

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

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: «Удосконалення управління персоналом в
сільськогосподарському підприємстві»**

Виконала:

Галеніна Єкатерина Романівна

здобувач вищої освіти

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Науковий
керівник:**

Орехова Альвіна Іванівна

д.е.н., професор кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Шаповалова Вікторія Анатоліївна

Директор ДНЗ «Сумський центр ПТО ДСЗ»

Суми – 2025

Факультет	<u>Економіки і менеджменту</u>	
Кафедра	<u>менеджменту імені професора Л.І. Михайлової</u>	
Освітній ступінь	<u>другий (магістерський) рівень вищої освіти</u>	
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»</u>	
	Завідувач кафедри	ЗАТВЕРДЖУЮ: Альвіна ОРЕХОВА
	« »	2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЦІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Галеніній Єкатерині Романівні

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Удосконалення управління персоналом в сільськогосподарському підприємстві»

2. База практичного дослідження: ТОВ «Агрофірма «Червоносільська» Сумського району Сумської області

3. Керівник роботи: Орехова Альвіна Іванівна, д. е. н., професор
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету «___» _____ 2025 р. № _____

4. Строк подання здобувачем закінченого проекту (роботи)

5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність підприємства; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань удосконалення управління персоналом в сільськогосподарському підприємстві

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

- дослідити теоретико-методичні основи управління персоналом в сільськогосподарському підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз персоналу та HR-практик підприємства;
- провести діагностику системи управління персоналом підприємства;
- визначити стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнних ризиків;
- обґрунтувати та розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних інструментів управління персоналом;
- оцінити економічну та соціальну ефективність від реалізації запропонованих заходів.

Завдання прийняв до виконання

_____ *Єкатерина ГАЛЕНІНА*

Дата отримання завдання

21 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Жовтень 2024</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад 2024</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2025</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2025</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>Листопад 2025</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>10 грудня 2025</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>24 грудня 2025</i>	

Здобувачка _____ **Єкатерина ГАЛЕНІНА**Керівник роботи _____ **Альвіна ОРЕХОВА**

АНОТАЦІЯ

Галеніна Єкатерина Романівна «Удосконалення управління персоналом в сільськогосподарському підприємстві»

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра з менеджменту організацій і адміністрування за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025.

В кваліфікаційній роботі досліджено питання удосконалення управління персоналом в ТОВ «Агрофірма «Червоносільська». Проаналізовано теоретичні основи управління персоналом в аграрному секторі, враховано специфіку виробництва, зокрема сезонність праці, фізичне навантаження, залучення тимчасових працівників та залежність від погодних умов, що визначає особливі вимоги до підбору, адаптації, мотивації та навчання персоналу.

Проаналізовано організаційно-економічні показники підприємства: чисельність персоналу на 2024 рік становить 22 особи, із яких 77,3 % – постійні працівники та 22,7 % – сезонні. Оцінено стан HR-процесів: середня заробітна плата – 20 500 грн (10 % нижче регіонального та 29 % нижче державного рівня), інтегральний індекс мотивації персоналу – 3,4 бала із 5. Протягом року плинність кадрів склала 13,6 %, дефіцитні позиції – трактористи-механізатори та агрономи. Встановлено, що традиційні HR-процеси характеризуються тривалим закриттям вакансій (45 днів). Впровадження AI-рекрутингу скорочує час найму до 14–31 дня та зменшує витрати на підбір персоналу на 30–50 %.

Розроблено інтегровану HR-стратегію для забезпечення стійкості персоналу в умовах воєнних ризиків. Її впровадження дозволить знизити плинність персоналу на 10–15 %, підвищити продуктивність праці на 10–12 %, скоротити витрати на рекрутинг і адаптацію нових працівників на 30–50 %, а також забезпечити неперервність бізнес-процесів. Запропоновано комплекс заходів із цифровізації HR-процесів та навчання. Прогнозований економічний ефект для 22 працівників – економія робочого часу 55–82 дні на рік, фінансова економія 90–115 000 грн на рік, чистий ефект 29–75 000 грн на рік (2026–2028 рр.), підвищення ефективності роботи на 15–20 %, зменшення помилок, простоїв і плинності кадрів. Запропоновані заходи дозволять підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити стабільність і стійкість підприємства в умовах воєнної нестабільності, а також підвищити економічну ефективність та конкурентоспроможність ТОВ «Агрофірма «Червоносільська».

Ключові слова: управління, персонал, HR, мотивація, рекрутинг, цифровізація, VR-тренінги, мікронавчання, продуктивність, економічна ефективність, сільськогосподарське підприємство.

ABSTRACT

Halenina Ekaterina Romanivna “Improving personnel management in an agricultural enterprise”

Qualification work for a master's degree in management of organizations and administration under the educational program “Management of organizations and administration” in the specialty 073 “Management”. Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025.

The qualification work examines the issue of improving personnel management in LLC “Agrofirma “Chervonosilska”. The theoretical foundations of personnel management in the agricultural sector are analyzed, the specifics of production are taken into account, in particular, seasonality of work, physical activity, involvement of temporary workers and dependence on weather conditions, which determines special requirements for the selection, adaptation, motivation and training of personnel.

The organizational and economic indicators of the enterprise are analyzed: the number of personnel for 2024 is 22 people, of which 77.3% are permanent employees and 22.7% are seasonal. The state of HR processes was assessed: the average salary was UAH 20,500 (10% below the regional and 29% below the state level), the integral personnel motivation index was 3.4 points out of 5. During the year, staff turnover was 13.6%, and the scarce positions were tractor operators and agronomists. It was found that traditional HR processes are characterized by long-term vacancy closure (45 days). The implementation of AI-recruitment reduces the hiring time to 14–31 days and reduces personnel selection costs by 30–50%.

An integrated HR strategy was developed to ensure personnel stability in conditions of military risks. Its implementation will reduce personnel turnover by 10–15%, increase labor productivity by 10–12%, reduce costs for recruiting and adapting new employees by 30–50%, and ensure the continuity of business processes. A set of measures for the digitalization of HR processes and training is proposed. The projected economic effect for 22 employees is a saving of working time of 55–82 days per year, financial savings of 90–115,000 UAH per year, net effect of 29–75,000 UAH per year (2026–2028), an increase in work efficiency by 15–20%, a reduction in errors, downtime and staff turnover. The proposed measures will increase the efficiency of personnel management, ensure the stability and resilience of the enterprise in conditions of military instability, as well as increase the economic efficiency and competitiveness of LLC “Agrofirma “Chervonosilska”.

Keywords: management, personnel, HR, motivation, recruitment, digitalization, VR training, microlearning, productivity, economic efficiency, agricultural enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління персоналом в сільськогосподарському підприємстві	1
РОЗДІЛ 2 Оцінка системи управління персоналом в сільськогосподарському підприємстві	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2 Аналіз персоналу та HR-практик підприємства	27
2.3 Діагностика системи управління персоналом підприємства	39
РОЗДІЛ 3 Вдосконалення системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства	44
3.1 Стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнних ризиків	44
3.2 Впровадження інноваційних інструментів управління персоналом	50
3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів	57
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах сільськогосподарські підприємства стикаються з численними викликами, зокрема, високою сезонністю праці, нестабільністю ринку праці, а також постійними змінами в економічному та політичному середовищі. Це створює потребу в ефективному управлінні персоналом, що є важливим фактором для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Враховуючи ці обставини, питання вдосконалення системи управління персоналом в аграрних підприємствах набуває особливої актуальності. А цим і пояснюється актуальність обраної теми дослідження.

Стан вивчення проблеми. Значний науковий внесок у дослідження питань управління персоналом та цифрової трансформації HR-процесів зробили такі українські та зарубіжні науковці: Балан І. [1], Безтелесна Т. [2], Бубенок О. [5], Бублик О. [6], Герасименко Н. [7], Євтушенко М., Зленко О., Перчук І., Малишко Л. [10], Кривенко І. [16], Немашкало О., Земляна Т., Васечко І. [17], Seufert S., Meier C. [34], Thomas J., Turner P. [37], Upadhyay A., Khandelwal K. [40] та інші. Проте необхідно відзначити, що деякі теоретичні аспекти обраної теми залишаються недостатньо розкритими та не адаптованими до специфічних потреб аграрного сектору в сучасних умовах.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні питань щодо удосконалення управління персоналом в сільськогосподарському підприємстві.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження: дослідити теоретико-методичні основи управління персоналом в сільськогосподарському підприємстві; надати організаційно-економічну характеристику підприємства; провести аналіз персоналу та HR-практик підприємства; провести діагностику

системи управління персоналом підприємства; визначити стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнних ризиків; обґрунтувати та розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних інструментів управління персоналом; оцінити економічну та соціальну ефективність від реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «Агрофірма «Червоносільська» Сумського району Сумської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення управління персоналом в сільськогосподарському підприємстві.

Методи дослідження. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: методи індукції та дедукції, науково-аналітичні методи; абстрактно-логічний метод; статистичний аналіз та метод згрупувань; графічний метод. Інформаційною базою дослідження слугували первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність підприємства; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань удосконалення управління персоналом в сільськогосподарському підприємстві.

Елементи наукової новизни отриманих результатів. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом в сільськогосподарському підприємстві, а саме: використання інноваційних HR-інструментів, зокрема AI-рекрутингу для автоматизації підбору персоналу та скорочення часу закриття вакансій, а також використання VR-тренінгів і мікронавчання для підвищення професійних та соціальних компетенцій працівників без ризику для виробництва. Наукова новизна також полягає у розробці інтегрованої HR-стратегії, яка поєднує цифровізацію HR-процесів, системи утримання та мотивації персоналу, а також оптимізацію витрат на рекрутинг та навчання.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що проведені дослідження дозволяють вдосконалити систему управління персоналом в сільськогосподарському підприємстві. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані підприємству, що досліджується, а також на кафедру менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету. Дослідження та висновки, можуть слугувати якісним теоретичним, навчальним та практичним матеріалом при проведенні викладачами кафедри лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності «Менеджмент».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки роботи доповідалися, обговорювалися і отримали позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях у м. Полтава та м. Київ.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповіді:

1. Галеніна Є.Р., Баценко Л. М. Роль штучного інтелекту в покращенні управління персоналом. *Наука і молодь у XXI сторіччі* : збірник матеріалів X Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 28 листопада 2024 року). – Полтава : ПУЕТ, 2025. С. 420-422.

2. Галеніна Є. Управління мотивацією персоналу в умовах віськового стану України. *Сучасні тренди розвитку галузей економіки та соціальної сфери: вітчизняний та міжнародний досвід*: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (08 листопада 2024 року). – Київ : ПЗВО «Міжнародний європейський університет». – 2024. С. 67-69.

Обсяг і структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи викладено на 68 сторінках. Список використаних джерел включає 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Управління персоналом в аграрному секторі є критично важливим елементом для забезпечення високої продуктивності, стабільності та сталого розвитку аграрного підприємства. Особливості аграрного виробництва - сезонність праці, потреба у тимчасових/сезонних працівниках, фізичне навантаження, залежність від погодних та технологічних умов, які формують специфічні вимоги до організації HR-процесів (політики підбору, адаптації, мотивації, навчання) [19].

В аграрному секторі пік потреби в персоналі часто пов'язаний із посівною або збиральною кампанією. Це вимагає від HR-менеджменту гнучкості: швидкого підбору, адаптації, залучення тимчасових працівників і - за потреби - звільнення після завершення сезону [19,10].

Робота може передбачати важку фізичну працю, роботу на техніці, обробку ґрунтів, роботу з агрохімією і тому важливо, аби працівники мали відповідну фізичну витривалість, навички й відповідальне ставлення до безпеки праці [7].

Використання нових технологій, техніки, агроінновацій, обробка земель, застосування агрохімії - все це потребує, щоб персонал був підготовлений, мав відповідні знання та навички. Стратегічне управління персоналом передбачає системи підвищення кваліфікації, мотивації та розвитку навичок [19].

Враховуючи фізичну складність праці, сезонність, можливі ризики, наприклад, компенсації, мотивація, соціальні гарантії мають бути адекватними, щоб утримати персонал, зменшити плинність і стимулювати стабільну продуктивність [14].

Управління персоналом в аграрному секторі включає в себе всі етапи роботи з персоналом: від підбору і адаптації до навчання, оцінки ефективності, мотивації та розвитку.



Рисунок 1.1 - Основні складові, структури управління персоналом на аграрному підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [35]

На кожному з етапів HR-менеджери мають застосовувати гнучкі та ефективні методи, що дозволяють вирішувати проблеми, які виникають в агропідприємствах, такі як нестабільний попит на робочу силу, сезонні коливання та фізичні ризики.

1. Підбір та добір персоналу. Пошук кандидатів, врахування сезонної динаміки, оцінка їхніх компетенцій, фізичного стану, готовності до фізичних навантажень, мобільності [19,17] .

2. Адаптація та навчання. Введення нових працівників, навчання безпечним методам праці, техніки, агрономічним стандартам, збереження

якості виробництва. Це особливо важливо для тимчасових або сезонних працівників, які можуть мати менший досвід [14]. Система навчання та підвищення кваліфікації працівників зображена на рисунку 1.2.

