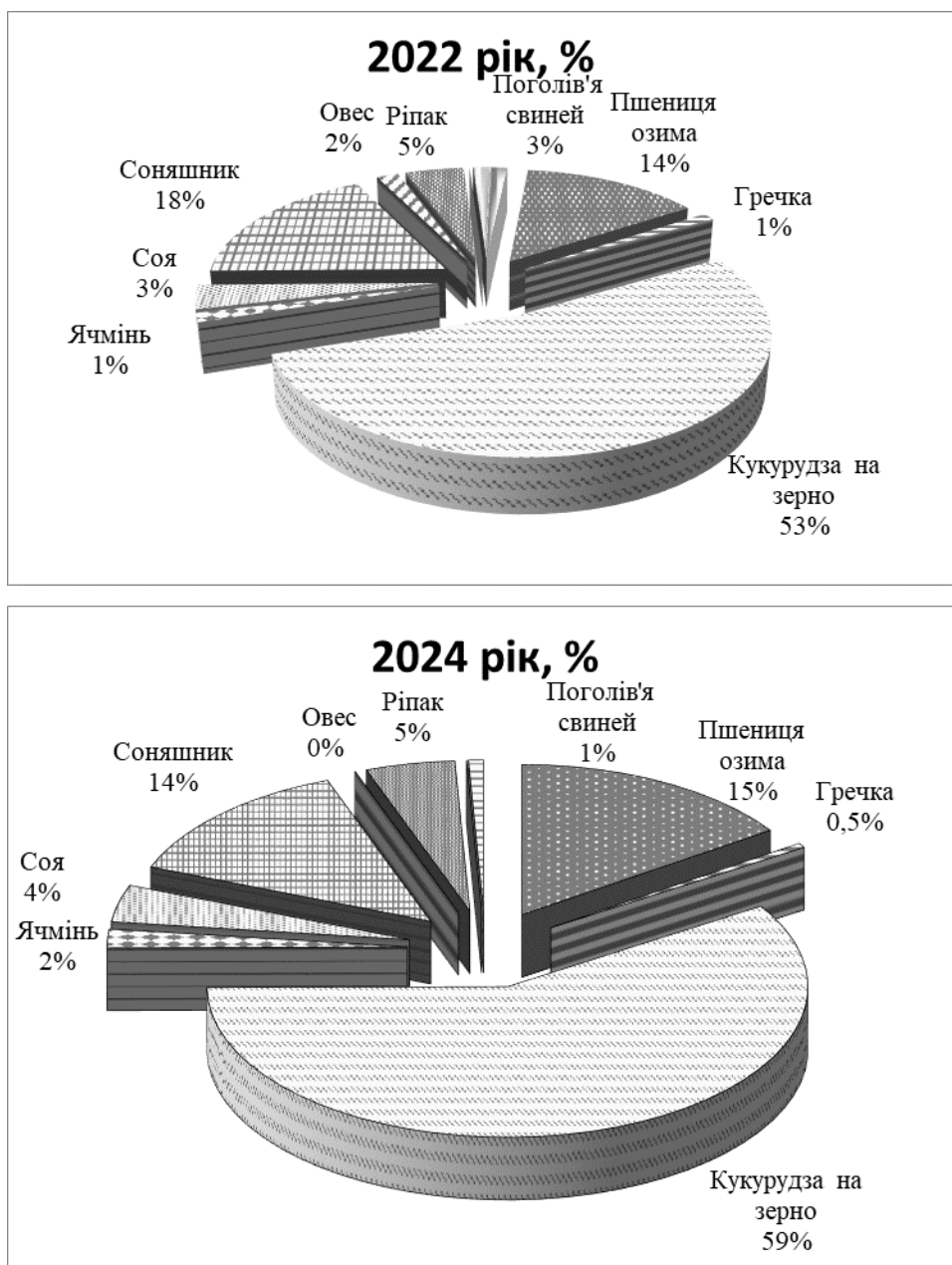


Рисунок 2.1 - Зміни у структурі товарної продукції підприємства ТОВ «Мрія»

Джерело: Розроблено автором на основі форми 50 - с.г. (річна) «Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств»

Упродовж 2022-2024 років спостерігалось зростання загальної собівартості продукції ТОВ «Мрія» з 99 560,0 тис. грн у 2022 році до 119 191,2 тис. грн у 2024 році, що свідчить про розширення обсягів виробництва або зростання витрат.

Серед культур провідне місце постійно займає кукурудза на зерно, частка

якої у загальній структурі собівартості зросла з 53,2% у 2022 році до 58,9% у 2024 році. Це свідчить про її пріоритетність у виробничій стратегії підприємства.

Собівартість пшениці озимої також зросла з 14 372,0 тис. грн до 18 520,0 тис. грн, а її частка у структурі залишилася відносно стабільною - близько 15%. Схожа тенденція спостерігається щодо сої та ріпаку. Вартість вирощування гречки упродовж аналізованого періоду зменшилася з 945,0 тис. грн до 557,0 тис. грн, що супроводжувалося зниженням її питомої ваги в структурі собівартості з 0,9% до 0,5%. Овес у 2024 році взагалі не висівали, тоді як у 2022 році його частка становила 1,7%.

Підприємство поступово відходить від диверсифікації та дедалі більше спеціалізується на вирощуванні кукурудзи та соняшнику, які забезпечують високу рентабельність. Це зменшує ризики у короткостроковій перспективі, проте водночас підвищує залежність від коливань цін на зернові культури та погодно - кліматичних умов.

Для розуміння ефективності діяльності ТОВ «Мрія» проведемо відповідний аналіз, який здійснюється на основі дослідження динаміки доходів, витрат, прибутків та інших економічних показників. Зведені дані щодо фінансового стану та економічних результатів ТОВ «Мрія» представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Ключові показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Мрія» за 2023-2024 рр., тис. гривень

Показники	Роки			Відхилення абсолютне, (+;-)	Відхилення відносне, %
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації продукції	117 891,0	179 904,0	197 641,2	+17 737,3	109,8
Інші операційні доходи	-	1695,0	766,3	- 928,7	45,2
Разом доходи	117 891,0	181 599,0	198 407,5	+ 16 808,5	109,2
Собівартість реалізованої продукції	113 687,0	154 684,0	162 192,7	+ 7 508,7	104,8

Продовження таблиці 2.3

Інші операційні витрати	16 037,0	10 431,0	23 280,9	+ 12 849,9	223
Інші витрати	9,0	545,0	495,4	- 49,6	91
Разом витрати	129 733,0	165 660,0	185 969,0	+ 20 309,0	112,2
Фінансовий результат до оподаткування	- 11 842,0	15 939,0	12 438,5	-3 500,5	78
Чистий прибуток	- 11 842,0	15 939,0	12 438,5	-3 500,5	78

Джерело: розраховано автором за даними бухгалтерського обліку, форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Упродовж аналізованого періоду обсяг чистого доходу від реалізації продукції зріс на 9,8%, що в абсолютному вимірі склало 17 737,2 тис. гривень. Водночас доходи разом зросли на 9,2%, тобто на 16 808,5 тис. гривень. За підсумками звітного періоду спостерігалось інтенсивніше зростання собівартості реалізованої продукції, а саме на 4,8%, що склало 7 508,7 тис. гривень.

Обсяги доходів від іншої операційної діяльності помітно зменшилися на 928,7 тисяч гривень. Незважаючи на зростання чистих доходів від реалізації продукції, чистий прибуток у звітному році скоротився порівняно з минулим на 3500,5 тис. грн). Це пов'язано зі збільшенням собівартості реалізованої продукції на 4,8% (або на 7 508,7 тис. грн), а також з ростом інших операційних витрат на 12 849,9 тис. грн. Загалом можна констатувати, що тенденція щодо чистого прибутку є негативною, що свідчить про необхідність посилення контролю за витратами, особливо в частині операційної діяльності.

Дослідження ефективності застосування основних засобів у ТОВ «Мрія» протягом 2022-2024 років засвідчує позитивні зміни в економічній та виробничій діяльності, хоча окремі зміни потребують додаткового управлінського контролю.

Кількість, вартість і технічний рівень основних засобів, а також ефективність їх використання мають суттєвий вплив на результати діяльності агропідприємства - зокрема, на обсяг послуг, витрати на їх виробництво, прибуток, рентабельність і фінансову стійкість.

У зв'язку з вищезазначеним, доцільно проаналізувати показники ефективності використання основних засобів відділення ТОВ «Мрія» за період 2022 - 2024 років (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Оцінка ефективності використання основних засобів ТОВ «Мрія»

Показники	Роки			Відхилення 2024 від 2022 pp., (+;-)	
	2022	2023	2024	абсолютне, тис. грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	117891,0	179904,0	197641,2	+ 17737,3	109,8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	31315,0	28346,5	34521,0	+ 3206,0	110,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	90	91	92	+ 2	102,0
Фондоозброєність, тис. грн/особу	347,9	311,5	375,2	+ 27,3	107,8
Фондовіддача, грн	3,8	6,3	5,7	+ 1,9	151,7
Фондомісткість, грн	0,27	0,16	0,17	- 0,1	63,0

Джерело: розраховано автором на основі бухгалтерської звітності «Баланс»

Як видно з таблиці 2.4, спостерігається приріст чистого доходу від реалізації продукції у 2024 році на 17 737,3 тис. гривень порівняно з 2022 роком, що становить 9,8%. Така динаміка свідчить про позитивну тенденцію в обсягах реалізації. Крім того, зросла середньорічна вартість основних засобів на 3206,0 тис. грн або 10,2%, що може вказувати на модернізацію, оновлення виробничих потужностей або збільшення активів.

Фондоозброєність у 2024 році склала 375,2 тис. гривень на одну особу, що на 7,8% більше, в порівнянні з 2022 роком. Це означає про покращення матеріально-технічної бази підприємства на одного працівника.