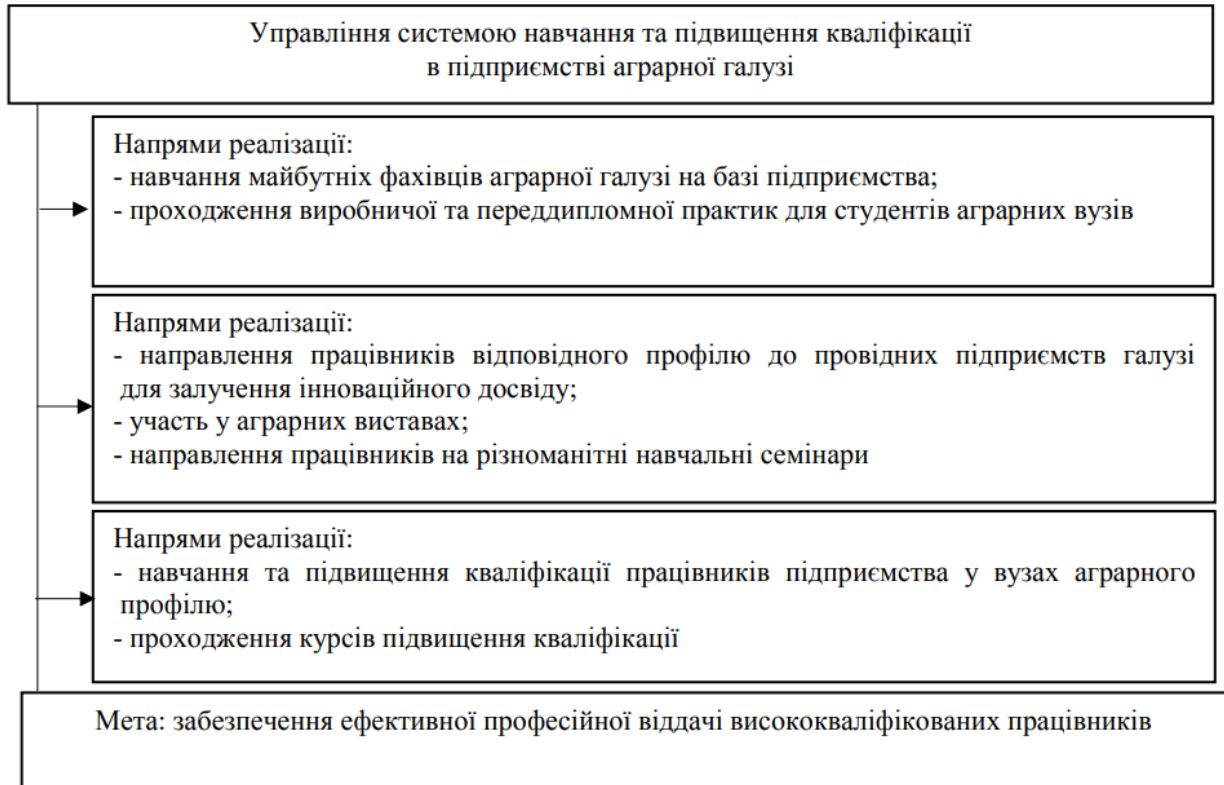


Рисунок 1.2 - Управління системою навчання в аграрному підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [35]

3. Оцінка ефективності, мотивація та розвиток. Відстеження результативності праці, впровадження систем мотивації (заробітна плата, премії, соціальні гарантії), створення умов для кар'єрного росту або стабільності, щоб зберегти ключових працівників та зменшити плинність [19,8].

4. Гнучкість кадрової політики. Адаптація HR-стратегії під сезонні зміни, нестабільний попит, зміни технологій або ринкових умов, що є характерним для аграрного бізнесу [10,19].

5. Застосування сучасних технологій та інструментів HR-менеджменту. У сучасних умовах важливо впроваджувати цифрові рішення,

аналітику кадрів (HR-аналітика), що дає змогу краще планувати потребу в персоналі, прогнозувати пікові сезони, оптимізувати витрати і підвищувати ефективність управління персоналом [9,17] .

Особливо важливою є функція підбору персоналу, оскільки аграрні підприємства часто працюють у сезонних умовах, коли потреба в робочій силі значно зростає. Тому процес підбору має бути швидким і ефективним. Проте він не обмежується лише залученням тимчасових працівників; це також включає оцінку кваліфікації, досвіду та адаптивності працівників, що забезпечить їх високу продуктивність у складних умовах.

Навчання і розвиток є іншими важливими аспектами управління персоналом в аграрному секторі. Це дозволяє підвищити кваліфікацію працівників, забезпечити їх знанням новітніх технологій та методів роботи з технікою і агрохімією. Важливою є також робота з мотивацією працівників, яка не обмежується лише фінансовими стимулами. Підвищення лояльності працівників через соціальні пільги, програми безпеки, а також створення комфортних умов праці є критичними для утримання кадрового складу.

Розвиток і утримання персоналу у аграрному секторі також тісно пов'язане з компенсаціями, які мають враховувати специфіку роботи, зокрема, фізичну складність, ризики під час виконання робіт на відкритому повітрі або з використанням агрохімікатів. Компенсаційна політика має бути продумана таким чином, щоб забезпечити належні умови праці та стимулювати ефективність роботи персоналу, особливо в сезонні періоди.

HR-менеджмент аграрного підприємства має на меті не тільки ефективне управління персоналом, але й створення сприятливих умов для працівників, що дозволяє підвищити їхню продуктивність та залученість. Врахування сезонності, фізичних ризиків та необхідності в тимчасових працівниках допомагає створити ефективну стратегію управління персоналом, що відповідає специфічним потребам аграрного сектору.

У своїй праці «Стратегічне управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств» [19] аргументує, що кадрова політика має бути інтегрована у бізнес-стратегію підприємства:

- Необхідно враховувати довгострокові потреби у компетенціях з урахуванням технологічних змін, змін у ринку, кліматичних викликів.
- Формування привабливого образу роботодавця (employer branding), створення систем мотивації, розвитку, соціальних гарантій, що забезпечують утримання ключових працівників.
- Адаптивність кадрової політики - можливість швидкого масштабування персоналу під сезонні потреби, або навпаки зменшення його навантаження в періоди простою.

У сучасних умовах HR-менеджмент в агросекторі змушений враховувати зовнішні виклики: цифровізацію, демографічні зміни, міграцію, економічну та політичну нестабільність. Стаття «Інноваційні зміни в управлінні персоналом» підкреслює, що впровадження інноваційних HR-практик (гнучкі графіки, цифровий облік, HR-інструменти, системи мотивації) стає необхідною умовою для адаптації підприємств до нових реалій бізнес-середовища [9].

З іншого боку, дослідження «Development Trends in Human Resource Management of Agricultural Enterprises in the Context of Digitalisation» показують, що хоча цифровізація HR в агропідприємствах має потенціал значно покращити керування персоналом, наразі рівень її впровадження в агросекторі залишається низьким порівняно з іншими галузями [17].

Управління персоналом давно перестало бути суто адміністративною функцією. Сьогодні HR виступає стратегічним партнером бізнесу, який відповідає за залучення талантів, розвиток компетенцій, цифрову трансформацію організації, психологічну стійкість працівників та побудову інноваційної корпоративної культури. Зміни глобального ринку праці, поява штучного інтелекту, активне застосування People Analytics, зростання

конкуренції за таланти та гібридні моделі роботи змінюють роль HR-фахівця та формують нові підходи до управління. У сучасній економіці, що характеризується високою динамікою, технологічними проривами та конкуренцією за таланти, система навчання та розвитку персоналу стає ключовим чинником довгострокової ефективності організацій. Як підкреслюють українські дослідники Кравчук та Варіс (2025), здатність підприємства швидко адаптувати компетентності працівників визначає його конкурентоспроможність на ринку. Саме тому розвиток кваліфікованих кадрів перестає бути другорядною функцією HR і перетворюється на стратегічний напрям управління.

У цьому контексті надзвичайно актуальними є висновки статті «The Future of HR: Human–AI Collaboration in HR Management» [37], де детально аналізується, як взаємодія людини та штучного інтелекту змінює HR-функції. Автори наголошують, що HR сьогодні перебуває на межі революційних трансформацій. Цю тезу підтримують і українські дослідники, зокрема О. Сардак та Т. Писаренко [18], які вказують на швидку цифровізацію кадрових процесів в Україні.

Першою важливою тенденцією є перехід від традиційного управління персоналом до цифрових HR-екосистем. У літературі підкреслюється, що автоматизація дозволяє позбутися до 60–70% рутинних операцій [26], а це підтверджують і українські автори І. Кривенко та С. Кідалов [12,16], зазначаючи, що цифрові системи скорочують адміністративні витрати та підвищують точність HR-процесів. У результаті HR-фахівці отримують більше часу для стратегічних питань, таких як розвиток культури, управління талантами, модернізації процесів.

Цифровізація HR відповідає світовому тренду формування «цифрового працівника». На думку О. Бубенка [3], сучасний працівник очікує гнучкості, прозорості, швидкості комунікацій та можливості безперервного онлайн-навчання, це те, про що також пише Deloitte Human Capital Trends [28].

Одним із найбільш прогресивних напрямів є рекрутинг на основі AI. Алгоритми здатні обробляти масиви резюме й прогнозувати успішність кандидатів [40]. Українська дослідниця додає, що використання AI в рекрутингу особливо ефективно на масових вакансіях, де людський аналіз потребує значно більше часу. Однак необхідно зберігати модель «Human-in-the-loop», що підкреслюють Thomas & Turner [37]: остаточне рішення повинно залишатися за людиною, адже саме вона забезпечує етичність та контекстуальність відбору.

У рекрутингу активно застосовуються чат-боти, автоматизоване тестування та відеоінтерв'ю з AI-аналітикою. Це узгоджується з висновками С. Колота [13], який у своїх роботах наголошує на зростанні ролі цифрових інструментів оцінювання компетенцій в умовах українського ринку праці.

Одним із найважливіших напрямів розвитку HR є People Analytics. Міжнародні джерела доводять, що аналітика дозволяє прогнозувати плинність кадрів, виявляти ризики вигорання та точно планувати потребу в компетенціях. Українські дослідники, зокрема Л. Швець [22], підкреслюють, що People Analytics формує підґрунтя для довгострокової кадрової стратегії, що особливо важливо в умовах нестабільності.

Аналітичні системи не лише виявляють ризики, а й дозволяють будувати програми утримання персоналу, аналізувати мотиваційні фактори та визначати критично важливі компетенції. Таким чином People Analytics перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення стійкості компанії.

Розвиток персоналу є ключовим фактором конкурентоспроможності. AI-платформи навчання, як зазначають Seufert та Meier [34], формують персональні траєкторії розвитку, адаптують складність матеріалів і пропонують модулі залежно від індивідуального прогресу. Українська авторка М. Роздольська [20] підкреслює переваги мікронавчання та симуляцій у розвитку soft skills, а в агросекторі, як відзначає І. Балан [1], уже

активно впроваджуються VR-тренінги для моделювання складних виробничих ситуацій.

Сучасні інструменти розвитку дозволяють не просто підвищувати кваліфікацію, а інтегрувати навчання у щоденну роботу, роблячи його безперервним і персоналізованим.

Разом з тим цифровізація HR висуває нові виклики. Підтримання залученості працівників потребує ефективних платформ комунікації та спільної роботи. Цю тезу висвітлюють Gallup [30] та українська дослідниця О. Бублик [4], наголошуючи на важливості цифрової корпоративної культури. Прозорість процесів, швидкий обмін інформацією та відкритість формують нову модель взаємодії в колективі.

У результаті HR-технології стають не лише інструментом оптимізації, а й основою для побудови інноваційної організаційної культури. Майбутнє HR - це симбіоз людських і цифрових компетенцій. HR-фахівці повинні поєднувати психологію, аналіз даних, управління цифровими платформами та розуміння AI-рішень. І міжнародні, і українські дослідники сходяться на думці, що роль HR стає стратегічною: відділ персоналу перетворюється на центр формування людського капіталу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма «Червоносільська» є середнім агропідприємством, зареєстрованим у Сумській області. Повне найменування підприємства — ТОВ «Агрофірма «Червоносільська». Дата державної реєстрації підприємства — 27 березня 2000 року. Юридична адреса: Сумська область, Сумський район, с. Старе Село, вулиця Сумська, будинок 36А. Статутний капітал підприємства становить 52 500 грн, а керівником та директором є Василенко Володимир Васильович.

Основним видом діяльності згідно з КВЕД є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур та насіння олійних культур (КВЕД 01.11). Серед основних вирощуваних культур підприємством відзначаються озима пшениця, кукурудза, соняшник та соя.

ТОВ «Агрофірма «Червоносільська» функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що є типовою організаційно-правовою формою для середніх та малих агропідприємств. Управління підприємством здійснюється через директора та учасників/засновників компанії відповідно до установчих документів. Підприємство має кілька засновників та учасників, імовірно як фізичних, так і юридичних осіб. Організаційна структура управління складає основу системи управління, яка визначає структурні елементи, підпорядкування, та взаємодію між ними. Вона регулює адміністративні, функціональні та інформаційні відносини, а також встановлює права, обов'язки та відповідальність управлінського персоналу.

Наразі в складі ТОВ «Агрофірма «Червоносільська»» функціонують чотири структурні підрозділи: адміністрація, фінансовий відділ, відділ кадрів та господарський відділ.

Головний офіс підприємства включає в себе наступні відділи: фінансовий (бухгалтерія), відділ кадрів та адміністрація(дирекція).

Фінансовий відділ є самостійним структурним підрозділом підприємства. Відділ створюється та ліквідується наказом директора підприємства, підпорядковується безпосередньо директору підприємства. Відділ очолює начальник, який призначається на посаду наказом директора підприємства. Начальник фінансового відділу має заступника.

Робота з кадрами підприємства здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом підприємства - кадровою службою, що складається з начальника відділу кадрів, інспектора з кадрів, які мають повну вищу освіту. У своїй роботі інспектор відділу кадрів керується Конституцією України, Кодексом законів про працю України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України та іншими нормативними документами, що стосуються роботи з кадрами, а також Положенням про відділ кадрів. Інспектор відділу кадрів підпорядковується безпосередньо генеральному директору Товариства.

В обов'язки інспектора відділу кадрів у господарстві входить: приймати працівників з питань прийому, перекладу, переміщення і звільнення; підготовка наказів про прийняття, переведення і звільнення; оформлення трудових книжок на працівників, що надійшли, раніше не мали трудової діяльності; укладати трудові контракти; проводити роз'яснювальну роботу з працівниками і т. д. Кадровою службою підприємства складається штатний розклад працівників, в якому міститься перелік структурних підрозділів, найменування посад, а також зведення про кількість штатних одиниць.

На ТОВ Агрофірма «Червоносільська» приділяється увага організації роботи з персоналом. Персонал на даному підприємстві ділиться на дві категорії: управлінський і виробничий.

В ТОВ Агрофірма «Червоносільська» праця працівників організована правильно, кожен працівник працює за своєю спеціальністю, має закріплене робоче місце, забезпечений роботою протягом робочого дня, має безпечні умови праці. За це несе відповідальність адміністрація господарства.

Підприємство спеціалізується на рослинництві, зокрема на вирощуванні зернових і олійних культур, що становить основний напрям діяльності. За наявними публічними даними, підприємство не здійснює розведення тварин як основний вид діяльності, зосереджуючись на земельних та рослинницьких культурах. Ймовірна спеціалізація також включає реалізацію вирощеної продукції, можливу торгівлю або переробку зерна та олійних культур, залежно від наявних партнерств та корпоративних зв'язків.

Земельний банк підприємства становить 2 641 гектар, що є значним для регіону. Така площа дозволяє вести комбіноване рослинництво, оптимізувати структуру посівів та підтримувати рентабельність виробництва через економію на масштабі.

Розглянемо напрямки спеціалізації підприємства, виходячи зі структури товарної продукції, що виробляється ним, дані по якій наведені в таблиці 2.1.

З таблиці 2.1 можна зробити висновок, що на даному підприємстві основна вага в структурі товарної продукції у рослинництві припадає на вирощування зернових та зернобобових культур, становлячи у середньому за три роки 55,67%. У порівнянні з цим, частка соняшнику складає 24,99%. З цього можна зробити висновок, що підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, особливо на соняшнику.

Оскільки виробництво зернових та соняшнику складає 55,67% від усієї структури рослинництва, можна стверджувати, що у господарстві спостерігається середній рівень спеціалізації.

У 2024 році реалізація сої в рослинництві склала лише 6,12% від загальної структури товарної продукції підприємства. Надходження від продажу зернових та соняшнику зросли на 4694 тис. грн. та 3841,2 тис. грн. відповідно. Проте, досяглося зменшення доходу від реалізації сої на 2462,7 тис. грн.

Таблиця 2.1 - Обсяг і структура товарної продукції

Назва галузі та видів продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 2022-2024 роки	
	Дохід (виручка від реалізації) тис. грн.	питома вага, %	Дохід (виручка від реалізації) тис. Грн	питома вага, %	Дохід (виручка від реалізації) тис. грн.	питома вага, %	Дохід (виручка від реалізації) тис. грн.	питома вага, %
Зернові і зернобобові	14226,90	61,9	17279,60	44,7	18920,90	65,1	16809,13	55,6
пшениця	5084,30	22,1	5848,70	15,1	4912,10	16,9	5281,70	17,4
кукурудза на зерно	7508,30	32,7	11132,70	28,8	14008,80	48,2	10883,27	36,0
ячмінь	792,70	3,4	14,10	0,0	0,00	0,0	268,93	0,8
Овес	841,60	3,6	284,10	0,7	0,00	0,0	375,23	1,2
Соняшник	4498,70	19,5	9799,90	25,4	8339,90	28,7	7546,17	24,9
Соя	4238,80	18,4	11509,10	29,8	1776,10	6,1	5841,33	19,3
Всього по підприємству та послуги	22964,40	100,0	38588,60	100,0	29036,90	100,0	30196,63	100,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Червоносільська»

Відсутність виробництва тваринної продукції не дає можливості використовувати побічну продукцію рослинництва як корм для

тваринництва. Продукція від переробки тваринництва не використовується як органічні добрива для рослинництва.

Взагалі, спеціалізація підприємства відповідає умовам розвитку лісостепової зони, що сприяє вирощуванню основних видів продукції. Тому спеціалізацію можна вважати обґрунтованою.

Розглянемо, наскільки агрофірма має достатньо основних засобів для проведення виробничого процесу та як ефективно вони використовуються, за допомогою таблиці 2.2, оскільки без цих ресурсів неможливо здійснювати виробництво.

Таблиця 2.2 - Забезпеченість підприємства основними виробничими фондами та ефективність їх використання

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % 2022 р.
1.Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	7447,5	8464	10219,5	137,221
2. Фондозабезпеченість на 1 га, тис. грн.	474,97	539,80	651,75	137,221
3..Фондоозброєність, тис. грн.	338,52	384,73	464,52	137,221
4. Фондовіддача	1,12	1,06	0,97	86,449
5.Фондоємність	0,89	0,94	1,03	115,676
6. Вироблено валової продукції на 1-го середньорічного працівника, тис. грн.	379,29	409,05	449,93	118,625

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Червоносільська»

Середньорічна вартість основних виробничих фондів протягом періоду зростає від 7 447,5 тис. грн у 2022 році до 10 219,5 тис. грн у 2024 році, що становить 137,2% до рівня 2022 року. Зростання свідчить про оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази підприємства, збільшення інвестицій у основні фонди.

Фондозабезпеченість на 1 га також зросла пропорційно до середньорічної вартості основних фондів — з 474,97 тис. грн у 2022 році до 651,75 тис. грн у 2024 році (137,2% до 2022 р.). Це свідчить про підвищення забезпеченості земельного банку основними виробничими фондами, що покращує умови для вирощування сільськогосподарських культур.

Фондоозброєність — показник забезпеченості праці основними фондами — зріс із 338,52 тис. грн до 464,52 тис. грн (137,2%), що свідчить про підвищення технологічності виробничих процесів і зростання капіталовкладень на одного працівника.

Фондовіддача (валова продукція на 1 грн основних фондів) знизилась з 1,12 у 2022 році до 0,97 у 2024 році (86,45%), що може свідчити про тимчасове перевищення інвестицій у основні фонди над приростом валового виробництва, або про необхідність підвищення ефективності використання оновленого обладнання.

Фондоємність (вартість основних фондів на 1 грн виробленої продукції) зросла з 0,89 до 1,03 (115,68%), що підтверджує тенденцію до збільшення інвестицій у виробничу базу порівняно з обсягом продукції.

Вироблення валової продукції на одного працівника зросло з 379,29 тис. грн у 2022 році до 449,93 тис. грн у 2024 році (118,63%), що демонструє підвищення продуктивності праці та ефективності використання робочого персоналу, незважаючи на зростання фондоємності.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство достатньо забезпечене фондами, але не достатньо ефективно та не інтенсивно їх використовує.

Станом на 2024 рік на підприємстві працює 22 особи, з яких 17 є основними працівниками, а решта — сезонні або тимчасові працівники. Серед основного персоналу 10 жінок, що становить близько 45% від загальної чисельності підприємства. У 2024 році персонал зазнав деяких змін: троє працівників звільнилися, і троє нових працівників були прийняті

на роботу, що свідчить про певну стабільність і регуляцію персоналу, а також про активне управління трудовими ресурсами. Основні працівники -17 осіб, що включає адміністративний персонал, фахівців з рослинництва, технічний персонал та бухгалтерію.

Додатковий / сезонний персонал - 5 осіб, залучається для виконання сезонних робіт, таких як посівні та збиральні кампанії. Статевий розподіл: 10 жінок та 12 чоловіків, що забезпечує гендерний баланс у колективі.

Протягом 2024 року підприємство підтримувало позитивну динаміку чисельності, що відображає гнучке управління персоналом. Заміна трьох працівників новими дозволяє підтримувати оптимальний рівень кваліфікації персоналу та забезпечує безперервність виробничого процесу.

Таблиця 2.3 - Структура персоналу ТОВ «Агрофірма «Червоносільська» в 2024 році

Категорія персоналу	Кількість осіб	Частка, %	Примітки
Загальна чисельність	22	100	Включає основних та сезонних працівників
Основні працівники	17	77,3	Адміністрація, фахівці, технічний персонал
Сезонні/допоміжні	5	22,7	Залучаються для посівних та збиральних робіт
Жінки	10	45,5	Усі категорії персоналу
Чоловіки	12	54,5	Усі категорії персоналу
Звільнені у 2024	3	13,6	Основні працівники
Прийняті у 2024	3	13,6	Основні працівники

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Червоносільська»

Основні працівники складають більшість персоналу (77,3%), що забезпечує стабільність та безперервність виробничого процесу. Сезонні або допоміжні працівники залучаються для виконання короткострокових робіт, таких як посівні та збиральні кампанії (22,7%). Гендерний розподіл персоналу майже збалансований: жінки - 45,5%, чоловіки - 54,5%, що свідчить про соціальну стабільність колективу. Протягом 2024 року

підприємство замінило трьох працівників новими, що відображає гнучкість управління персоналом та підтримку їх кваліфікації на належному рівні.

Як загальновідомо, кожне підприємство прагне збільшити виробництво продукції, зменшуючи витрати на одиницю. Тому, розглянемо ефективність роботи цього підприємства згідно таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Основні економічні показники діяльності господарства

№ п/п	Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-)	
					Нат. Один.	%
1.	Валова продукція, тис. грн.	8344,28	8999,18	9898,42	1554,14	118,63
2.	Товарна продукція, тис. грн.	22964,30	38588,59	29036,77	6072,47	126,44
3.	Операційні витрати, тис. грн.	9767,00	18535,00	12796,00	3029,00	131,01
4.	Затрати праці, тис. люд.-год.	49104,00	50256,00	49536,00	432,00	100,88
5.	Валовий прибуток, тис. грн.	13197,00	20080,00	13975,00	778,00	105,90
6.	Операційний фінансовий результат, тис. грн.	12630,00	19245,00	13101,00	471,00	103,73
7.	Чистий прибуток, тис. грн.	12630,00	19245,00	13101,00	471,00	103,73
8.	Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:	532,16	573,93	631,28	99,12	118,63
	- валової продукції					
	- товарної продукції					
	- операційних витрат					
	- основних виробничих фондів					
	- валового прибутку					
	- операційного прибутку					
	- чистого прибутку					
	- затрат праці, люд.-год.					
9.	Отримано в розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн.:	379,29	409,05	449,93	70,64	118,63
	- валової продукції					
	- товарної продукції					
	- валового прибутку					
	- чистого прибутку					
10.	Отримано в розрахунку на 100 грн. основних виробничих фондів, тис. грн.:	112,04	106,32	96,86	-15,18	86,45
	- валової продукції					
	- товарної продукції					
	- валового прибутку					
	- чистого прибутку					
11.	Рівень рентабельності підприємства, %	122,22	99,35	67,64	-54,58	55,34

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Червононісільська»

Розрахунки показують, що у 2024 році виробництво валової продукції в постійних цінах зросло на 1554,14 тис. грн. порівняно з 2022 роком. Також збільшилося виробництво на 100 га сільськогосподарських угідь на 99,12 тис. грн, на одного середньорічного працівника на 70,64 тис. грн. Однак, виробництво валової продукції в постійних цінах за 100 грн. основних виробничих фондів зменшилося на 15,18 тис. грн.

Такі показники свідчать про покращення ефективності використання ресурсів підприємства. Досліджуючи товарну продукцію бачимо, що підвищилась товарна продукція на 100 га с/г угідь та на 1 середньорічного робітника на 26,44%. Це свідчить про ефективне використання земельних ресурсів та продуктивності праці. Слід констатувати, що сума отриманого прибутку в розрахунку на площу і працівника зріс. Відповідно до доволі непоганих прибутків спостерігається зменшення рентабельності підприємства у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 44,66%.

Зважаючи на отримані показники можна стверджувати, що досліджуване підприємство є прибутковим та останнім часом підвищує свою ефективність.

Розглянемо відомості про основних постачальників ТОВ «Агрофірма «Червоносільська»» в рисунку 2.1. Основними видами сировини і матеріалами, які підприємству постачають інші організації є добрива, гербіциди, пальне, посівні матеріали та запчастини.

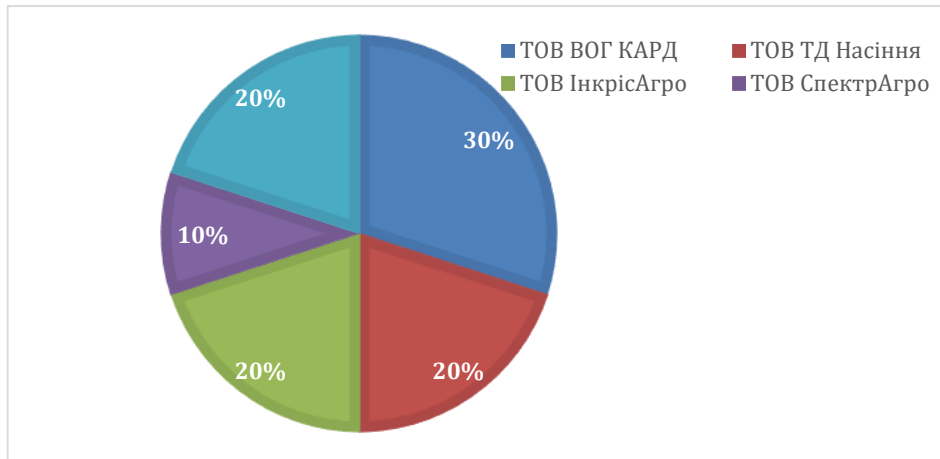


Рисунок 2.1 - Відомості про основних постачальників
Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Продукція яку виробляє ТОВ «Агрофірма «Червоносільська»» споживають майже всі групи споживачів які присутні на ринку, адже дане підприємство виробляє сільськогосподарську продукцію.