Показник фондовіддачі, що відображає результативність використання основних засобів, продемонстрував зростання від 3,8 гривень у 2022 році до 5,7 гривень у 2024 році. Підвищення цього показника на 51,7% вказує на підвищення ефективності використання основних фондів у процесі створення доходу.

Водночас фондомісткість, що є зворотним показником фондовіддачі,

зменшилась з 0,27 до 0,17 грн. Це позитивний сигнал, оскільки менше вкладень в основні засоби потрібно для отримання одиниці доходу, що підвищує рентабельність використання активів.

Задля детальнішого оцінювання показників діяльності ТОВ «Мрія» у сфері виробництва проаналізуємо основні дані за 2022-2024 рр. (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Основні статистичні дані щодо діяльності ТОВ «Мрія»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2023 р., ±	
	2022	2023	2024	абсолютне, тис. грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	117891,0	179904,0	197641,2	+ 17737,3	109,8
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн	1310,0	1976,0	2148,3	+ 172,3	108,7
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн	3,8	6,3	5,7	- 0,6	90,5
Собівартість, тис. грн	113687,0	154684,0	162192,7	+ 7508,7	104,8
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн	4204,0	25220,0	35448,5	+ 10228,5	140,6
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн	46,7	277,1	385,3	+ 108,2	139,0
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн	0,13	0,89	1,03	+ 0,14	115,7
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн	3783,6	22698,0	31903,7	+ 9205,7	140,6
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн	42,0	249,4	346,8	+ 97,4	139,0
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн	0,12	0,8	0,92	+ 0,12	115,0
Рівень рентабельності, %	3,7	16,3	21,9	+ 5,6	X

Джерело: розраховано автором на основі форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Інформація з таблиці 2.5 показує, що аналіз ключових показників роботи ТОВ «Мрія» за 2023-2024 роки відображає позитивні зміни у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Чистий дохід у 2024 році зріс на 17 737,3 тис. грн або на 9,8%, що є ознакою збереження стійких ринкових позицій підприємства. Збільшення доходу на одного працівника (+172,3 тис. гривень або 8,7%), це також свідчить про більш раціональне використання виробничих ресурсів.

Разом із тим, фондівдача дещо зменшилася - з 6,3 грн у 2023 році до 5,7

грн у 2024 році. Це може вказувати на оновлених основних засобів або на зміну структури виробничих процесів.

Собівартість продукції зросла на 7 500 000 грн (+4,8%), однак приріст валового прибутку становив понад 10 228 500 грн (+40,6%), що значно випереджає темпи зростання витрат і свідчить про ефективніше управління виробничими ресурсами.

Чистий прибуток покращився на 9 205 700 грн або на 40,6%, що є позитивним результатом. На одного працівника цей показник збільшився майже на 100 000 грн, а на одну гривню основних засобів - на 0,12 грн.

Рентабельність діяльності підвищилась із 16,3% до 21,9%, що вказує на покращення прибутковості підприємства та більш ефективне керування витратами.

Основні показники продуктивності ТОВ «Мрія» у 2024 році суттєво покращилися. Підприємство раціонально використовує трудові та матеріальні ресурси, водночас зберігаючи стабільне фінансове зростання.

Організаційна структура управління, подана в (додатку В), відіграє важливу роль у діяльності ТОВ «Мрія», оскільки демонструє взаємозв'язки між окремими підрозділами господарства.

Керівником товариства є директор, у підпорядкуванні якого перебувають керівники функціональних напрямів. Саме директор відповідає за роботу підприємства, а також за реалізацію обраної стратегії та впровадження управлінських рішень.

Кожен функціональний керівник відповідає за виконання певних управлінських завдань. Вони узгоджують свої рішення з відповідними працівниками, здійснюють поточне керівництво, вносять необхідні корективи та підзвітні директору.

Головний бухгалтер відповідає за ведення бухгалтерського обліку, підготовку статистичної звітності та проведення економічного аналізу діяльності підприємства.

Економіст відповідає за організаційно-економічне обґрунтування роботи

підприємства. Його завданням є розробка та впровадження заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, ефективності та прибутковості виробництва. Він також працює над оптимізацією використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, розробляє довгострокові плани розвитку підприємства.

Менеджер з персоналу відповідає за організацію процесу підбору, відбору та прийняття нових працівників на роботу. Він координує заходи з професійного розвитку персоналу, здійснює оформлення відпусток та звільнень. Крім того, менеджер з персоналу займається формуванням системи мотивації працівників, підтримує сприятливий психологічний клімат у колективі та оцінює ефективність роботи персоналу.

Головний агроном відповідає за планування та організацію агровиробництва. До його обов'язків входить розробка планів посіву, контроль за дотриманням технологічних норм і внесенням добрив згідно з технологічними картами, а також передача інструкцій підлеглим щодо обсягів і якості виконання виробничих робіт.

Головний інженер відповідає за технологічне забезпечення енергетичної системи підприємства. Він організовує експлуатацію обладнання, своєчасне проведення ремонтів та забезпечує контроль за ефективним і економним використанням енергетичних ресурсів у виробничому процесі.

На території ТОВ «Мрія» функціонує ремонтна майстерня, яка забезпечує регулярне технічне обслуговування сільськогосподарської техніки. Тут здійснюється поточний і капітальний ремонт тракторів, комбайнів, сівалок, обприскувачів та іншого обладнання, що використовується у виробничому процесі.

Дослідження показало, що ТОВ «Мрія» застосовує комплексний підхід до організації інноваційної діяльності, хоча у товаристві відсутній окремий підрозділ, який би займався виключно цим напрямком. Відповідальність за координацію інноваційних процесів покладена на керівництво підприємства, зокрема на директора та головного бухгалтера. Саме вони визначають

стратегічні пріоритети інноваційного розвитку, формулюють ключові завдання, а також розробляють пропозиції щодо удосконалення інноваційної політики та забезпечення її фінансування.

Важливою складовою ефективної організації інновацій є налагодження тісної співпраці між різними відділами підприємства. Це досягається через оперативний обмін інформацією, спільні наради за участю фахівців з різних напрямків, а також узгодження поетапних планів впровадження інноваційних проєктів між відповідальними особами та керівниками аграрних підрозділів.

Аналіз роботи ТОВ «Мрія» в сфері інновацій показав, що основний акцент робиться на техніко-технологічному оновленні виробництва. Це включає придбання сучасної сільськогосподарської техніки та впровадження енерго- і ресурсозаощаджувальних технологій, що сприяє підвищенню ефективності і конкурентоспроможності підприємства.

Саме вкладення значних коштів у матеріально-технічну базу є ключовим фактором, що стимулює інноваційний розвиток господарства, допомагає знизити виробничі витрати і підвищити загальну ефективність роботи. ТОВ «Мрія» застосовує системний підхід до впровадження інновацій у різних напрямках своєї діяльності. Важливим кроком у цьому напрямі в 2022 році стало впровадження проєкту програмованого врожаю. В межах цього проєкту близько 75% власного машинно-тракторного парку було оснащено GPS-системами, що дало змогу значно зекономити паливо, контролювати пересування техніки і фактично виконані роботи, а також краще планувати витрати палива. Завдяки впровадженню цифрових технологій точного землеробства підприємство змогло суттєво підвищити ефективність використання своїх ресурсів.

Підсумовуючи наведене, можна зробити такі висновки. По-перше, рослинництво на підприємстві є перспективною галуззю. При покращенні агротехнології товариство здатне наростити натуральні обсяги виробництва й за умов збереження позитивних цінових трендів збільшити прибутковість. По-друге, тваринництво без зовнішньої фінансової підтримки перспективи не має.

По-третє, продуктивність праці знижується й це відбувається через соціальну відповідальність і небажання власника скорочувати персонал. По-четверте, в ТОВ «Мрія» основні фонди оновлюються, однак інтенсивність їх використання має спадну динаміку. По-п'яте, попри негативні явища, адміністрація господарства утримує виробництво на рентабельному рівні, що безумовно підтверджує його досвід та управлінські якості.

2.2 Діагностика менеджменту персоналу підприємства

Управління персоналом є важливим аспектом керівництва сільськогосподарського підприємства. Це особливо стосується умов війни, коли питання управління персоналом набувають ще більшої ваги та вимагають особливого підходу. У таких умовах керівництво повинно не тільки забезпечувати виконання завдань, але й дбати про стабільність та успішність своїх працівників, які працюють у складних, стресових і потенційно небезпечних умовах [3].

В умовах війни менеджмент персоналом є важливим і складнішим завданням, ніж у звичайних умовах. Працівники стикаються зі стресом, втому, високим ризиком для життя та здоров'я, що вимагає від керівництва обачного підходу до управління. Цій тематиці були присвячені праці таких теоретиків та практиків: О. О. Пшик-Ковальська, О. І. Ковальський [13], М. Морозова [9] та інші.

Досвід свідчить, що успішність господарства визначається не стільки технічним оснащенням, скільки професійним рівнем та особистими якостями працівників. Тому збереження і підтримка професійних працівників мають залишатися ключовими завданнями підприємства, особливо в умовах сучасних викликів [19].

Для того, щоб діагностувати менеджмент персоналу в ТОВ «Мрія», необхідно почати з проведення ретельного аналізу поточного трудового потенціалу, включаючи тенденції, що спостерігаються в роботі персоналу, а

також наявність робочої сили з відповідним кількісним складом і якісними характеристиками, що впливають на ефективність роботи.

Відповідно до щорічних звітів підприємства за 2022-2024 роки, проаналізуємо показники рівня, динаміки, структури та руху працівників. У таблиці 2.6 представлений аналіз функціональної структури персоналу підприємства.

Таблиця 2.6 – Функціональна структура персоналу підприємства

Показники	Роки						2024 р. до 2022 р. (+;-)	2024 р. до 2022 р. (%)
	2022		2023		2024			
	Кіль- кість, осіб	Питома вага,%	Кіль- кість, осіб	Питома вага,%	Кіль- кість, осіб	Питома вага,%		
Середньооблікова чисельність персоналу	90	100	91	100	92	100	+ 2	102
Адміністративний персонал, осіб	9	10	9	9	11	12	+ 2	122
Виробничий персонал, осіб	81	90	82	91	81	88	0	100
Кількість виробничого персоналу на 1 особу адміністра- тивного персоналу	10	-	9,1	-	7,4	-	-	-

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці»

Отже, за наведеними даними таблиці 2.6 можна зробити висновок, що на підприємстві загальна чисельність працюючого персоналу ТОВ «Мрія» має тенденцію до зростання з 90 осіб у 2022 році до 92 осіб у 2024 році, можна зазначити, що в загальній структурі персоналу спостерігається стабільна тенденція та переважає виробничий персонал, який у 2024 році займає 88% питомої ваги, що на 2% менше за 2022 рік.

Частка адміністративного персоналу в ТОВ «Мрія» зросла з 10% у 2022 році до 12% у 2024 році, тоді як чисельність виробничого персоналу залишилася сталою (81 особа), але його питома вага знизилася. На одну особу управлінського персоналу припадає 7 осіб виробничого персоналу, однак

подальше зниження цього показника може призвести до надмірного адміністративного навантаження на бюджет підприємства.

Загалом структура персоналу ТОВ «Мрія» є типовою для більшості аграрних підприємств, де переважає виробничий персонал. У перспективі, з розширенням орендованих земель, товариство, ймовірно, збільшить штат працівників.

У таблиці 2.7 наведено дані про гендерний склад працівників за період останніх трьох років, що дозволяє здійснити відповідний аналіз.

Таблиця 2.7 – Гендерна структура працівників ТОВ «Мрія»

Показники	Роки						2024 р. до 2022 р. (+;-)	2024 р. до 2022 р. (%)
	2022		2023		2024			
	Кіль- кість, осіб	Питома вага,%	Кіль- кість, осіб	Питома вага,%	Кіль- кість, осіб	Питома вага,%		
Всього працівників У тому числі:	90	100	91	100	92	100	+ 2	102
Жінки	20	22	19	21	20	22	0	100
Чоловіки	70	78	72	79	72	78	+2	103

Джерело: розраховано автором на основі форми 1-ПВ «Звіт з праці»

Розглянувши таблицю 2.7 слід зауважити, що гендерна структура персоналу залишається стабільною впродовж трьох років. Співвідношення кількості працюючих чоловіків та жінок протягом всього вищевказаного періоду зберігається на рівні 80% на 20% відповідно.

Кількість жінок у 2024 році становила 20 осіб, що відповідає 22% від загальної чисельності, як і у 2022 році. Чисельність чоловіків зросла на 2 особи з 70 до 72, але їхня питома вага зменшилася на 1% - з 79% у 2023 році до 78% у 2024 році.

Таким чином, баланс між чоловіками та жінками у складі персоналу є стабільним, з перевагою чоловіків, які становлять близько 80% від загальної чисельності персоналу.

Для кращого розуміння, зміни у гендерному складі робочої сили ТОВ «Мрія» зображені на рисунок 2.2.

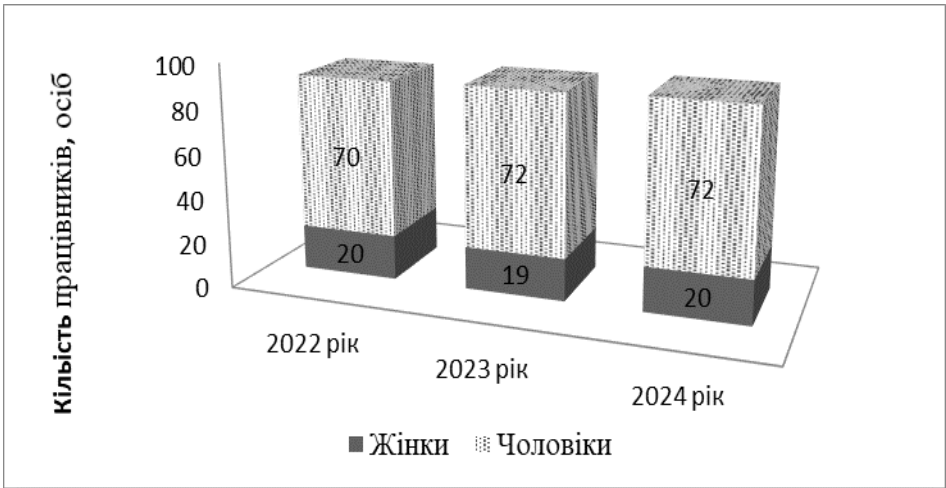


Рисунок 2.2 - Зміна гендерної структури працівників ТОВ «Мрія»
Джерело: Розроблено автором на основі форми 1-ПВ «Звіт з праці»

Не менш суттєвим є аналіз розподілу працівників за освітньо-кваліфікаційним рівнем, який можна спостерігати в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Структура працівників за рівнем освіти в ТОВ «Мрія»

Рівень освіти	Роки						2024 р. до 2022 р. (+;-)	2024 р. до 2022 р. (%)
	2022		2023		2024			
	Кіль- кість, осіб	Питома вага,%	Кіль- кість, осіб	Питома вага,%	Кіль- кість, осіб	Питома вага,%		
Вища освіта	20	22	22	54	25	27	+ 5	125
Середня спеціальна освіта	50	56	52	38	51	55	+ 1	102
Середня освіта	20	22	17	8	16	18	- 4	80
Всього	90	100	91	100	92	100	+ 2	

Джерело: розраховано автором на основі бухгалтерської звітності ф. № 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання»

Дослідження освітньої структури робітників ТОВ «Мрія» за період 2022-2024 років показує позитивні зміни щодо підвищення кваліфікаційного рівня персоналу. Зокрема, частка працівників з вищою освітою збільшилася з 22% у 2022 році до 27% у 2024 році, що у кількісному вираженні становить приріст на 5 осіб або 25%. Це вказує на поліпшення вимог до професійної підготовки фахівців та орієнтацію підприємства на залучення більш кваліфікованих спеціалістів. Відсоток персоналу із середньою спеціальною освітою залишився стабільно високим - понад 50% у структурі персоналу, що є

характерним для аграрного сектору, де значну частину робіт виконують фахівці з профільною технічною чи аграрною підготовкою. За аналізований період відбулося незначне підвищення даного показника на одну особу (2%).

Натомість спостерігається скорочення чисельності працівників із середньою освітою - з 22% у 2022 році до 18% у 2024 році, що доводить про поступову заміну менш кваліфікованих працівників більш освіченими кадрами.

Отже, у ТОВ «Мрія» наявна тенденція до якісного удосконалення кадрового складу шляхом збільшення кількості працівників із вищою освітою - бакалаврів, магістрів та фахівців із рівнем молодшого спеціаліста, що сприяє підвищенню загальної ефективності роботи підприємства.

Рисунок 2.3 надає інформацію щодо характеристики персоналу за рівнем освіти.

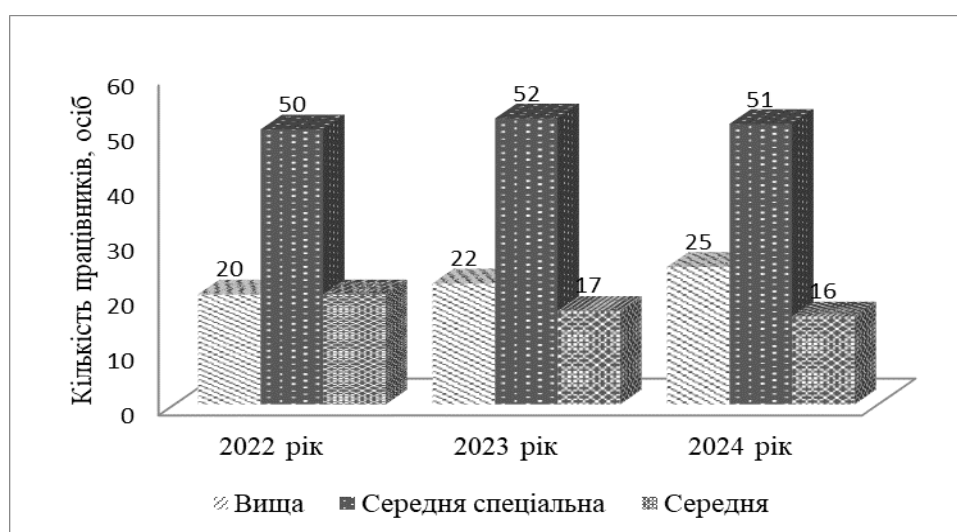


Рисунок 2.3 - Характеристика персоналу за рівнем освіти ТОВ «Мрія»

Джерело: розроблено автором на основі бухгалтерської звітності ф. № 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання»

Розподіл працівників за віковими групами має важливе значення для побудови дієвої системи управління трудовими ресурсами, особливо в аграрних підприємствах, які працюють в умовах демографічного старіння населення у сільській місцевості.

Віковий склад робітників ТОВ «Мрія» зазначено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Віковий склад робітників ТОВ «Мрія»

Вікові категорії	Роки						2024 р. до 2022 р. (+;-)	2024 р. до 2022 р. (%)
	2022		2023		2024			
	Кіль- кість, осіб	Питома вага,%	Кіль- кість, осіб	Питома вага,%	Кіль- кість, осіб	Питома вага,%		
До 30 років	7	8	6	7	6	7	- 1	86
Від 31- 40 років	18	20	25	27	19	21	+ 3	105
Від 41-50 років	31	34	26	29	28	30	- 1	90
50 років і старше	34	38	34	37	39	42	- 5	115
Всього	90	100	91	100	92	100	+ 2	102

Джерело: Розраховано автором на основі форми 1-ПВ «Звіт з праці»

Вивчаючи дані, наведені в таблиці 2.9, необхідно відзначити, що за звітний період демографічна структура персоналу ТОВ «Мрія» за віковими категоріями залишилася відносно стабільною. Наведені дані свідчать про те, що частка працівників віком до 30 років у 2024 році становила лише 7%, що є низьким показником для підприємства. У зіставленні з 2022 роком кількість молодих працівників скоротилась на одну особу, або на 14%. Звідси випливає, що уповільнений процес оновлення персоналу та низький рівень залучення молодих фахівців до трудової діяльності. Така тенденція може призвести до неприємних ситуацій, зокрема - дефіцит кваліфікованого молодого персоналу, відсутність резерву кадрів та зниження інноваційного потенціалу. Підприємству доцільно зосередити увагу на реалізації активної молодіжної кадрової політики, спрямованої на залучення, сприяння професійному зростанню та забезпечення стабільної зайнятості молодих спеціалістів віком до 30 років.