2.2 Аналіз персоналу та HR-практик підприємства

Ефективне управління персоналом у сільськогосподарському секторі є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки результативність виробничих процесів значною мірою залежить від компетентності, мотивації та стабільності трудового колективу. У аграрних компаніях кадрова політика ускладнюється низкою специфічних факторів: сезонністю робіт, дефіцитом кваліфікованих механізаторів, підвищеною фізичною інтенсивністю праці, обмеженою пропозицією молодих фахівців, а також конкуренцією з великими агрохолдингами, що пропонують вищі зарплати та ширші соціальні пакети [2].

Дослідження HR-функцій розглянутого підприємства з чисельністю 22 працівники дозволило здійснити комплексну оцінку чотирьох ключових напрямів:

- кадрової структури,

- системи підбору персоналу,
- мотивації та оплати праці,
- системи навчання та розвитку персоналу.

Аналіз проводився на основі внутрішніх даних підприємства, експертних інтерв'ю з керівниками підрозділів, анонімного опитування всіх працівників ($n = 22$), порівняння з даними Держстату та наукових досліджень.

Станом на 2024 рік підприємство має 22 працівники, що є типовим для середніх сільськогосподарських виробників рослинницького профілю. Структура персоналу представлена в табл. 2.5.

Аналіз структури засвідчує високий відсоток механізаторів (36,4 %), що відповідає виробничому профілю підприємства. Це підтверджує тезу про домінування технічних спеціальностей у кадровому складі аграрних організацій.

Таблиця 2.5 - Структура персоналу підприємства

Категорія персоналу	Кількість	Частка
Адміністративний персонал	4	18,2 %
Інженерно-технічні працівники	3	13,6 %
Трактористи-механізатори	8	36,4 %
Агрономічна служба	3	13,6 %
Допоміжний персонал	4	18,2 %
Усього	22	100 %

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Червоносільська»

У структурі зайнятості переважають постійні працівники (77 %), однак 23 % складають сезонні кадри, залучені на період посівної та збиральної кампаній.

Таблиця 2.6 - Розподіл працівників за формою зайнятості

Категорія	Кількість	Частка
Постійні працівники	17	77 %
Сезонні працівники	5	23 %

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Червоносільська»

Сезонність спричиняє високі пікові навантаження на HR-функцію, що також зазначають у своїх роботах Свиноус [21].

Важливим індикатором кадрової безпеки є віковий розподіл працівників.

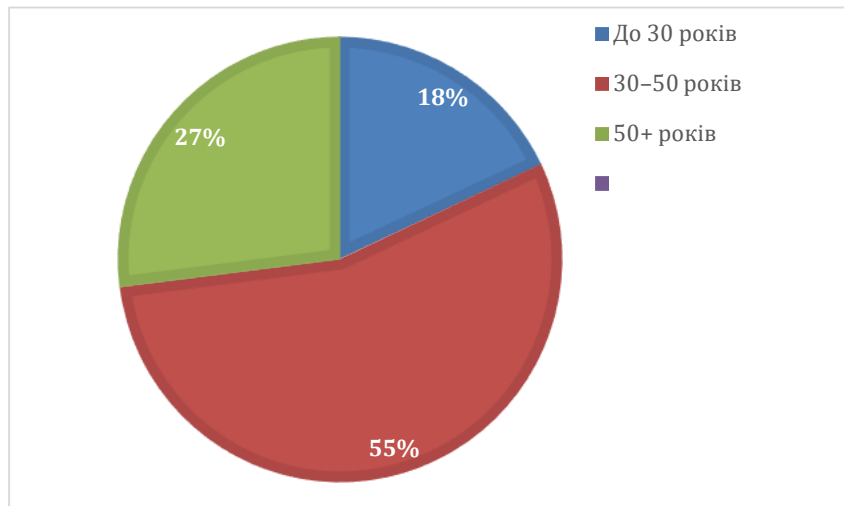


Рисунок 2.2 - Структура персоналу за віком

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Червоносільська»

Помітно, що понад чверть персоналу — працівники передпенсійного віку, що створює ризики втрати ключових компетенцій у найближчі роки.

Більшість працівників мають значний професійний досвід, що є перевагою, але водночас спостерігається нестача молодих спеціалістів, що є загальною проблемою українського аграрного сектору.

Ефективний рекрутинг — критичний фактор для аграрного підприємства, оскільки саме наявність кваліфікованих механізаторів, агрономів та технічного персоналу визначає якість виконання технологічних операцій.

Підприємство використовує комбіновану модель:

Зовнішні канали: job-портали, оголошення, соціальні мережі, рекомендації працівників.

Внутрішні джерела: перепрофілювання, підвищення кваліфікації.

До найму доходять лише 25 % кандидатів.

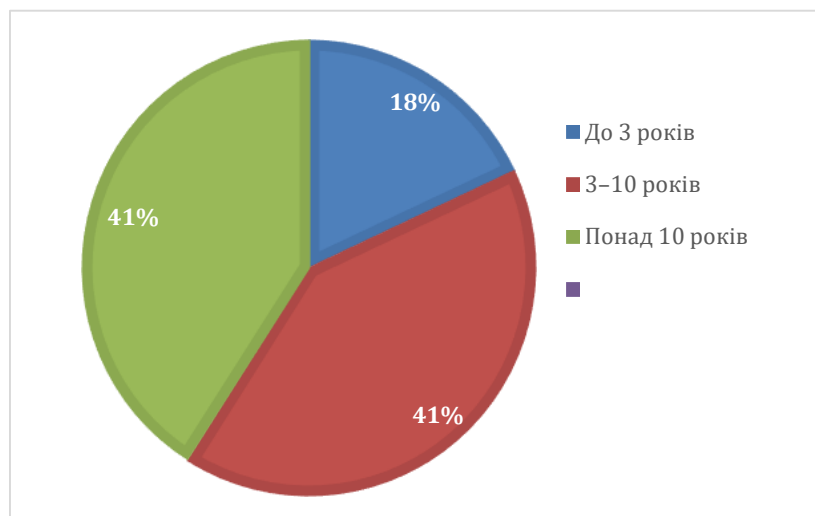


Рисунок 2.3 - Структура за досвідом роботи

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Червоносільська»

Найбільші втрати на первинному етапі (–66,7 %), що свідчить про:

- ✓ низьку якість резюме;
- ✓ недостатню деталізацію вакансій;
- ✓ слабку впізнаваність роботодавця.

Ці результати узгоджуються з висновками Журби [11], яка визначає HR-бренд критичним фактором залучення агропрацівників.

Оцінювання мотиваційних факторів персоналу є ключовим елементом аналізу HR-системи підприємства, оскільки дозволяє виявити причини зниження залученості, проблеми в управлінні персоналом та резерви підвищення продуктивності праці. Дослідження мотивації працівників аграрного підприємства ($n = 22$) проводилось як частина комплексного аналізу HR-функцій і мало на меті визначення рівня задоволеності працівників основними аспектами їхньої трудової діяльності.

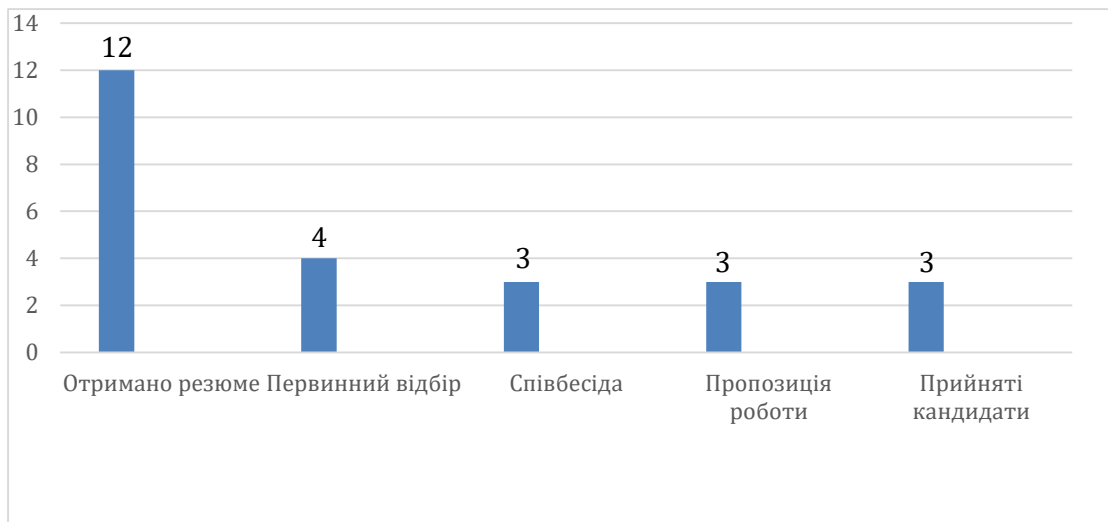


Рисунок 2.4 - Воронка підбору персоналу

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Червоносільська»

Основними завданнями дослідження виступали:

- кількісне оцінювання рівня задоволеності працівників п'ятьма основними мотиваційними категоріями;
- визначення загального інтегрального індексу мотивації персоналу;
- виявлення слабких місць в системі мотивації.

Нами було використано стандартизовану анкету, що складалася з п'яти блоків, кожен з яких відповідав визначеній категорії мотивації: рівень оплати праці, умови праці, мотиваційні програми, взаємодія з керівництвом, можливості професійного розвитку.

Опитування проводилось методом анонімного самозаповнення, що дало можливість отримати більш чесні та об'єктивні відповіді. Збір даних тривав протягом семи робочих днів, охопивши всіх 22 працівників підприємства, тобто повну вибірку. Це забезпечило репрезентативність висновків на рівні підприємства.

Для оцінювання використовувалася п'ятибальна шкала Лайкерта, де 1 — повністю не задоволений, 5 — повністю задоволений. Такий підхід є стандартним у HR-аналітиці та дозволяє проводити кількісний аналіз.

Анкета включала по одному або кілька запитань у межах кожної категорії. Усі пункти передбачали оцінювання за шкалою 1–5. Наведемо приклади формулювань:

- «Я задоволений рівнем заробітної плати, яку отримую».
- «Умови праці на підприємстві відповідають моїм очікуванням».
- «Система преміювання є зрозумілою та прозорою».
- «Керівництво відкрито до комунікації і зворотного зв'язку».
- «У мене є можливості для професійного зростання і розвитку».

Для уникнення упередженості опитування проводилося без участі керівників або інспектора з кадрів. Працівники залишали анкети в закритій скриньці, що забезпечило конфіденційність.

Після збору анкет дані було узагальнено шляхом розрахунку середніх значень за кожною категорією. Визначення середнього значення здійснювалося за формулою середнього арифметичного:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i \quad (1.1)$$

де x_i - оцінка, надана працівником; $n=22$

Отримані результати наведені у таблиці 2.7.

Для інтегральної оцінки стану мотивації персоналу був розрахований загальний індекс мотивації як середнє арифметичне п'яти показників:

Сума оцінок: $3,2 + 3,8 + 2,9 + 4,1 + 3,0 = 17,0$

Інтегральний індекс мотивації: $I=17/5=3,4$

Таблиця 2.7 - Оцінка мотиваційних факторів персоналу

Категорія	Оцінка
Рівень зарплати	3,2
Умови праці	3,8
Мотиваційні програми	2,9
Взаємодія з керівництвом	4,1
Можливості розвитку	3,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ АФ «Червоносільська»

Отже, загальний рівень мотивації персоналу становить 3,4 бала, що відповідає помірно-сприятливому рівню, але сигналізує про наявність значного потенціалу для покращення.

Результати опитування демонструють неоднорідність мотиваційних факторів.

Найбільш позитивно оцінені чинники

1. Взаємодія з керівництвом - 4,1.

Це високий показник, що свідчить про сформовану довіру між менеджментом та персоналом, відкриту комунікацію та конструктивний стиль управління.

2. Умови праці 3,8.

Працівники позитивно оцінюють стан техніки, безпеку робочого середовища та організацію робочих процесів. Для аграрного сектору це важливий показник, оскільки умови праці суттєво впливають на продуктивність та плинність кадрів.

Чинники, що отримали найнижчі оцінки

1. Мотиваційні програми - 2,9.

Респонденти відзначили формальний характер преміювання, відсутність прозорих критеріїв, недостатню логіку зв'язку «результат — бонус». Низький бал за цим показником свідчить про необхідність негайного перегляду системи заохочень.

2. Можливості розвитку - 3,0.

3. Працівники відчують нестачу системних навчальних програм, а також нестачу кар'єрних перспектив через обмежений розмір підприємства. Це узгоджується з результатами аналізу системи навчання, який продемонстрував нерегулярність та несистемність навчального процесу.

4. Рівень зарплати - 3,2.

Показник є середнім, що свідчить про відсутність критичного незадоволення, але й про недостатню конкурентність оплати праці порівняно з пропозиціями ринку.

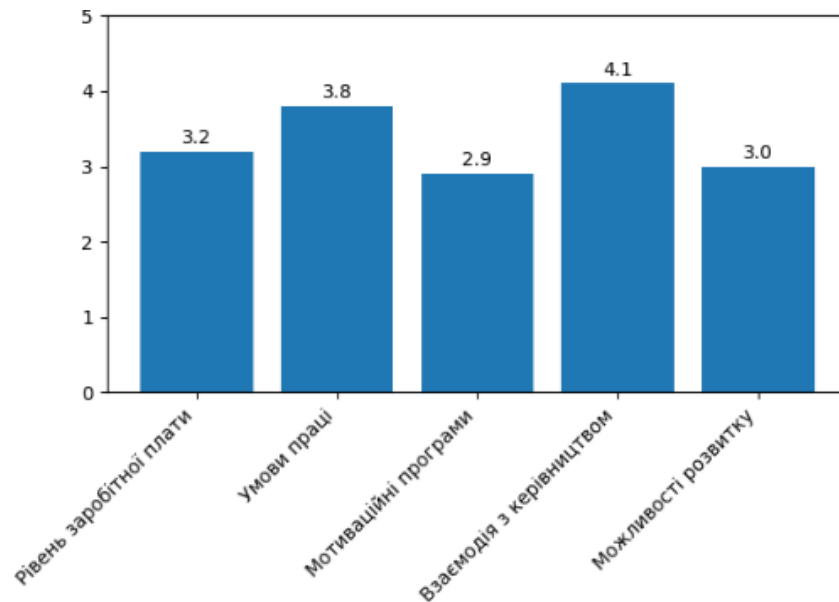


Рисунок 2.5 - Оцінка мотиваційних факторів

Джерело: розраховано автором на основі опитування персоналу ТОВ АФ «Червоносільська»

Отримані результати є достовірними на рівні підприємства, оскільки вибірка охоплює весь персонал. Проте існують певні обмеження:

- можливість соціально бажаних відповідей, характерна для малих колективів;
- відсутність аналізу динаміки (дослідження проведено одноразово)ю

Проведене оцінювання мотиваційних факторів дозволило сформулювати комплексне уявлення про загальний стан мотиваційного середовища в організації. Аналіз засвідчив, що підприємство має сильні сторони — високий рівень довіри до керівництва та загалом прийнятні умови праці. Водночас ключовими проблемними зонами є:

- непрозора система преміювання;

- обмежені можливості професійного розвитку;
- недостатня конкурентність оплати праці.

Саме ці напрямки потребують уваги в межах програми вдосконалення HR-функції. Покращення мотиваційних механізмів дозволить підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів та підвищити загальну залученість персоналу.

За результатами внутрішнього аналізу, середня заробітна плата на підприємстві становить 20 500 грн. При зіставленні з середньорегіональним рівнем - 22 800 грн - виявлено відставання на 10 %. Це означає, що оплата на підприємстві є нижчою за регіональну середню, що, у свою чергу, може впливати на конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та задоволеність персоналу.

Однак для ширшого розуміння ситуації доцільно звернутися до останніх офіційних статистичних даних по Україні. За даними Державна служба статистики України (Держстат), середня номінальна заробітна плата штатних працівників по країні у липні 2025 року становила 26 499 грн.

Таким чином, заробітна плата на підприємстві становить приблизно 71% від загальнонаціональної середньої. Така різниця відображає, що підприємство не просто відстає від регіонального рівня, але й суттєво відстає від середнього по країні.

Таке відставання має кілька важливих наслідків:

- Зниження конкурентоспроможності підприємства оскільки заробітна плата нижче ринкової може ускладнювати залучення та утримання кваліфікованих працівників.
- Працівники, усвідомлюючи, що їхня зарплата суттєво нижча за середню по країні, можуть бути менш залученими або шукати альтернативи - що може негативно позначитися на стабільності кадрового складу.
- Зважаючи на поточну інфляцію та зростання вартості життя, реальна купівельна спроможність таких доходів може бути значно нижчою,

ніж у працівників із середньодержавною або вищою зарплатою - що може зменшити рівень добробуту.

- У довгостроковій перспективі, щоб залишатися привабливим роботодавцем та утримувати персонал, підприємству доцільно розглянути корекцію рівня зарплати або запровадження додаткових компенсацій / мотиваційних механізмів.

Таким чином, компанія програє ринку, а це ускладнює найм механізаторів - найбільш дефіцитної групи.

Оплата праці на підприємстві формується з двох основних компонентів: фіксованої та змінної частини.

- Фіксована частина становить від 70 до 85 % загальної заробітної плати. Вона забезпечує стабільний і прогнозований рівень доходу для працівників незалежно від сезонних чи продуктивних коливань.

- Змінна частина складає 15–30 % та представлена системою преміювання, що стимулює ефективність та якість виконання робіт. Премії нараховуються за:

- оброблену кількість гектарів;
- якість виконання робіт;
- виконання норм виробітку.

Такий підхід дозволяє поєднати стабільність заробітку та мотивацію до підвищення продуктивності праці.

Соціальний пакет підприємства включає ряд елементів, що спрямовані на підтримку добробуту працівників та поліпшення умов праці.

Таблиця 2.8 - Соціальний пакет підприємства

Елемент	Наявність
Харчування	+
Проживання (для сезонних працівників)	+
Транспорт	+
Медичне страхування	–
Корпоративні заходи	Частково

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ АФ «Червоносільська»

Як видно з таблиці, підприємство надає базові соціальні гарантії, такі як харчування, транспорт та проживання для сезонних працівників. Водночас відсутнє медичне страхування, а участь у корпоративних заходах реалізована частково. Така структура соціального пакету відображає основні потреби персоналу та може стати основою для подальшого розвитку мотиваційної системи підприємства.

Крім фінансових стимулів, підприємство застосовує низку нефінансових методів мотивації, що спрямовані на підвищення залученості та ефективності персоналу. До основних інструментів належать:

- відзначення найкращого працівника сезону;
- впровадження гнучкого графіку у міжсезоння.

Як зазначає Кравченко [15], такі методи є особливо ефективними для малих та середніх підприємств, оскільки дозволяють мотивувати працівників без значних фінансових витрат і одночасно формують корпоративну культуру та командний дух.

Для оцінки розвитку персоналу підприємства було проаналізовано кількість годин навчання протягом шести місяців.



Рисунок 2.6 - Години навчання за 6 місяців

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності персоналу ТОВ АФ «Червоносільська»

З аналізу видно, що навчальні заходи проводяться переважно перед початком сезону, а не системно протягом року. Це свідчить про відсутність регулярної стратегії розвитку персоналу, що може обмежувати підвищення кваліфікації та професійного росту працівників.

Протягом звітнього року підприємство зазнало певних змін у складі персоналу: звільнилося 3 працівники та найнято 3 нових. Розрахована плинність персоналу становить 13,6 %, що можна вважати прийнятним рівнем для аграрного підприємства.

Водночас важливо зазначити, що серед звільнених працівників - представники технічних спеціальностей, що створює потенційний ризик для безперебійного функціонування виробництва. Втрата таких фахівців може негативно вплинути на своєчасне виконання сезонних робіт та ефективність технічного обслуговування обладнання.

Аналіз кадрового забезпечення підприємства дозволяє виділити дефіцитні професії, які потребують особливої уваги при плануванні підбору та утримання персоналу.

Таблиця 2.9. - Дефіцитні професії

Позиція	Рівень дефіциту	Причини
Трактористи-механізатори	високий	конкуренція; сезонність
Агрономи	високий	мала кількість спеціалістів
Слюсарі та техніки	середній	зношеність техніки
Оператори точного землеробства	середній	цифровізація виробництва

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Як показує аналіз, найбільший дефіцит спостерігається серед трактористів-механізаторів та агрономів, що обумовлено високою конкуренцією на ринку праці та загальною нестачею кваліфікованих фахівців у аграрному секторі. Технічні спеціальності (слюсарі, техніки) та оператори точного землеробства мають середній рівень дефіциту, що пов'язано з

зношеністю обладнання та впровадженням цифрових технологій, які вимагають додаткових знань та навичок.

Таким чином, підприємству необхідно планувати кадрову політику з урахуванням дефіцитних позицій, впроваджувати програми навчання та перепідготовки, а також розробляти заходи з утримання ключових фахівців для зниження ризику простою та підвищення ефективності виробництва.

2.3 Діагностика системи управління персоналом підприємства

Аграрні підприємства в умовах воєнного конфлікту в Україні стикаються з низкою кадрових викликів, включаючи нестачу кваліфікованих працівників, підвищений стрес серед персоналу та потребу у швидкій адаптації до змін. На досліджуваному підприємстві, де працює 22 особи, ці проблеми проявляються особливо гостро через невеликий обсяг кадрового складу та обмежені ресурси для навчання і мотивації.

Підприємство має стабільний базовий персонал, що дозволяє підтримувати безперервність виробництва. Проте спостерігається дефіцит ключових спеціалістів - трактористів-механізаторів та агрономів. Це створює вузькі місця у виконанні сезонних робіт та підвищує ризик затримок у виробничих процесах.

Адаптація персоналу на підприємстві охоплює три основні аспекти:

Психологічна адаптація

Воєнна ситуація підвищує рівень стресу та невизначеності. Для невеликого колективу з 22 осіб психологічна підтримка є критичною, оскільки навіть одна втрата ключового працівника може вплинути на роботу всього підприємства. На підприємстві наразі відсутня формальна система психологічної підтримки, що підвищує ризик вигорання та зниження мотивації.

Професійна адаптація

Невеликий колектив обмежений у можливостях для регулярного навчання та підвищення кваліфікації. Навчальні заходи проводяться переважно перед початком сезону, що не забезпечує системної підготовки до постійних змін у виробництві та цифровізації процесів. Відсутність регулярного навчання знижує здатність персоналу швидко адаптуватися до нових технологій та умов роботи.

Соціальна адаптація

Підтримка соціальних потреб працівників (харчування, транспорт, проживання для сезонних працівників) є частково забезпеченою. У невеликому колективі важливу роль відіграє комунікація змін та взаємопідтримка серед колег, що частково компенсує відсутність формалізованих соціальних програм.

Адаптація персоналу на аграрному підприємстві у воєнний час потребує системного підходу для виявлення сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз. SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на персонал агрофірми, та визначити стратегічні напрями підвищення ефективності адаптації персоналу.

Виявимо внутрішні ресурси підприємства, що можуть бути використані для підтримки адаптації, а також зовнішні ризики та можливості, які потрібно враховувати при плануванні кадрової політики у воєнний час. Сильні сторони підприємства відображають внутрішні ресурси, які дозволяють колективу підтримувати стабільність та ефективність роботи навіть у складних умовах. Малий та досвідчений колектив забезпечує швидку комунікацію та оперативну адаптацію до нових завдань.

Слабкі сторони свідчать про внутрішні обмеження, які можуть знизити ефективність адаптації. Нерегулярне навчання та відсутність психологічної підтримки збільшують ризик вигорання та зниження продуктивності

персоналу. Обмежені соціальні та мотиваційні інструменти не дозволяють повною мірою підтримувати залученість та лояльність працівників.

Таблиця 2.10 - SWOT-аналіз адаптації персоналу

Сильні сторони (Strengths) - Стабільний малий колектив, що дозволяє швидко комунікацію. - Досвідчені працівники, здатні швидко виконувати критично важливі завдання. - Гнучка організаційна структура, що дозволяє оперативно змінювати виробничі процеси.	Слабкі сторони (Weaknesses) - Нерегулярне та переважно сезонне навчання. - Відсутність системної психологічної підтримки для працівників. - Обмежені соціальні стимули та мотиваційні програми.
Можливості (Opportunities) - Використання дистанційного та гнучкого навчання для підвищення кваліфікації. - Розвиток програм психологічної підтримки та коучингу. - Впровадження гнучких графіків роботи та цифрових HR-інструментів для управління персоналом.	Загрози (Threats) - Втрата ключових кадрів через мобілізацію, евакуацію або стрес. - Підвищена плинність та дефіцит спеціалістів у критичних позиціях (механізатори, агрономи). - Зниження продуктивності через психологічне навантаження та обмежені ресурси для навчання.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Можливості відображають зовнішні або потенційні внутрішні ресурси, які підприємство може використовувати для підвищення ефективності адаптації. Це включає впровадження дистанційного навчання, розвиток гнучких графіків, цифровізацію HR-процесів та програми психологічної підтримки, які здатні підвищити стресостійкість та мотивацію працівників.

Загрози показують фактори зовнішнього середовища, що можуть негативно вплинути на адаптацію персоналу. В умовах воєнного часу це ризик втрати ключових кадрів, підвищена плинність, дефіцит критично важливих спеціалістів та зниження продуктивності через психологічне навантаження.

SWOT-аналіз дозволяє підприємству систематизувати фактори впливу на адаптацію персоналу, визначити пріоритетні напрями втручання та

розробити стратегічні заходи для підвищення стресостійкості, мотивації та готовності колективу до змін.

Аналіз існуючих HR-практик підприємства дозволив виділити кілька ключових аспектів, що впливають на ефективність управління персоналом.

По-перше, підприємство має стабільний кадровий склад, що свідчить про певну стабільність роботи та низьку плинність персоналу. Водночас існує дефіцит ключових спеціалістів, зокрема механізаторів та агрономів, що створює вузькі місця у кадровому забезпеченні та підвищує ризики при виконанні сезонних робіт.