Однак має місце чітка динаміка зростання на 15,0% кількості працівників у віці п'ятдесят років і старше. Наведені дані дають підстави стверджувати, що молоді фахівці шукають більш перспективні можливості деінде, тоді як ті, хто наближається до пенсійного віку, віддають перевагу безпеці та стабільності, залишаючись у товаристві.

На рисунок 2.4 наочно представлено зміни у віковій структурі працівників ТОВ «Мрія».

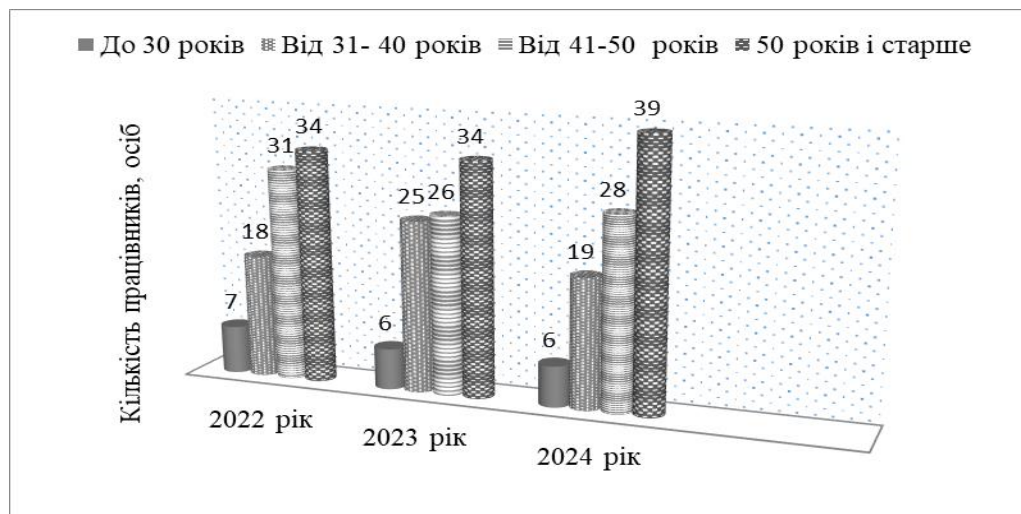


Рисунок 2.4 - Зміна вікової структури працівників ТОВ «Мрія»
Джерело: Розроблено автором на основі форми 1-ПВ «Звіт з праці»

Аналіз розподілу працівників за робочим стажем представлено у вигляді таблиці. 2.10.

Таблиця 2.10 – Структура персоналу за стажем

	Роки						Зростання показника, %
Категорії працівників	2022		2023		2024		
	Кіль- кість, осіб	Питома вага, %	Кіль- кість, осіб	Питома вага, %	Кіль- кість, осіб	Питома вага, %	
до 1 року	8	8,9	7	7,7	6	6,5	75
1- 3 роки	14	15,6	16	17,6	18	19,6	128
4 - 10 років	28	51,1	29	31,9	30	32,6	107
11 - 15 років	20	22,2	21	23,1	22	23,9	110
понад 15 років	20	22,2	18	19,8	16	17,4	80
Всього	90	100	91	100	92	100	+ 2

Джерело: розраховано автором на основі бухгалтерської звітності, форми 1 – ПВ 2Звіт з праці», форми № 6 – ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання»

У таблиці 2.10 наведено інформацію щодо тривалості роботи працівників. Найменшу категорію складають працівники, які мають невеликий досвід роботи. Примітно, що категорія, яка зазнала найбільш значного зростання показника - це працівники з досвідом роботи від 1 до 3 років.

Для оцінки стабільності трудового колективу використовуються коефіцієнти, що відображають динаміку руху персоналу (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Динаміка показників руху персоналу на підприємстві

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р. (+;-)
	2022	2023	2024	
Кількість працівників в середньому, осіб	90	91	92	+ 2
Прийнято на роботу працівників протягом року, осіб	4	5	6	+ 2
Вибуло працівників протягом року, осіб	3	4	5	- 2
зокрема:				
- з особистої ініціативи	2	2	4	- 2
- з об'єктивних причин (стан здоров'я, навчання, вихід на пенсію тощо)	1	2	1	0
Коефіцієнт обороту				
із прийняття, %	4,44	5,49	6,52	+2,08
- зі звільнення, %	3,33	4,40	5,43	+2,1
Коефіцієнт плинності персоналу, %	3,26	4,49	5,62	+2,36
Коефіцієнт загального обороту кадрів,%	7,61	10,11	12,36	+ 4,75
Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства,%	96,7	95,6	94,6	- 2,1

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці»

Отримані за 2022-2024 роки коефіцієнти дають змогу зробити висновки про характер змін у кадровому складі підприємства.

Коефіцієнт надходження працівників до штату підприємства має тенденцію до зростання від 4,44% у 2022 році до 6,52% у 2024 році. Це підтверджує активізацію поповнення штату новими працівниками. Зростання їх кількості може вказувати на підвищення інтенсивності заходів щодо залучення персоналу.

Показник звільнень свідчить про зростання кількості працівників, які припинили трудові відносини з підприємством з 3,33% у 2022 році до 5,43% у 2024 році. Збільшення цього коефіцієнта може пояснюватися як природними причинами (пенсійний вік, зміна місця роботи), так і певними внутрішніми проблемами господарства.

Варто особливо зосередитись на показнику плинності кадрів під час аналізу їх руху в ТОВ «Мрія». Плинність персоналу - це показник, який безпосередньо відображає рівень звільнень і є важливим індикатором для

оцінки стабільності колективу. Плинність персоналу зростає від 3,26% у 2022 році до 5,62% у 2024 році, що є суттєвим збільшенням. Посилення тенденції до звільнення персонал вказує на певні проблеми в збереженні кадрів, зокрема на зростання кількості працівників, які залишають підприємство. Наслідком цього може бути, як незадоволеність умовами праці, низький рівень мотивації або ж посилена конкуренція з боку інших підприємств. Підвищений рівень плинності персоналу свідчить про необхідність перегляду кадрової політики, впровадження програм лояльності для персоналу і вдосконалення управлінських процесів з метою зменшення звільнень та зміцнення згуртованості трудового колективу.

Рівень коефіцієнта плинності, що допускається, не повинен перевищувати 5%. Аналізуючи цей показник у ТОВ «Мрія» за 2022 - 2024 рр., можна відмітити, що рівень плинності перевищує нормативне значення (рисунок 2.5).

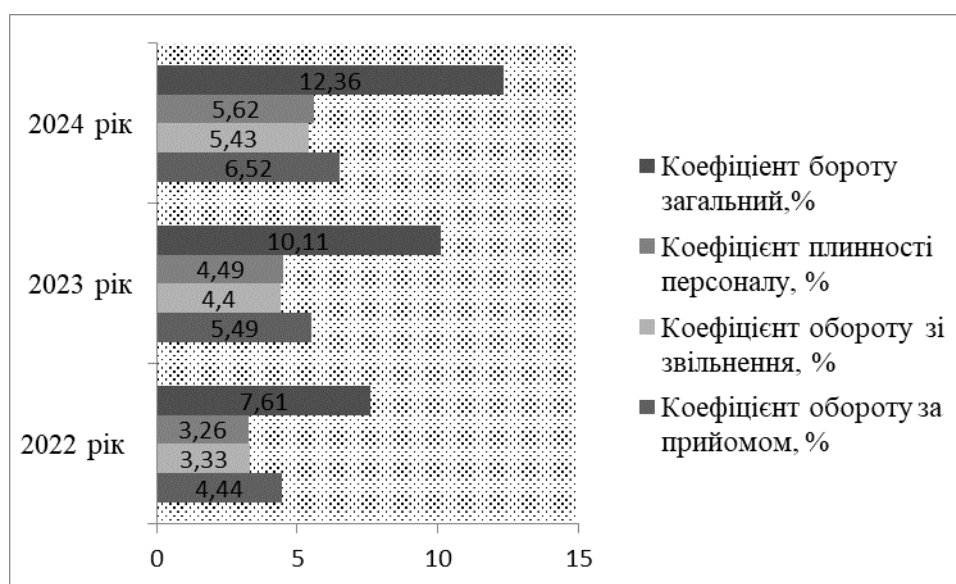


Рисунок 2.5 - Показники обороту кадрів на підприємстві
Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці»

Так, у 2022 р. він становив 3,26%, у 2023 р. - 4,49%, а у 2024 р. - 5,62%. Необхідно створити ефективну роботу в напрямку задоволення потреб персоналу та вдосконалення трудової дисципліни в товаристві, що знизить рівень плинності.

Зростання коефіцієнта плинності на 2,36% понад три роки є тривожним сигналом для управлінців. Керівництву варто з'ясувати причини втрати персоналу, провести аналіз задоволеності працівників та розробити заходи для зменшення текучості, такі як покращення робочих умов, гарантування можливостей розвитку та стимулювання мотивації працівників.

Рівень загального обороту працівників також зростає, що підтверджує загальну тенденцію до збільшення як прийняття нових працівників, так і звільнень. У 2024 році цей коефіцієнт досяг 12,36%, що означає активніший рух кадрів у господарстві.

Коефіцієнт постійності складу персоналу зменшується, з 96,67% у 2022 році до 94,57% у 2024 році. Це вказує на зменшення стабільності колективу, що, ймовірно, пов'язано зі збільшенням рівня плинності кадрів.

Загалом, зростання коефіцієнтів плинності та обороту кадрів вказує на тенденцію до високої рухливості персоналу в ТОВ «Мрія». Це є результатом кількох факторів, таких як підвищення вимог до працівників або зміни у внутрішній політиці підприємства.

Окрім вже виявлених труднощів, що стосуються регулюванню процесів кадрового руху, на підприємстві можуть виникати й інші труднощі.

Низький рівень залученості й збереження досвідченого персоналу. Умови ринку праці змушують підприємство конкурувати за талановитих працівників. Невизначеність щодо кар'єрного розвитку, слабка мотивація або несприятливі умови праці можуть спричиняти відтік досвідчених співробітників. Це негативно позначається на стабільності роботи. Для подолання цієї проблеми доцільно запроваджувати заходи з підвищення привабливості робочого середовища, реалізовувати навчальні програми й мотиваційні стимули.

Слабке пристосування нових співробітників до умов праці. За відсутності ефективної програми введення в посаду новачки зазнають труднощів з інтеграцією в колектив і освоєнням робочих процесів. Це знижує ефективність їхньої роботи та може сприяти плинності кадрів. Для уникнення подібних ризиків доцільно впровадити ефективну систему адаптації, яка охоплює

ознайомлення з цінностями та нормами товариства, організацію навчальних заходів та підтримку з боку наставників.

Обмежений доступ до кар'єрного зростання. Невизначеність у перспективах розвитку може викликати у працівників незадоволення та прагнення змінити місце роботи. Щоб зберегти цінний персонал, господарству слід розробляти індивідуальні траєкторії кар'єрного зростання, сприяти розвитку навичок працівників та формувати сприятливе середовище для їхнього професійного просування.

Недостатня внутрішня комунікація. Відсутність ефективної взаємодії між підрозділами негативно впливає на оперативність прийняття рішень, злагодженість дій та загальний моральний клімат у колективі. Удосконалення обміну інформацією та забезпечення безперервного зворотного зв'язку є ключовими факторами для підвищення результативності управління персоналом.

Умови сезонності робіт, велика територіальна розосередженість виробничих підрозділів та складність технологічних процесів у сільському господарстві вимагають оперативної та прозорої комунікації. Її відсутність створює ризики виникнення внутрішніх конфліктів. Для усунення цього недоліку необхідно впровадити регулярні наради, тренінги, онлайн - навчання, внутрішні електронні платформи для обміну інформацією, а також сприяти формуванню культури відкритого спілкування на всіх рівнях управління.

Усвідомлення ідентифікованих проблем є важливим етапом для вдосконалення управління кадровим рухом на підприємстві. Подальші заходи повинні включати розробку та впровадження стратегічних рішень і політик, спрямованих на збереження та розвиток персоналу, стимулювання найму нових працівників, а також удосконалення системи управління кадровим рухом задля підвищення ефективності роботи та стабільності колективу [1].

2.3 Особливості менеджменту персоналу підприємства

У ТОВ «Мрія» кадровий менеджмент представлений однією посадовою особою - менеджером з персоналу, який підпорядковується директору підприємства та співпрацює з іншими підрозділами.

Позитивним аспектом наявної моделі кадрового менеджменту є економія бюджету сільськогосподарського товариства, однак через значний обсяг роботи з персоналом та особливості складної ситуації в Україні ця посада є надмірно навантаженою.

Менеджер з персоналу у своїй діяльності керується посадовою інструкцією, а також чинним законодавством України у сфері трудового законодавства. До основних установчих документів належать: Статут, штатний розклад, правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір тощо.

HR-менеджер у ТОВ «Мрія» виконує широкий спектр завдань з управління людськими ресурсами, спрямованих на ефективну організацію менеджменту персоналу та забезпечення дотримання трудової дисципліни. Цей фахівець відповідно до посадової інструкції відповідає за: оформлення прийому та звільнень працівників згідно чинного законодавства, ведення кадрової документації (особові справи, накази, трудові книжки, журнали обліку тощо), складання та контроль за дотриманням графіків щорічних відпусток, організацію адаптації, стажування та випробувальний термін, атестацію працівників, професійний розвиток, підготовка звітності з кадрової діяльності.

Виконання окремих функцій, пов'язаних з управлінням персоналом, покладено на юрисконсульта підприємства. До його обов'язків, зокрема, належить ведення обліку робочого часу, підготовка та оформлення трудових договорів і додаткових угод до них, юридичний супровід при звільненні працівників та вирішенні трудових спорів, участь в організації пошуку персоналу, забезпечення належного виконання норм трудового права, правил

внутрішнього режиму роботи, а також правил охорони праці та безпеки виробництва.

На сьогодні в ТОВ «Мрія» відсутнє чітке нормативне закріплення відповідальної особи за здійснення бронювання працівників, що набуває особливої значущості в умовах воєнного стану. Завдання віднесені до роботи з персоналом, розподілені між менеджером з персоналу та юрисконсультом підприємства. Такий підхід призводить до перевантаження працівників, зменшення результативності виконання своїх посадових функцій та ризику помилок у кадровому діловодстві.

З огляду на виклики, з якими стикається сільськогосподарське підприємство в умовах війни, першочерговим завданням є забезпечення своєчасного бронювання працівників, ведення відповідної документації, взаємодія з територіальними центрами комплектування (ТЦК) та органами влади. Несвоєчасне оформлення таких процедур може призвести до втрати ключових працівників підприємства та зупинки виробничих процесів, що є критичним у сільському господарстві [20].

У межах своїх повноважень менеджер з персоналу долучається до розроблення структури та штатного розпису ТОВ «Мрія», а також контролює розробку посадових інструкцій у відповідних підрозділах. Менеджер розробляє щорічні плани роботи з персоналом, визначає річну та перспективну потребу в кадрах та ініціює замовлення на навчання працівників і керівників підприємства.

До основних документів, що регулюють менеджмент персоналу в сільському господарстві, можна віднести такі:

1. Накази керівника товариства з обмеженою відповідальністю «Мрія».
2. Колективний договір – документ, що укладається між адміністрацією підприємства та профспілковим комітетом з метою встановлення умов праці та соціальних гарантій для робітників.
3. Кадрові документи підприємства з формування та управління його кадровим складом (прийом, звільнення, вимоги до кваліфікації працівників).

4. Внутрішні правила трудового розкладу в товаристві, що встановлюють режим роботи та відпочинку.

5. Положення щодо захисту персональних даних співробітників ТОВ «Мрія».

6. Інструкції з охорони праці – документи, що встановлюють правила техніки безпеки та охорони праці в господарстві та визначають відповідальність працівників за їх дотримання.

7. Положення про оплату праці - документ, який визначає порядок визначення оплати праці працівників підприємства, а також умови, за яких можуть бути встановлені додаткові стимулюючі виплати.

8. Посадові інструкції працівників ТОВ «Мрія»

9. Трудові договори.

10. Особисті картки співробітників.

11. Облік робочого часу працівників товариства.

Однак негативним аспектом є те, що не всі кадрові функції реалізуються належним чином, що безпосередньо впливає на діяльності організації та задоволеність працівників.

Однією з головних проблем управління персоналом ТОВ «Мрія» є дефіцит кваліфікованих спеціалістів, зокрема у сфері кадрового адміністрування. На сьогодні кадрове діловодство здійснює лише один менеджер з персоналу, на якого покладено надмірно широкий спектр обов'язків. Нестача персоналу призводить до перевантаження наявних фахівців, що викликає хронічну втому, погіршення показників трудової діяльності та збільшення ризику професійного вигорання. Своєю чергою, це спричиняє посилення плинності персоналу, втрату досвідчених спеціалістів і потребу в додаткових витратах на адаптацію нових. У контексті воєнного стану, коли зростає потреба в оперативному бронюванні працівників, нестача спеціалізованого кадрового персоналу становить реальну загрозу безперебійному функціонуванню підприємства.

Зауважимо, що в товаристві відсутнє Положення про навчання

персоналу. Питання проведення атестації персоналу в ТОВ «Мрія» не врегульовано належним чином, оскільки відповідне положення не розроблено. Фактично існує лише список посад і професій, пов'язаних з небезпечними видами робіт.

На сьогодні в господарстві відбір персоналу здійснюється виключно на основі проведення співбесіди та вивчення особистих документів кандидатів. Однак у сучасних умовах застосування лише цих методів є недостатнім для повноцінної та об'єктивної оцінки професійних і особистісних характеристик кандидатів. Процедура проведення співбесід є недосконалою. Основна оцінка кандидатів здійснюється директором підприємства без залучення безпосередніх керівників відповідних підрозділів, що призводить до необ'єктивності при підборі персоналу. З огляду на те, що окремі вакансії вимагають вузькоспеціалізованих навичок, доцільно делегувати участь у співбесідах керівникам відповідних підрозділів. Керівництво товариства в основному орієнтується на формальні критерії відбору кандидатів (освіта, попередній досвід, наявність стажу у відповідній галузі). При цьому часто не враховуються особистісні характеристики, емоційний інтелект, здатність до командної роботи, що має критичне значення для злагодженої роботи колективу.

Відсутні процедури кваліфікаційної оцінки працівників, неналагоджено процес адаптації новоприйнятих працівників, а також бракує системного підходу до аналізу компетенцій. Це ускладнює інтеграцію нових працівників у робочий процес і створює додаткові труднощі в управлінні персоналом.