По-друге, процес рекрутингу є малоефективним: спостерігаються високі втрати кандидатів уже на первинному етапі відбору. Це свідчить про необхідність вдосконалення процедур залучення та відбору персоналу, а також підвищення привабливості підприємства для потенційних працівників.

По-третє, рівень заробітної плати на підприємстві нижчий за галузеві стандарти, що негативно впливає на конкурентоспроможність роботодавця та мотивацію працівників. Такий стан справ зумовлює потребу перегляду політики оплати праці та впровадження ефективної системи стимулювання.

По-четверте, мотиваційні програми недостатньо розвинені, а навчання персоналу проводиться нерегулярно, переважно перед початком сезону. Відсутність системного підходу до розвитку та навчання працівників обмежує підвищення кваліфікації, продуктивності та задоволеності роботою.

Паралельно аналіз впливу воєнних дій на персонал показав, що невеликий колектив (22 працівники) агрофірми є стабільним та досвідченим, але перебуває під значним тиском зовнішніх факторів: підвищеної плинності, стресу, обмежених ресурсів для навчання та ризику втрати ключових спеціалістів. Адаптація персоналу у таких умовах включає психологічну, професійну та соціальну складові, проте наразі вона обмежена через відсутність системної підтримки та нерегулярне навчання.

SWOT-аналіз адаптації персоналу дозволяє виділити:

1.Сильні сторони: гнучка структура та досвідчений колектив, що забезпечує оперативну адаптацію;

2.Слабкі сторони: внутрішні обмеження (нерегулярне навчання, відсутність психологічної підтримки, обмежені соціальні стимули);

3.Можливості: впровадження дистанційного та гнучкого навчання, психологічної підтримки, цифрових HR-інструментів;

4.Загрози: втрата ключових кадрів, дефіцит спеціалістів, підвищений рівень стресу та зниження продуктивності.

Таким чином, HR-функція потребує системної трансформації, яка включає:

Оптимізацію рекрутингу та залучення кадрів;

Перегляд та підвищення рівня заробітної плати;

Розвиток мотиваційних програм і соціальних стимулів;

Впровадження системного навчання та професійної адаптації.

Забезпечення психологічної підтримки та управління стресостійкістю персоналу.

Запровадження цих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність управління персоналом, зберегти стабільність та продуктивність колективу навіть в умовах воєнного часу, зменшити втрати ключових кадрів та забезпечити більш ефективну адаптацію працівників до змін.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнних ризиків

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств, особливо в період воєнних та економічних викликів, потребують комплексного оновлення HR-системи. Проведений аналіз практик агрофірми засвідчив, що кадровий склад загалом є стабільним, однак підприємство стикається з дефіцитом ключових фахівців, недостатньою ефективністю рекрутингу та низьким рівнем формалізованих мотиваційних програм. До загальних тенденцій системних проблем у сфері управління персоналом можна також віднести дефіцит кваліфікованих кадрів, сезонні коливання попиту на робочу силу, високу плинність працівників, а також значні витрати на пошук, підбір та адаптацію нових співробітників [31].

Такі умови вимагають впровадження інноваційних підходів до роботи з персоналом, використання сучасних технологій і стратегічних моделей управління людськими ресурсами.

Традиційні HR-процеси у таких умовах часто виявляються неефективними та затратними. Пошук і відбір персоналу може займати від кількох тижнів до кількох місяців, що в умовах сезонного виробництва створює ризики простоїв і втрат продуктивності.

Одночасно зі стрімким розвитком технологій штучного інтелекту (AI) з'являються інструменти, здатні оптимізувати рекрутинг, особливо в сферах із нестабільним або сезонним попитом на робочу силу [36]. Впровадження AI-рекрутингу може значно скоротити час найму, підвищити якість добору персоналу та зменшити загальні витрати на HR-процеси.

AI-рекрутинг дозволить:

- ✓ автоматизувати первинний відбір кандидатів;
- ✓ проводити оцінку компетенцій та адаптивності в режимі реального часу;
- ✓ прогнозувати потреби у компетенціях та дефіцит ключових фахівців;
- ✓ забезпечувати персоналізоване навчання та підтримку («AI copilots» для розвитку навичок у процесі роботи).

Основні проблеми поточного процесу рекрутингу на досліджуваному підприємстві:

- ✓ висока плинність кандидатів на первинному етапі рекрутингу;
- ✓ дефіцит спеціалістів (трактористи-механізатори, агрономи);
- ✓ відсутність системи резервування та внутрішнього кадрового резерву.

Обґрунтуємо економічну доцільність впровадження AI-рекрутингу для агропідприємства з урахуванням сучасних наукових досліджень та аналізом можливих фінансових ефектів від автоматизації процесів підбору персоналу.

Потенційними перевагами AI-рекрутингу є:

1. AI-системи здатні швидко обробляти великі обсяги резюме, здійснювати первинний відбір кандидатів, ранжувати їх за відповідністю посаді, вести базову комунікацію з кандидатами. Це значно знижує навантаження на HR-спеціалістів та дозволяє їм концентруватися на стратегічних завданнях [36,23].

2. За даними досліджень 2025 року, використання AI-технологій у рекрутингу сприяє підвищенню продуктивності та економії ресурсів. Автоматизація процесів зменшує показники “time-to-hire” та “cost-per-hire”, що особливо важливо для сезонного агровиробництва [27].

3. AI-системи можуть аналізувати великі масиви даних, історичні профілі працівників, використовувати predictive analytics, що дозволяє точніше відбирати кандидатів і залучати їх з різних регіонів. Це особливо

важливо для агропідприємств у регіонах із обмеженим локальним ринком праці [36].

Стандартизація первинної оцінки кандидатів зменшує суб'єктивізм і людські помилки, що позитивно впливає на якість добору персоналу [27].

Таблиця 3.1 - Порівняння ефектів традиційного та AI-рекрутингу

Показник	Традиційний рекрутинг	AI-рекрутинг	Ефект від впровадження
Час підбору (time-to-hire)	30–60 днів	7–14 днів	-50–80%
Вартість підбору (cost-per-hire)	5 000–10 000 грн	2 000–4 000 грн	-60–70%
Обсяг кандидатів	Обмежений регіоном	Широке регіональне охоплення	+50–100%
Рівень упереджень	Суб'єктивний	Стандартизований	Зменшення помилок на 30–50%

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Водночас AI-рекрутинг має низку обмежень та потенційних ризиків:

1. Людський фактор залишається незамінний, тк оцінка soft-skills, мотивації, адаптації та культурного контексту залишається прерогативою HR-спеціалістів [24].

2. AI-системи тренуються на історичних даних, які можуть містити системні викривлення, що потребує тестування і аудиту алгоритмів [27,36].

3. Вартість впровадження, ліцензії, інтеграція та налаштування AI-систем для невеликих агропідприємств можуть бути значними. Тому перед впровадженням необхідний детальний аналіз бізнес-моделі та потреб [23].

Для оцінки економічної доцільності впровадження AI-рекрутингу на малому агропідприємстві були визначені ключові вихідні параметри.

Поточні витрати на підбір одного працівника при традиційних методах рекрутингу оцінюються в 5 000 грн, що відповідає нижньому порогу середніх витрат на рекрутинг для малих підприємств в Україні та враховує мінімізацію витрат на рекламу, роботу HR-спеціаліста та адміністративні процеси.

Прогнозована плинність персоналу у 2025 році становить близько 25–30%, що при штаті у 22 особи передбачає необхідність найму приблизно 6 нових працівників на рік для підтримки штатної чисельності.

Середній час закриття вакансії традиційними методами (“time-to-hire”) становить 45 днів, що відповідає середнім показникам для малих підприємств в Україні та Європі.

Потенційна економія при впровадженні AI-рекрутингу залежить від рівня автоматизації та глибини інтеграції системи, і за даними міжнародних та українських досліджень коливається від 15% до 50%.

Таблиця 3.2 - Вихідні дані для моделі

Показник	Значення	Джерело / коментар
Поточні витрати на рекрутинг одного працівника	5 000 грн	Орієнтовне значення для малого підприємства
Кількість наймів на рік	6	Враховуючи прогнозовану плинність ~25–30%
Час найму (time-to-hire)	45 днів	Середній показник традиційного рекрутингу
Потенційна економія при впровадженні AI	30–50%	Залежить від масштабу та автоматизації системи

Джерело: складено автором

Для оцінки економічної доцільності впровадження AI-рекрутингу на малому агропідприємстві було визначено ключові вихідні показники. Поточні витрати на рекрутинг одного працівника становлять 5 000 грн, при прогнозованій потребі у 6 наймах на рік, що відповідає загальним витратам на традиційний рекрутинг 30 000 грн на рік. Середній час закриття вакансії за традиційними методами (“time-to-hire”) складає 45 днів, що дозволяє порівнювати ефект скорочення цього показника при застосуванні AI-технологій.

Одноразові витрати на впровадження та налаштування AI-системи оцінюються у 10 000 грн, що включає закупівлю програмного забезпечення, його інтеграцію у HR-процеси та первинне навчання персоналу. Крім того, щорічна ліцензія для підтримки роботи системи становить 5 000 грн на рік.

До складу оперативних витрат входять регулярні витрати на супровід рекрутингового процесу, контроль роботи AI, комунікацію з кандидатами, оновлення бази даних та рекламну підтримку вакансій. Для консервативного сценарію ці витрати складають 5 000 грн на рік, а для оптимістичного сценарію, з повною автоматизацією рутинних процесів, - 3 000 грн на рік.

Ці вихідні дані дозволяють розрахувати загальні витрати та економію при різних сценаріях впровадження AI-рекрутингу, оцінити скорочення часу найму та ефективність використання ресурсів підприємства.

Консервативний сценарій передбачає часткове впровадження AI-рекрутингу, де автоматизуються лише найбільш рутинні етапи: обробка резюме, первинний відбір кандидатів та базова комунікація. Цей підхід дозволяє зменшити навантаження на HR-спеціалістів, поступово інтегрувати нові технології у HR-процеси та мінімізувати ризики для підприємства.

Розрахунок витрат:

Вихідні дані показують, що поточні витрати на рекрутинг одного працівника становлять 5 000 грн, а прогнозована потреба у 6 наймах на рік дає загальні витрати 30 000 грн на рік. Середній час закриття вакансії - 45 днів.

Для консервативного сценарію:

Вартість найму одного працівника з AI = $5\,000 \times (1 - 0,3) = 3\,500$ грн

Вартість найму на 6 працівників = 21 000 грн

Одноразові витрати на впровадження/налаштування = 10 000 грн

Щорічна ліцензія = 5 000 грн

Оперативні витрати на підтримку процесу = 5 000 грн

Консервативний сценарій у перший рік перевищує поточні витрати на рекрутинг через одноразові витрати на впровадження. Проте у наступні роки економія на вартості найму компенсує регулярні витрати на ліцензію та оперативну підтримку. Сценарій є доцільним для малого підприємства з обмеженим бюджетом і високою обережністю щодо ризиків, забезпечує

поступову адаптацію HR-процесів до роботи з AI та скорочує час найму з 45 до 31 дня.

Таблиця 3.3 - Розрахунок витрат за консервативним сценарієм (прогноз)

Рік	Вартість найму (6 наймів)	Впровадження/налаштування	Ліцензія	Оперативні витрати	Загальні витрати	Економія/пере витрати
2025	21 000	10 000	5 000	5 000	41 000	-11 000
2026	21 000	0	5 000	5 000	31 000	-1 000
2027	21 000	0	5 000	5 000	31 000	-1 000

Джерело: сформовано автором

Оптимістичний сценарій передбачає повне впровадження AI-рекрутингу з автоматизацією всіх рутинних етапів, використанням аналітики для прогнозування відповідності кандидатів та мінімізацією ручного контролю. Такий підхід дозволяє максимально скоротити час найму, охопити широку базу кандидатів та зменшити упередження на початкових етапах підбору персоналу.

Розрахунок витрат:

Вартість найму одного працівника з AI = $5\,000 \times (1 - 0,5) = 2\,500$ грн

Вартість найму на 6 працівників = 15 000 грн

Одноразові витрати на впровадження/налаштування = 10 000 грн

Щорічна ліцензія = 5 000 грн

Оперативні витрати на підтримку процесу = 3 000 грн.

Навіть з урахуванням одноразових витрат на впровадження, економічний ефект стає помітним вже з другого року, забезпечуючи економію 7 000 грн/рік. Оптимістичний сценарій дозволяє значно скоротити час найму з 45 до 14 днів, підвищує ефективність підбору персоналу та робить підприємство більш привабливим для кандидатів. Він підходить для підприємств, які готові до повної автоматизації та цифрової трансформації HR-процесів.

Таблиця 3.4 - Розрахунок витрат за оптимістичним сценарієм (прогноз)

Рік	Вартість найму (6 наймів)	Впровадження/налаштування	Ліцензія	Оперативні витрати	Загальні витрати	Економія/перевитрати
2025	15 000	10 000	5 000	3 000	33 000	–3 000
2026	15 000	0	5 000	3 000	23 000	7 000
2027	15 000	0	5 000	3 000	23 000	7 000

Джерело: сформовано автором

Порівняння двох сценаріїв показує, що ефективність AI-рекрутингу значною мірою залежить від рівня автоматизації та масштабів впровадження.

Консервативний сценарій забезпечує безпечне, поступове впровадження з мінімальними ризиками, економія стає помітною після другого року.

Оптимістичний сценарій забезпечує максимальну економію та скорочення часу найму, але потребує більших початкових інвестицій.