Попри те, що товариство декларує підтримку розвитку персоналу, навчальні процеси відбуваються спорадично, без попереднього аналізу реальних потреб працівників. Відсутній чіткий план професійного розвитку, не проводиться оцінка ефективності навчання. На підприємстві не розроблена комплексна стратегія розвитку персоналу, яка б включала тренінги, наставництво, можливості для самоосвіти, обмін досвідом тощо. Такий підхід стримує потенціал працівників, зменшує їхню залученість та зацікавленість у довгостроковому розвитку в межах товариства.

Серед працівників спостерігається загальна незадоволеність трудовою діяльністю, що обумовлена недостатнім стимулюванням. Це негативно впливає на рівень мотивації, ініціативність та відповідальність працівників.

В товаристві відсутній механізм регулярної оцінки результативності успішної трудової діяльності та підвищення компетенцій співробітників. Такий підхід відкриває шлях до нерівномірного розподілу завдань між персоналом, необ'єктивного підвищення або заохочення, а також унеможлиблює своєчасне виявлення потреб у навчанні або кадрових змінах.

Серед інших недоліків є те, що в ТОВ «Мрія» не приділяється достатньо уваги згуртованості колективу, де працівники підтримують один одного та працюють як єдина команда. Персонал потребує єдності, розвитку емоційного інтелекту та взаємної підтримки. Впровадження відповідних заходів позитивно вплине на результативність існування господарства та дасть змогу більш ефективно реалізовувати кадровий потенціал.

Отже, менеджмент персоналу ТОВ «Мрія» має як позитивні моменти (раціональний розподіл обов'язків, виконання вимог законодавства, участь у кадровому плануванні), так і низку системних недоліків, серед яких: надмірне навантаження на одного менеджера з персоналу, відсутність комплексного підходу до розвитку кадрів, недосконалі процедури підбору та адаптації, дефіцит мотивації та слабка командна взаємодія. Особливо актуальною проблемою в умовах воєнного стану є відсутність відповідальної особи та чіткої процедури щодо бронювання працівників, що створює ризик втрати досвідченого персоналу і зниження виробничої спроможності товариства.

Підвищити результативність управлінської діяльності у сфері персоналу можливо шляхом запровадження додаткової посади HR-спеціаліста, організації професійного розвитку працівників, атестації та мотивації, а також налагодження процесу бронювання працівників.

РОЗДІЛ 3 Удосконалення менеджменту персоналу в діяльності ТОВ «Мрія»

На сучасному етапі розвитку сільського господарства ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів успіху та гарантією конкурентоспроможності підприємства.

Як стверджує Гордєєва-Герасимова Л.Ю., ефективність роботи підприємства значною мірою визначається умінням керівництва створювати, підтримувати та розвивати людський капітал, спрямований на досягнення стратегічних завдань [3]. Виходячи з цього, велику важливість набуває вдосконалення управління персоналом в аграрних підприємствах, зокрема через створення структурованих HR-підрозділів, за рахунок застосування сучасних методів мотивації, навчання та атестації працівників.

У результаті проведеного аналізу системи управління персоналом ТОВ «Мрія» виявлено низку проблем, які стримують ефективний розвиток підприємства. До основних із них належать:

- 1) відсутність підрозділу, що відповідає за комплексне управління персоналом;
- 2) зростання середнього віку працівників, спричинене труднощами у залученні молодих фахівців, які обирають більш перспективні можливості працевлаштування;
- 3) ріст плинності працівників, що спричиняє втрату кваліфікованих і досвідчених працівників;
- 4) недосконала організація професійного навчання, особливо з урахуванням сучасних технологічних вимог;
- 5) обмежене застосування мотиваційних інструментів, які б стимулювали поліпшення продуктивності працівників;
- 6) на підприємстві спостерігається недосконалість у формуванні корпоративної та командної взаємодії.

З огляду на виявлені недоліки, доцільним є створити в ТОВ «Мрія»

відділ управління персоналом, який забезпечить систематизацію кадрової роботи, удосконалення організаційних процесів, а також оптимізацію підбору, розвитку й утримання персоналу, підвищення іміджу товариства як роботодавця. В умовах сучасних викликів, пов'язаних із запровадженням правового режиму воєнного стану, до функцій HR-відділу доцільно також включити координацію процесу бронювання працівників і взаємодію з територіальними центрами комплектування (ТЦК) та органами місцевого саморядування.

Такий підхід дозволить систематизувати відповідні процеси, знизити ризики втрати ключових фахівців і організувати безперервний цикл виробництва.

Рекомендована структура такого відділу подана на рисунку 3.1. Передбачено, що відділ управління персоналом підпорядковуватиметься безпосередньо директору підприємства, що сприятиме оперативному прийняттю стратегічно важливих управлінських рішень щодо трудових ресурсів.

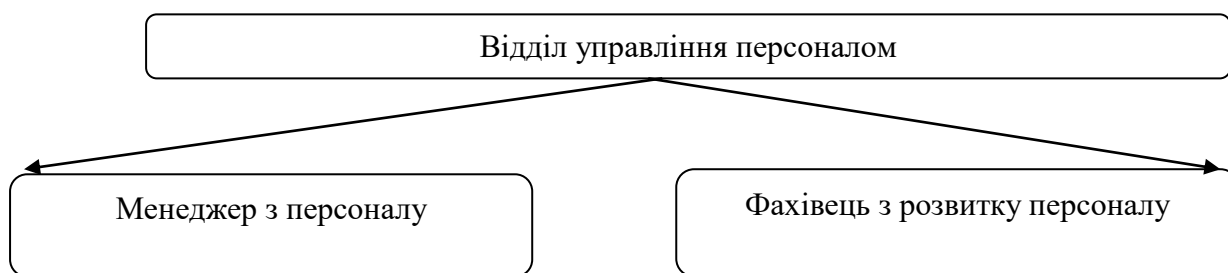


Рисунок 3.1 - Структура відділу управління персоналом, що пропонується у ТОВ «Мрія»

Джерело: розроблено автором

Доцільним кроком у напрямі вдосконалення управління трудовими ресурсами є введення до штатного розпису посади фахівця з розвитку персоналу. Незважаючи на наявність менеджера з персоналу, функціональні обов'язки фахівця з розвитку персоналу не дублюватимуться з уже існуючими,

оскільки його діяльність буде орієнтована на стратегічні аспекти кадрової політики. Посада передбачає підпорядкування як HR-менеджеру, так і безпосередньо директору товариства.

Головним завданням спеціаліста з розвитку персоналу в ТОВ «Мрія» є укомплектування господарства компетентними працівниками, формування та реалізація стратегії професійного зростання персоналу, а також забезпечення умов, що сприятимуть зростанню мотивації та ефективності праці.

Створення окремого HR-відділу з чітким розподілом завдань між працівниками дозволить знизити надмірне навантаження на одного менеджера з персоналу, покращити координацію роботи та підвищити результативність управління персоналом. Це, своєю чергою, є важливою умовою забезпечення стійкого розвитку аграрного підприємства в умовах підвищеної зовнішньої нестабільності.

Детальніше розглянемо функції відділу управління персоналом після запропонованих нами структурних змін в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Розмежування посадових обов'язків між працівниками відділу управління персоналом ТОВ «Мрія» після впровадження організаційних змін

Функціональна сфера	Менеджер з управління персоналом	Фахівець з розвитку персоналу
Планування та системне управління людськими ресурсами	Організація процесу підбору персоналу, участь у визначенні кадрових пріоритетів, введення нових співробітників у робочий процес	Вивчення кадрового потенціалу та динаміки чисельності кадрового резерву
Атестація та оцінка персоналу	Запровадження системи атестації, розробка стандартів результативності праці	Проведення оцінювання працівників, створення індивідуальних програм розвитку
Мотивація персоналу	Розробка систем матеріального й нематеріального стимулювання, впровадження бонусних схем	Оцінка задоволеності персоналу, організація заходів із покращення внутрішнього клімату
Навчання і вдосконалення професійних компетенцій	Формування загальної стратегії навчання, співпраця з навчальними установами	Забезпечення тренінгів, навчальних курсів для розвитку компетенцій, підготовка навчальних матеріалів
Корпоративна культура та комунікації	Проведення корпоративних заходів, підтримка позитивного іміджу підприємства	Створення інформаційних матеріалів, обробка й оцінка зворотного зв'язку від працівників

Продовження таблиці 3.1

Координація бронювання працівників	Загальне керівництво процесом бронювання, взаємодія з керівництвом підприємства	Ведення документації щодо бронювання, оперативна взаємодія з територіальними центрами комплектування та органами влади
------------------------------------	---	--

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Запровадження такого підрозділу сприятиме ефективнішому узгодженню всіх кадрових процесів, а також адаптувати систему управління кадрами до сучасних умов функціонування аграрного бізнесу. В остаточному підсумку, зусилля співробітників цього підрозділу спрямовані на безумовне досягнення цілей сільськогосподарського товариства.

З метою комплексного удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Мрія», на основі виявлених у ході дослідження проблем, пропонується впровадження нового механізму управління персоналом. Розроблено конкретні рекомендації щодо оптимізації ключових підсистем, що деталізовані у структурі запропонованого механізму, наведені в додатку Г.

Реалізація зазначеного механізму управління кадрами дає можливість підприємству цілісно вирішувати кадрові проблеми, формувати стабільну команду та покращувати ефективність своєї діяльності. Вдосконалення ключових підсистем - від найму до мотивації, навчання, атестації, вдосконалення атмосфери співпраці на підприємстві та бронювання персоналу - сприятиме не лише покращенню якісного складу працівників, а й створенню умов для їхнього довгострокового професійного зростання та лояльності до підприємства.

Впровадження зазначених змін є вагомим етапом у формуванні дієвої моделі менеджменту персоналу, яка відповідає довгостроковим цілям ТОВ «Мрія» в умовах конкурентного середовища та зовнішніх викликів, зокрема воєнного стану.

Окрім створення відділу управління персоналом, варто зосередитися на вдосконаленні основних підсистем менеджменту персоналу, зокрема підбору

персоналу, атестації, навчання, мотивації, налагодження ефективної культури взаємодії в колективі, а також впровадження підсистеми захисту критично важливих співробітників для забезпечення безперервної роботи підприємства під час кризових ситуацій.

Вдосконалення елементів управління персоналом передбачає розгляд наступних аспектів:

1. Наймання персоналу. Необхідно впровадити стандартизовану процедуру добору кадрів із використанням онлайн-платформ, тестування кандидатів та проведення співбесід за компетенціями. Вкрай важливо звернути увагу на підбір сезонного персоналу, розробивши для нього спеціальні програми адаптації. Важливо також встановити співпрацю з аграрними навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів.

2. Оцінка професійних якостей та атестація співробітників. Доцільно запровадити щорічну систему оцінювання працівників за критеріями ефективності, ініціативності, дотримання вимог трудового законодавства та якості виконання роботи. Це дозволить виявляти резерви розвитку персоналу, формувати внутрішній кадровий резерв, планувати заходи для підвищення професійного рівня та заохочення.

3. Навчання персоналу. Рекомендується щорічно формувати план професійного навчання, що охоплюватиме як внутрішні тренінги, так і участь у зовнішніх галузевих заходах. Для молодих спеціалістів доцільно запровадити програми наставництва. Особливо важливо звертати увагу на розвиток цифрових навичок працівників. Рекомендується організовувати навчання у міжсезоння, залучати фахівців із профільних установ та впроваджувати менторські програми. Такий підхід сприятиме розвитку професійних якостей та адаптації новачків.

4. Мотивація праці. Варто переглянути систему оплати праці, зробивши її більш прозорою та орієнтованою на результати діяльності працівників. Доцільно впровадити нематеріальні форми стимулювання: гнучкий режим праці, внутрішні конкурси, публічне визнання досягнень, командні заходи.

Справедливість та доцільність преміювання мають забезпечити підвищення залученості персоналу.

5. Забезпечення кадрової стабільності у кризових умовах. Особливо важливим є впровадження підсистеми бронювання працівників, критично важливих для функціонування підприємства, що забезпечить безперервність виробничих процесів у воєнний час [20]:

Запропонована підсистема бронювання включає такі заходи:

- 1) визначення категорій працівників, яких потрібно бронювати відповідно до стратегічних напрямів діяльності підприємства;
- 2) налагодження взаємодії з територіальними центрами комплектування та державними органами для оформлення документів на бронювання;
- 3) постійний моніторинг змін у законодавстві щодо мобілізації та бронювання;
- 4) ведення реєстру заброньованих працівників та осіб, які підлягають бронюванню в майбутньому;
- 5) ознайомлення персоналу з необхідною інформацією щодо можливостей і підстав для бронювання.

Впровадження такого підходу дозволить зберегти ключові кадри, уникнути ризиків раптової втрати досвідчених працівників та забезпечити безперервність виробництва в умовах нестабільності.

Для покращення управління персоналом у ТОВ «Мрія» пропонується введення додаткової штатної одиниці - фахівця з управління персоналу. Для обґрунтування цього кроку проведено комплексну оцінку доцільності її запровадження з урахуванням фінансових показників та кадрових процесів господарства протягом 2022 - 2024 років, таблиця 3.2.

Таблиця 3.2 - Оцінка доцільності введення посади фахівця з розвитку персоналу в ТОВ «Мрія» (адаптовано до показників 2022 - 2024 рр.)

Показник	Оцінка/коментар
1. Додаткові витрати на рік	
Заробітна плата з нарахуваннями (15 000 грн/міс.*12 міс.*1,22 ЄСВ)	219 600 грн/міс.

Продовження таблиці 3.2

Організаційні витрати (робоче місце, оргтехніка)	25 000 (разово в 1-й рік)
Разом додаткові витрати	244 600 грн/міс.
Частка у витратах підприємства (2024 рік)	244,6 тис. грн/185 969,0 тис. грн*100% = 0,13%
2. Очікуваний економічний ефект/ вигоди	
Попередження штрафів/ помилок у кадровій звітності, бронювання працівників	50 000 грн/рік
Зменшення витрат на зовнішнє навчання та підбір персоналу	35 000 грн/рік
Зниження плинності кадрів (економія на адаптації та простої)	40 000 грн/рік
Опосередковане зростання ефективності праці	має позитивний вплив (фондоозброєність зростає: +27,3 тис. грн/особу у 2024 році)
Орієнтовна сукупна вигода/економія	125 000 грн/міс.
3. Перспективні напрями від запровадження посади	
Підвищення кадрової стійкості в умовах війни	так
Розробка структури навчальних і розвиткових програм для персоналу	так
Формування кадрового резерву	так
Оптимізація бронювання працівників	так
Розвантаження юрисконсульта і менеджера з персоналу	так

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень та розраховано за даними бухгалтерського обліку, форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Проведена оцінка доцільності введення посади фахівця з розвитку персоналу в ТОВ «Мрія» показала, що додаткові видатки на оплату праці та організаційне забезпечення становлять близько 244,6 тис. грн на рік, що складає лише 0,13% загального бюджету підприємства.

Водночас очікуваний фінансовий ефект від введення цієї посади становить орієнтовно 145 тис. грн на рік і охоплює зниження штрафних санкцій, оптимізацію витрат на підбір і навчання працівників, скорочення плинності кадрів, а також вивільнення часу юрисконсульта для вирішення інших пріоритетних завдань. Крім того, впровадження даної посади сприятиме підвищенню кадрової стійкості сільського господарства в умовах воєнного часу, оптимізації процесів бронювання критично важливих працівників, формуванню кадрового резерву, розвитку системи навчання і мотивації персоналу. Таким чином, впровадження посади фахівця з управління персоналом є не лише економічно доцільним, а й важливим стратегічним

рішенням для підвищення результативності роботи ТОВ «Мрія».

Задля вдосконалення професійних компетенцій працівників підприємства та їхньої успішної адаптації до змін у зовнішньому середовищі, зокрема імплементації цифрових технологій, у першому півріччі 2025 року заплановано реалізацію цільової програми розвитку працівників із чітко окресленими завданнями. Основний акцент буде зроблено на проходженні курсів, що сприятимуть підвищенню цифрової грамотності працівників, управлінських навичок та відповідності сучасним вимогам аграрного сектору. Перспективний план навчання та розвитку персоналу на перше півріччя 2025 року представлений у додатку Д.

Також передбачається поступове створення електронного кабінету працівника, де зберігатимуться результати оцінювання, навчальні плани та індивідуальні траєкторії розвитку. Заміна програмного забезпечення з 1С, яка не відповідає вимогам мовної політики та походить з країни-агресора, є не лише політично обґрунтованим, а й економічно доцільним рішенням. Освоєння сучасних ERP-систем українського або європейського зразка допоможе розширити застосування цифрових рішень у внутрішніх операціях товариства, підвищити прозорість обліку та покращити ефективність управлінських процесів.

Реалізація цього навчального плану дозволить:

- 1) підвищити кваліфікацію працівників згідно з новими вимогами ринку;
- 2) гарантувати успішну адаптацію до нового програмного забезпечення та мінімізувати ризики, які виникають через застосування застарілих систем;
- 3) зміцнити кадровий потенціал через розвиток командної взаємодії та внутрішнього наставництва;
- 4) посилити цифрову трансформацію підприємства.

У перспективі такі заходи сприятимуть довгостроковій конкурентоспроможності ТОВ «Мрія», зниженню витрат, удосконаленню управлінських процесів і підвищенню мотивації персоналу через активне залучення до процесів розвитку.

ВИСНОВКИ

В даній роботі досліджено теоретико-методичні засади менеджменту персоналу, проведено аналіз стану управління трудовими ресурсами в ТОВ «Мрія». Отримані результати стали основою для формування практичних висновків і рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності кадрового менеджменту.

Теоретичне обґрунтування підтвердило, що управління персоналом є визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, особливо в аграрному секторі, де стабільність та професійний рівень кадрового потенціалу безпосередньо впливають на результати господарської діяльності. Система менеджменту персоналу включає низку взаємопов'язаних функцій – від кадрового планування до розвитку працівників – і вимагає стратегічного підходу з урахуванням галузевих викликів і зовнішніх загроз.

Вивчення показників господарської діяльності ТОВ «Мрія» підтвердило стабільну рентабельність підприємства та позитивну фінансових результатів. Так, у 2024 році рентабельність продукції становила 19,3%, а валовий прибуток порівняно з 2022 роком зріс на 36,7%. Разом з тим, кадрова підсистема демонструє наявність певних недоліків, зокрема: низьку частку молодих працівників (7%), підвищену плинність кадрів (5,62%), відсутність структурованої HR-служби, що обмежує ефективне управління трудовими ресурсами.

До основних проблем управління персоналом віднесено: відсутність HR-відділу, нестача молодих спеціалістів, слабкий розвиток підсистем навчання, мотивації, атестації, а також недосконалість корпоративної культури. В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває відсутність системного підходу до бронювання критично важливих працівників.

З метою усунення зазначених недоліків доцільним є створення окремого підрозділу з управління персоналом, що включатиме фахівців з HR та розвитку персоналу. Витрати на створення такого підрозділу є економічно

обґрунтованими (244,6 тис. грн на рік або 0,13% від загальних витрат), а очікувані вигоди – суттєвими. Запропоновані заходи дозволять знизити витрати на підбір і адаптацію кадрів, скоротити плинність, підвищити продуктивність праці та уникнути штрафних санкцій.

Розроблено конкретні напрями вдосконалення управлінських підходів у сфері найму, навчання, атестації, мотивації, формування корпоративної культури та забезпечення правової процедури бронювання працівників. Особливий акцент зроблено на цифровізації HR-функцій: впровадження електронного кабінету працівника, інтеграція з українськими ERP-системами, підвищення цифрової грамотності персоналу.