Обидва сценарії підтверджують економічну доцільність використання AI-технологій у рекрутингу малого агропідприємства, особливо у умовах нестабільного або сезонного попиту на робочу силу. Вибір конкретного сценарію залежить від фінансових можливостей та стратегічної готовності підприємства до цифрової трансформації HR-процесів.

3.2 Впровадження інноваційних інструментів управління персоналом

У сучасних умовах, коли економіка характеризується високою динамікою, технологічними змінами та конкуренцією за кваліфіковані кадри, система навчання та розвитку персоналу відіграє ключову роль для підтримки стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Для агропідприємства навчання і розвиток кадрів — це не лише HR-функція, а стратегічний інструмент, який визначає здатність реагувати на зміни, впроваджувати інновації та підтримувати високу продуктивність праці.

У статті Mu Li «The impact of artificial intelligence on human resource management systems - Applications and risk», особлива увага приділена трансформації HR-процесів під впливом штучного інтелекту. Авторка наголошує, що впровадження AI докорінно змінює не лише рекрутинг, оцінювання персоналу та управління ефективністю, але й безпосередньо процеси навчання та розвитку. Штучний інтелект дозволяє створювати індивідуальні освітні траєкторії, автоматизувати аналіз компетенцій, прогнозувати потреби у навичках та забезпечувати гнучке, безперервне, адаптивне навчання, яке відповідає принципам концепції lifelong learning. Таким чином, удосконалення системи розвитку персоналу сьогодні нерозривно пов'язане з цифровізацією та інтелектуалізацією HR-процесів.

Дослідження українських учених підтверджують перспективність цифровізації HR-процесів для агропідприємств. Кравчук, Варіс та Заволович у роботі «Штучний інтелект у рекрутингу» зазначають, що AI-технології дозволяють трансформувати не лише підбір персоналу, а й управління людськими ресурсами загалом, оптимізуючи процеси адаптації, оцінки компетенцій та підвищення ефективності роботи. Паламарюк у статті «Роль штучного інтелекту у трансформації парадигми HR-інжинірингу в аграрному підприємстві», досліджує інтеграцію AI у HR-інжиніринг, підкреслюючи ефект для планування розвитку персоналу та формування кадрового резерву на підприємствах із високою сезонністю виробництва.

Традиційні системи навчання - лекції, стандартні тренінги або періодичні курси - вже не задовольняють потреби сучасного ринку. Швидке оновлення знань, поява нових професій та зміни технологій вимагають постійного вдосконалення працівників і гнучких навчальних процесів, які можна масштабувати. Саме тому набирають популярності інноваційні методи:

- Мікронавчання та VR-тренування - дозволяють швидко підвищувати кваліфікацію без ризику для виробництва;

- Симуляційні модулі та інтерактивні тренажери - забезпечують практичне відпрацювання навичок;
- AI-LMS - формує персоналізовані навчальні маршрути, оцінює прогрес, прогнозує потреби у компетенціях;
- People Analytics - аналізує масиви даних про персонал, прогнозує плинність кадрів, рівень залученості та потребу у нових навичках;
- Рольові ігри, бізнес-кейси, інтерактивні тренінги - розвивають soft skills та командну взаємодію.

Цифрові HR-платформи (HRIS, ATS, LMS, TMS) разом створюють єдину екосистему управління персоналом. HRIS веде облік кваліфікацій та результатів оцінювання, ATS автоматизує рекрутинг, LMS забезпечує доступ до навчальних матеріалів, а TMS оцінює потенціал і компетенції працівників. Інтеграція цих систем дає можливість підприємству створити цифровий профіль кожного працівника - детальну карту його професійного шляху, що включає історію продуктивності, навички, мотиваційний профіль, результати навчання, ключові поведінкові метрики та потенційні ризики. Така система дозволяє автоматизувати планування навчання та робити управлінські рішення більш обґрунтованими.

Окремою складовою цифровізації HR-процесів є впровадження People Analytics - комплексного аналізу великих масивів даних про персонал, що дозволяє HR-менеджерам ухвалювати стратегічні рішення на основі фактичної інформації, а не інтуїції. У статті наголошується, що People Analytics допомагає прогнозувати плинність кадрів, виявляти ризики професійного вигорання, аналізувати рівень залученості працівників, визначати фактори, які найбільше впливають на продуктивність, а також передбачати потребу у нових компетенціях, що особливо важливо для підприємств у періоди економічної чи політичної нестабільності. Наприклад, якщо аналіз показує, що в певного підрозділу зростає рівень стресу, а продуктивність падає, підприємство може вчасно втрутитися, запровадивши

психологічні тренінги, програми підтримки чи оптимізацію робочого навантаження. Або якщо прогноз демонструє, що нова технологія вимагатиме додаткових технічних навичок, HR-служба може наперед сформувати відповідні навчальні програми, забезпечивши плавний перехід до нових стандартів.

Ще одним напрямом інновацій у розвитку кадрів є використання інтерактивних навчальних технологій. Компанії дедалі активніше впроваджують мікронавчання, симуляції виробничих процесів, рольові ігри, бізнес-кейси та VR-тренажери, які дозволяють відпрацьовувати практичні навички в умовах, максимально наближених до реальності. Це особливо актуально для аграрної, виробничої та промислової сфер, де безпека, точність та швидкість виконання завдань мають вирішальне значення. VR-тренінги дозволяють моделювати ситуації підвищеної небезпеки, аварійні сценарії чи експлуатацію складного обладнання без ризику для життя, а також надають можливість навіть недосвідченим працівникам швидко освоїти необхідні компетенції.

Сучасні HR-технології також сприяють розвитку гнучких моделей зайнятості: дистанційної роботи, гібридних форматів, часткової або проектної зайнятості. У таких умовах постає завдання підтримувати залученість працівників, формувати культуру довіри, розвивати навички самоменеджменту й цифрової комунікації. Навчання стає важливим інструментом підтримки корпоративної культури, яка в умовах цифрової трансформації стає відкритою, гнучкою та орієнтованою на інновації. Працівники мають відчувати, що їхній розвиток є пріоритетом компанії, що підприємство інвестує в їхнє навчання та створює умови для професійного зростання.

Практичні заходи щодо покращення системи навчання та розвитку персоналу для досліджуваного агропідприємства на основі сучасних HR-технологій, AI-LMS, People Analytics та інтерактивного навчання

представлені в таблиці. Таблиця містить основні активності, терміни реалізації, відповідальних результатів.

Таблиця 3.2 - Пропозиції щодо вдосконалення HR та навчання в АФ ТОВ «Агрофірма Червоносільська»

Активність	Терміни реалізації	Відповідальний	Очікувані результати
Впровадження AI-LMS (Learning Management System) для персоналізації навчальних маршрутів	1–3 місяці	HR-менеджер + зовнішній консультант з LMS	Персоналізовані програми навчання, адаптація складності матеріалу до індивідуальних потреб працівників, підвищення ефективності навчання
Мікронавчання та онлайн-курси для ключових професій (трактористи, агрономи, менеджери)	1–6 місяців	HR-менеджер	Швидке оновлення знань, зниження часу на освоєння нових технологій, підвищення продуктивності
VR-тренування та симуляційні модулі для безпечної практики на виробництві	3–9 місяців	Технічний спеціаліст + HR	Практичні навички без ризику для життя, зниження кількості аварій та помилок, підвищення точності виконання завдань
People Analytics для прогнозування потреб у компетенціях та плинності кадрів	1–6 місяців	HR-менеджер + керівник підприємства	Виявлення ризиків плинності, прогнозування потреб у навчанні, планування внутрішнього резерву, підвищення залученості
Інтерактивні навчальні сесії (рольові ігри, бізнес-кейси)	3–6 місяців	HR-менеджер	Відпрацювання навичок у реальних сценаріях, розвиток soft skills, командної взаємодії
Цифрові платформи для контролю розвитку та оцінки компетенцій (HRIS + LMS + TMS)	1–4 місяці	HR-менеджер + IT-спеціаліст	Єдина система обліку навичок, стажу та результатів навчання, планування розвитку персоналу, прозорі управлінські рішення
Регулярний моніторинг прогресу та адаптація навчальних програм	Постійно	HR-менеджер	Оновлення навчальних маршрутів відповідно до змін технологій та ринку праці, підвищення ефективності навчання та швидка адаптація нових працівників

Джерело: сформовано автором

Таким чином сучасні HR-технології дозволять ефективніше навчати і розвивати персонал. AI-LMS та People Analytics автоматично сформуєть

персональні навчальні маршрути, відстежать прогрес і спрогнозують, які навички потрібні працівникам. Мікронавчання та VR-тренування допоможуть швидко підвищувати кваліфікацію без ризику для виробництва. Інтерактивні методи, як рольові ігри та бізнес-кейси, розвинули командну роботу та практичні навички. Цифрові HR-платформи об'єднують всі дані про персонал та спростять планування.

В умовах воєнного часу важливо впроваджувати перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників. Це дозволить:

- адаптувати персонал до змін у технологіях та виробничих процесах;
- знизити залежність від дефіциту ключових спеціалістів;
- підвищити гнучкість та мобільність колективу.

Для малого агропідприємства, де працює 22 працівники, важливим є підвищення ефективності навчання та розвитку персоналу. Поточні витрати на традиційні курси, семінари та тренінги складають від 2 000 до 3 000 грн на одного працівника на рік. Беручи середнє значення 2 500 грн на працівника, загальні річні витрати на навчання становлять приблизно 55 000 грн.

Традиційні методи навчання вимагають 10–15 днів на рік для кожного працівника, що призводить до витрат часу та зниження продуктивності під час навчання.

Використання інноваційних підходів, таких як мікронавчання, VR-тренування та AI-LMS, дозволяє економити робочий час та підвищувати ефективність праці. Очікувана економія часу та зростання продуктивності оцінюється у межах 15–30% від поточного рівня. Це створює підстави для інвестицій у цифрові HR-платформи та персоналізовані навчальні програми, які швидко окупуються за рахунок підвищення продуктивності та скорочення витрат на традиційне навчання.

Впровадження інноваційних підходів до навчання та розвитку персоналу здатне забезпечити значну економію ресурсів і підвищення ефективності роботи.

Таблиця 3.3 - Передбачувані витрати на запропоновані заходи

Активність	Вартість впровадження	Щорічні витрати	Примітки
AI-LMS + персоналізація навчальних маршрутів	10 000 грн (одноразово)	5 000 грн/рік (ліцензія)	Автоматизоване відстеження прогресу та персоналізовані навчальні плани
Мікронавчання та онлайн-курси	5 000 грн	3 000 грн/рік	Підвищення ефективності та швидкість освоєння нових навичок
VR-тренування та симуляції	15 000 грн	2 000 грн/рік	Зниження аварій, помилок та навчання без ризику
Інтерактивні сесії (рольові ігри, бізнес-кейси)	3 000 грн	1 500 грн/рік	Підвищення soft skills та командної взаємодії
Цифрові платформи (HRIS + TMS)	8 000 грн	2 000 грн/рік	Облік компетенцій, планування розвитку, автоматизація управлінських рішень
People Analytics	5 000 грн	1 500 грн/рік	Прогнозування плинності кадрів, потреб у навичках, підвищення продуктивності

Джерело: сформовано автором

Традиційні методи навчання займають 10-15 днів на рік для кожного працівника, що для всіх 22 співробітників становить 220-330 днів на рік. Використання мікронавчання, VR-тренувань та AI-LMS дозволяє скоротити цей час приблизно на 25%, що дає економію 55-82 робочих дні на рік. При середній заробітній платі 15 000 грн на місяць це еквівалентно економії близько 30–40 000 грн на рік.

Персоналізоване та інтерактивне навчання очікувано підвищує ефективність роботи на 15-30%. Це сприяє покращенню виробничих показників, зменшенню помилок та простоїв, що у грошовому виразі складає приблизно 50-70 000 грн на рік.

Використання VR-тренувань дозволяє відпрацьовувати небезпечні чи складні виробничі процеси без ризику для працівників та обладнання. Це знижує аварійність і втрати матеріалів, забезпечуючи економію приблизно 10-15 000 грн на рік.

Більш ефективне та персоналізоване навчання сприяє зменшенню плинності кадрів. Зменшення кількості звільнень дозволяє скоротити витрати на рекрутинг, які становлять 5 000 грн за одного працівника. При прогнозованих 2-3 наймах на рік економія складає близько 10-15 000 грн.

Таблиця 3.4 - Прогноз економічного ефекту від впровадження навчання (2026–2028 роки)

Показник	2026	2027	2028
Інвестиції / впровадження (грн)	46 000	0	0
Щорічні витрати (грн)	15 000	15 000	15 000
Потенційна економія (грн)	90 000	90 000	90 000
Чистий ефект (грн)	29 000	75 000	75 000
Скорочення часу навчання (%)	25	25	25
Підвищення ефективності (%)	20	25	30

Джерело: сформовано автором

Таким чином, загальна економія від впровадження сучасних методів навчання та розвитку персоналу може становити значну частину річного бюджету підприємства, одночасно підвищуючи продуктивність та безпеку роботи.

3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів

У сучасних умовах воєнних та економічних ризиків управління персоналом стає критично важливим для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Ключовими завданнями є

оптимізація персоналу, підвищення адаптивності персоналу, розвиток компетенцій та використання інноваційних інструментів управління [32].

Щоб забезпечити стійкість персоналу та неперервність бізнес-процесів в умовах нестабільності та військових загроз розробимо стратегію управління персоналом для Агрофірми. Стратегія поєднує класичні HR-функції з новітніми цифровими технологіями.