Таким чином, реалізація запропонованих організаційних, кадрових і цифрових рішень забезпечить формування сучасної, адаптивної моделі менеджменту персоналу, орієнтованої на збереження і розвиток людського капіталу як стратегічного ресурсу підприємства.

У результаті дослідження доведено необхідність переходу від традиційного адміністративного управління до гнучкого та проактивного кадрового менеджменту, що передбачає не лише реагування на проблеми, а й їх випередження через стратегічне планування, розвиток працівників та впровадження інноваційних рішень у сфері HR.

З огляду на важливу роль персоналу у забезпеченні стабільності та ефективності діяльності аграрних підприємств, менеджмент персоналу повинен стати пріоритетним напрямом управлінської політики ТОВ «Мрія» у найближчій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богацька Н.М. Управління персоналом як елементом ресурсного потенціалу підприємства / Н. М. Богацька. // *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_14. (дата звернення: 21.01.2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.12>.
2. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.
3. Гордєєва-Герасимова Л.Ю. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. №12 (124), С. 163-167. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30>.
4. Колот А.М. Трансформація соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки. *Економіка України*. 2020. № 3. С. 13-23.
5. Крушельницька О.В. Система управління персоналом в умовах цифровізації. *Журнал менеджменту*. 2022. № 3.
6. Луцик Т. Р., Ігнатенко С. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2020. 208 с.
7. Мазур К.В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства: навч. посіб. Вінниця: Твори, 2020. 284 с.
8. Могильна Л.М., Харченко Т.М., Клецова Н.В. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2777> (дата звернення: 17.12.2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-55>.
9. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 3. С. 47-53.
10. Поліщук Д. О. Стратегічне управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств / Д. О. Поліщук // *Економіка АПК*. 2024. Вип. 1 (45). С. 34-42.

URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/153/150> (дата звернення: 30.01.2025). DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(23)).

11. Пронь Я.С., Харченко Т.М. Менеджмент персоналу в діяльності сільськогосподарського підприємства. *Інноваційні технології в Індустрії 5.0*: збірник тез за матеріалами 30-ої міжнародної науково-практичної конференції (21-23 жовтня 2024 р.). Ч.2. – Суми: СНАУ, 2024. С.30.

12. Проскурня А.І. Особливості управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах. 2020.

URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6687/1/studentresearchjournal162-23.pdf> (дата звернення: 05.12.2024).

13. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Вип. 4, № 2. С. 88-93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088> (дата звернення: 14.04.2025).

14. Речка К.М. Загальні риси управління персоналом у системі менеджменту аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 67-70.

15. Савченко Л.А. Сучасні тенденції в розвитку системи управління персоналом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 76. С. 117-120.

16. Савчук В.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.

17. Сутність і зміст функцій менеджменту / *Про фінанси і не тільки* // PVA. URL: https://pva-com-ua.translate.google.com/translate/sutnist-i-zmist-funkcij-menedzhmentu/?x_tr_sl=uk&x_tr_tl=ru&x_tr_hl=ru&x_tr_pto=sc (дата звернення: 15.11.2024).

18. Управління персоналом: підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

19. Харченко Т. М., Орехова А. І., Шестакова А.В. Соціально-економічні орієнтири в управлінні розвитком персоналу підприємств. *Український журнал*

прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8. № 3. С. 265-269. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-40>.

20. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 15.02.2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.

21. Шкварук Д. Г., Мазур В.Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 324-327. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/58.pdf (дата звернення: 20.12.2024).

22. Karakhanyan S., Stensaker B. (Eds.). *Global Trends in Higher Education Quality Assurance: Challenges and Opportunities in Internal and External Quality Assurance*. Brill, 2020.

23. Yamamoto Y. Human Resource Management Practices in Japanese Agriculture: Family Business, Training and Retention. *Journal of Asian Rural Studies*. 2023. Vol. 7(2). pp. 133-147.

24. Hou A. Y. C., Lin Y.-H., Chiang C. L. International Quality of Agricultural Workforce through HRM in Taiwan. *Higher Education Evaluation and Development*. 2022. Vol. 16(1). pp. 1-15.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Таблиця А.1 – Порівняльна характеристика підходів до управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах [16].

Критерії	Японська система управління персоналом	Західноєвропейська система управління персоналом	Американська система управління персоналом
1	2	3	4
Особливості трудової діяльності	Повільна кар'єра та широка спеціалізація	Швидка кар'єра та вузька спеціалізація	Швидка кар'єра та вузька спеціалізація
Набір персоналу	Безпосередньо із навчальних закладів	Здійснюється, в основному, через агентства з найму	Зовнішні джерела залучення
Розвиток та підвищення кваліфікації персоналу	Без відриву від виробництва, система безперервного навчання	Концепція навчання впродовж життя	З відривом від виробництва, за спеціальними програмами
Контроль за трудовою діяльністю	М'який неформалізований та колективний контроль	Формалізована, але м'яка процедура контролю і індивідуальний і груповий контроль	Чітко формалізована жорстка процедура контролю та індивідуальний контроль
Характер прийняття рішень	Повільне прийняття рішень та швидка їх реалізація	Швидке прийняття рішень та швидка їх реалізація	Швидке прийняття рішень та повільна їх реалізація
Оцінка персоналу	Оцінюється колективна праця та колективна трудова діяльність	Оцінюються колективні та індивідуальні результати праці	Оцінюються індивідуальні досягнення
Оплата праці	За стажем та за груповими показниками роботи	Залежить від професійно-кваліфікаційного рівня	За індивідуальними досягненнями

ДОДАТОК Б

ДИНАМІКА СКЛАДУ І СТРУКТУРИ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «МРІЯ»

Таблиця Б. 1 – Динаміка складу і структури собівартості продукції ТОВ «Мрія» за 2022-2024 роки

Види продукції	2022 рік		2023 рік		2024 рік		В середньому за 2022 – 2024 р.р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Пшениця озима	14 372,0	14,4	16 360,0	15,2	18 520,0	15,5	16 417,0	15,1
Гречка	945,0	0,9	786,0	0,7	557,0	0,5	763,0	0,7
Кукурудза на зерно	52 945,0	53,2	61 342,0	57,1	70 139,0	58,9	61 475,0	56,5
Ячмінь	1 286,0	1,3	1 048,0	1,0	2 399,0	2,0	15 78,0	1,4
Соя	3 385,0	3,4	4 805,0	4,5	4 779,0	4,0	4 323,0	4,0
Соняшник	17 743,0	17,8	16 960,0	15,8	16 145,0	13,5	16 499,0	15,6
Овес	1 640,0	1,7	945,0	0,9	-	-	862,0	0,8
Ріпак	4 560,0	4,6	3 284,0	3,0	5 709,0	4,8	4 518,0	4,1
Продукція рослинництва, всього	96 876,0	97,3	105 530,0	98,3	118 248,0	99,2	106 885	98,3
Поголів'я свиней	2 684,0	100	1 850,0	100	943,2	100	1 825,7	100
Продукція тваринництва, всього	2 684,0	2,7	1 850,0	1,7	943,2	0,8	1 825,7	1,7
Продукція господарства, всього	99 560,0	100	107 380,0	100	119191,2	100	108 710	100

жерело: розраховано автором за даними форми 50 – с.г. (річна) «Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств»

ДОДАТОК В

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ТОВ «МРІЯ»



Рисунок В.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Мрія»
 Джерело: Побудовано автором на основі штатного розпису підприємства

ДОДАТОК Г

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДСИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МРІЯ»

Таблиця Г.1- Заходи з удосконалення підсистем управління персоналом
ТОВ «Мрія»

Підсистема управління персоналом	Виявлена проблема	Пропозиція з удосконалення	Відповідальний	Термін виконання
Управління наймом та кадрами	Зниження кадрової омоложеності	Співпраця з аграрними навчальними закладами	Менеджер з персоналу	II квартал 2025
Мотивація персоналу	Плинність кадрів	Удосконалити систему мотивації персоналу		III квартал 2025
Атестація персоналу	Відсутність положення про атестацію	Розробити та впровадити положення про атестацію	Фахівець з розвитку персоналу	III квартал 2025
Навчання персоналу	Недостатній рівень професійних компетенцій персоналу	Запровадити тренінги, онлайн – курси, семінари		Постійно
Формування корпоративної культури	Відсутність внутрішньої мотивації та слабка командна взаємодія	Провести командоутворюючі заходи, покращити внутрішню комунікацію	Відділ управління персоналом	II квартал 2025
Бронювання персоналу	Ризик втрати ключових працівників	Створити реєстр критично важливих працівників, взаємодія з центрами комплектування		Постійно

Джерело: розроблено автором

ДОДАТОК Д

**ПЕРСПЕКТИВНИЙ ПЛАН НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
ТОВ «МРІЯ»**

Таблиця Д. 1- Основні напрями навчання на перше півріччя 2025 року

Напрямок навчання	Категорія працівників	Форма проведення	Орієнтовний час проведення	Відповідальні
Перехід з 1С (російська версія) на сучасну українську ERP-систему (наприклад, BAS ERP, M.E.Doc)	Бухгалтери, керівники підрозділів	Внутрішній курс та зовнішні тренінги з сертифікованими фахівцями	Січень-березень	HR-відділ
Цифровізація агровиробництва (GPS-моніторингу, агроплатформ)	Агрономи, інженери, керівники підрозділів	Зовнішні тренінги	Березень-травень	Фахівець з розвитку персоналу
Основи ефективної комунікації та командної роботи	Всі категорії персоналу	Внутрішні семінари та групові тренінги	Березень-червень	HR-відділ
Наставництво для молодих фахівців	Новоприйняті працівники, молодь	Індивідуальні програми	Постійно (із лютого)	Менеджер з персоналу
Курс з охорони праці та безпеки на виробництві (з оновленням під воєнні умови)	Виробничий персонал	Зовнішні курси з сертифікацією	Лютий - травень	Відповідальний за охорону праці

Джерело: розроблено автором