HR-стратегія стає ключовим інструментом забезпечення стійкості компанії, безперебійності бізнес-процесів та розвитку людського капіталу. Нижче наведено приклад інтегрованої HR-стратегії, що поєднує безпекові заходи, цифровізацію, розвиток персоналу та управління залученістю.

Таблиця 3.5 - Інтегрована HR-стратегія для АФ ТОВ «Червоносільська»

Напрямок стратегії	Що включає	Ключова цінність / результат
Безпека персоналу	Оповіщення, укриття, інструктажі, евакуація, психологічна підтримка	Захищеність, довіра, мінімізація ризиків
Гнучкість праці	Дистанційна робота, дублювання ролей, гнучкий графік, технічна мобільність	Неперервність роботи, операційна стійкість
АІ у рекрутингу	Автоматичний скринінг, чат-боти, АІ-інтерв'ю, планування	Швидкий і точний найм, менше рутинної роботи
Навчання та розвиток	АІ-навчання, мікронавчання, VR/AR, soft skills	Адаптивність, висока компетентність персоналу
Утримання та підтримка	Соціальні програми, компенсації, визнання, комунікації	Висока залученість, низька плинність
Адаптація новачків	Онлайн-онбординг, бадді, чек-листи, HR-трекінг	Швидкий вхід у роль, менше помилок

Джерело: сформовано автором

Безпека персоналу є фундаментальним елементом HR-стратегії, оскільки саме збереження життя та здоров'я працівників визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах невизначеності та ризиків.

Для підвищення залученості персоналу рекомендується в стратегію управління персоналом включити:

- Створення системи швидкого оповіщення за допомогою мобільних додатків, чат-ботів або SMS-повідомлень.

- Облаштування укриттів та розробка чітких інструкцій щодо дій під час загроз.
- Розробка планів евакуації та релокації персоналу.
- Проведення регулярних тренінгів з безпеки та розвитку психологічної стійкості.
- Забезпечення працівників пакетами першої допомоги, аптечками та засобами цивільного захисту.
- Впровадження програм психологічної підтримки та антистресових консультацій.

У воєнний час критично важливо забезпечити безперервність роботи підприємства без прив'язки до конкретного місця чи часу.

Для підвищення залученості персоналу рекомендується в стратегію управління персоналом включити:

- Гібридний або повністю дистанційний формат роботи.
- Резервування критичних функцій через подвійні ролі та дублерів.
- Гнучкий графік та асинхронна комунікація.
- Забезпечення працівників технічними засобами: ноутбуки, Starlink, повербанки.
- Запровадження цифрових робочих середовищ (Jira, Trello, Notion, Bitrix24).
- Чіткі протоколи заміни працівників у разі форс-мажорів.

AI допомагає компенсувати кадрові розриви, прискорити рекрутинг та підвищити точність оцінки кандидатів.

Для підвищення залученості персоналу рекомендується в стратегію управління персоналом включити:

- Автоматичний скринінг резюме та попередній відбір кандидатів.
- Порівняння компетенцій кандидатів із вимогами вакансій.
- Чат-боти для первинної комунікації.
- Відеоінтерв'ю з AI-аналітикою невербальних сигналів.

- Планування інтерв'ю та координація графіків через AI-платформи.

В умовах воєнного часу працівники повинні швидко адаптуватися, опановувати нові інструменти та ефективно діяти у стресових ситуаціях.

Для підвищення залученості персоналу рекомендується в стратегію управління персоналом включити:

- AI-платформи для створення персоналізованих навчальних траєкторій.
- Мікронавчання - короткі, часті модулі.
- Навчання soft skills: стресостійкість, кризове лідерство, комунікація.
- VR/AR-тренінги для технічних професій та моделювання небезпечних ситуацій.
- Постійне оновлення внутрішньої бази знань.
- Крос-функціональні тренінги для взаємозамінності працівників.

Працівники залишаються в компанії, коли відчують турботу, підтримку та цінність свого внеску.

Для підвищення залученості персоналу рекомендується в стратегію управління персоналом включити:

- Програми фінансової, психологічної та побутової підтримки.
- Компенсації на релокацію та житло.
- Підтримка сімей мобілізованих працівників.
- Систематичний зворотний зв'язок та регулярні опитування.
- Система внутрішнього визнання: нагороди, публічні подяки.
- Інструменти внутрішньої комунікації: корпоративні чати, інформаційні дайджести.

Адаптація нових працівників у воєнний час повинен бути швидким, зручним і максимально цифровим.

Для підвищення залученості персоналу рекомендується в стратегію управління персоналом включити:

- Онлайн-онбординг-платформи з інтерактивними матеріалами.
- Чіткі чек-листи перших 30 днів.
- Автоматичні нагадування у HRM-системі.
- Оцінка результатів адаптації через 2 та 4 тижні.

Таблиця 3.6 - Оцінка ефективності мотиваційних програм

Елемент	Поточна наявність	Пропозиції для вдосконалення	Очікуваний ефект
Премії	+	Розширення критеріїв	Підвищення мотивації на 15 %
Корпоративні заходи	Частково	Регулярні щоквартальні заходи	Зміцнення командного духу
Медичне страхування	—	Впровадити базове страхування	Підвищення соціальної привабливості

Джерело: сформовано автором

У воєнний час критично важлива і психологічна підтримка:

- консультації психолога/HR щодо стресостійкості;
- тренінги з управління стресом та кризової комунікації;
- створення безпечного та підтримуючого робочого середовища.

Комбінування reskilling/upskilling, посилення мотивації, забезпечення психологічної підтримки та AI-рекрутингу забезпечить:

знизити плинність персоналу на 10–15 %;

- підвищити продуктивність праці на 10–12 %;
- підвищити рівень утримання ключових спеціалістів (механізатори, агрономи);
- скоротити витрати на рекрутинг та адаптацію нових працівників на 30–50 %;
- підвищити психологічну стійкість та залученість персоналу.

Запропонована HR-стратегія дозволить ТОВ АФ «Червоносільська» забезпечити стабільну роботу навіть в умовах військових ризиків, оскільки

охоплює ключові напрями, що впливають на безперервність діяльності. Насамперед пріоритетом повинна стати безпека персоналу: створення системи оповіщення, укриттів, планів евакуації та програм психологічної підтримки зменшить ризики для життя та здоров'я працівників і сформує довіру до роботодавця. Додатково гнучкість організації праці - дистанційні формати, змінні графіки, можливість релокації - забезпечать здатність підприємства продовжувати роботу незалежно від зовнішніх загроз чи перебоїв у роботі інфраструктури.

Інші елементи стратегії підсилять її стійкість: використання AI в рекрутингу прискорить підбір персоналу та зменшить дефіцит кадрів, а системне навчання й розвиток підтримають професійний рівень співробітників навіть у кризових умовах. Утримання працівників через соціальну підтримку та якісну комунікацію підвищить лояльність і зменшить плинність кадрів, тоді як структурована адаптація допоможе персоналу швидко включитися в роботу. У комплексі ці напрями створюють гнучку, стійку та відповідальну HR-систему, що підвищить конкурентоздатність підприємства й дозволить ефективно функціонувати в умовах невизначеності.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження аспектів удосконалення управління персоналом ТОВ «Агрофірма «Червоносільська» можемо зробити наступні висновки.

1. Вивчено теоретичні основи управління персоналом в аграрному секторі, яке є ключовим для забезпечення продуктивності, стабільності та сталого розвитку підприємства. Встановлено, що специфіка аграрного виробництва – сезонність праці, фізичне навантаження, залучення тимчасових працівників і залежність від погодних та технологічних умов – формує особливі вимоги до підбору, адаптації, мотивації та навчання персоналу. Сучасні підходи передбачають застосування цифрових HR-платформ, AI-рекрутингу, People Analytics, VR-тренінгів та мікронавчання, що дозволяє оптимізувати підбір та розвиток персоналу, підвищити ефективність роботи та зменшити плинність кадрів, враховуючи сезонні та технологічні особливості аграрного виробництва.

2. Розглянуто організаційно – економічну характеристику підприємства. Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма «Червоносільська» є малим агропідприємством, зареєстрованим у Сумській області 27 березня 2000 року. Статутний капітал становить 52 500 грн, а чисельність персоналу на 2024 рік — 22 особи, з яких 17 є постійними працівниками (77,3 %), а 5 — сезонними (22,7 %). Земельний банк підприємства охоплює 2 641 гектар, що дозволяє оптимізувати структуру посівів і комбіноване рослинництво. Основні культури: озима пшениця (17,49 % у структурі товарної продукції за 2022–2024 рр.), кукурудза на зерно (36,04 %), соняшник (24,99 %), соя (19,34 %). За три роки валова продукція зросла з 8 344,28 тис. грн у 2022 році до 9 898,42 тис. грн у 2024 році (зростання 118,63 %), а товарна продукція — з 22 964,3 тис. грн до 29 036,77 тис. грн (126,44 %). Середньорічна вартість основних виробничих фондів

зросла з 7 447,5 тис. грн у 2022 році до 10 219,5 тис. грн у 2024 році (137,22 %), фондозабезпеченість на 1 га — 651,75 тис. грн, фондоозброєність на одного працівника — 464,52 тис. грн (137,22 %), а виробництво валової продукції на одного працівника — 449,93 тис. грн (зростання 118,63 %). Проте фондovіддача знизилася з 1,12 до 0,97 (86,45 %), а фондоємність зросла з 0,89 до 1,03 (115,68 %), що свідчить про необхідність підвищення ефективності використання оновлених фондів.

3. Проведено оцінку управління персоналом та HR-практик підприємства. Станом на 2024 рік середня заробітна плата на підприємстві становила 20 500 грн, що на 10 % нижче середньорегіонального рівня (22 800 грн) та приблизно 71 % від середньодержавного показника (26 499 грн). Структура персоналу: адміністративний персонал — 4 особи (18,2 %), інженерно-технічні працівники — 3 (13,6 %), трактористи-механізатори — 8 (36,4 %), агрономічна служба — 3 (13,6 %), допоміжний персонал — 4 (18,2 %). З 22 працівників, 10 — жінки (45,5 %), 12 — чоловіки (54,5 %). Протягом року звільнено 3 особи (13,6 % від основного складу) та найнято 3 нових, що забезпечило підтримку продуктивності та стабільності виробничого процесу. Інтегральний індекс мотивації персоналу склав 3,4 бала із п'ятибальної шкали. Найвищі оцінки отримали взаємодія з керівництвом — 4,1 та умови праці — 3,8, а найнижчі — мотиваційні програми — 2,9, можливості професійного розвитку — 3,0 та рівень зарплати — 3,2. Соціальний пакет включає харчування, транспорт і проживання для сезонних працівників; медичне страхування відсутнє, корпоративні заходи частково. Плинність персоналу — 13,6 %. Дефіцитні позиції: трактористи-механізатори та агрономи (високий рівень дефіциту), слюсарі, техніки та оператори точного землеробства — середній рівень дефіциту.

4. Вивчено теоретичні основи управління персоналом в аграрному секторі, які є ключовим для забезпечення продуктивності, стабільності та сталого розвитку підприємства. Встановлено, що специфіка аграрного

виробництва – сезонність праці, фізичне навантаження, залучення тимчасових працівників і залежність від погодних та технологічних умов – формує особливі вимоги до підбору, адаптації, мотивації та навчання персоналу. Сучасні підходи передбачають застосування цифрових HR-платформ, AI-рекрутингу, VR-тренінгів та мікронавчання, що дозволяє оптимізувати підбір та розвиток персоналу, підвищити ефективність роботи та зменшити плинність кадрів, враховуючи сезонні та технологічні особливості аграрного виробництва.

5. Встановлено, що традиційні HR-процеси на АФ ТОВ «Червоносільська» характеризуються тривалим часом закриття вакансій, який становить 45 днів, та високими витратами на рекрутинг у розмірі 5 000 грн за одного працівника. Підприємство стикається з дефіцитом ключових спеціалістів, високою плинністю кадрів та низьким рівнем формалізованих мотиваційних програм. Проведений аналіз сучасних HR-технологій дозволив визначити інноваційні інструменти управління персоналом, які можуть оптимізувати роботу підприємства. AI-рекрутинг здатен автоматизувати первинний відбір кандидатів, прогнозувати дефіцит компетенцій та скоротити час найму до 14–31 дня, що дозволяє зменшити витрати на підбір персоналу на 30–50 %. Цифрові HR-платформи, такі як HRIS, ATS, LMS та TMS, забезпечують інтеграцію даних про компетенції, продуктивність та розвиток персоналу, що дозволяє формувати персоналізовані навчальні маршрути. Крім того, VR-тренування та мікронавчання забезпечують підвищення кваліфікації працівників без ризику для виробництва та економлять до 25 % робочого часу. Впровадження цих інструментів дозволяє підвищити ефективність рекрутингу, зменшити навантаження на HR-спеціалістів та підготувати кадровий резерв на випадок сезонних коливань або непередбачених змін у виробництві.

6. Розроблено інтегровану HR-стратегію, спрямовану на забезпечення стійкості та ефективності персоналу в умовах воєнних ризиків. Стратегія

поєднує заходи з безпеки персоналу, гнучкі формати роботи, цифровізацію HR-процесів, інноваційні інструменти навчання та системи утримання працівників. Згідно з прогнозом, впровадження стратегії дозволить знизити плинність персоналу на 10–15 %, підвищити продуктивність праці на 10–12 %, скоротити витрати на рекрутинг та адаптацію нових працівників на 30–50 %, а також забезпечити неперервність бізнес-процесів. Використання AI у рекрутингу прискорює підбір персоналу та зменшує дефіцит кадрів. Системне навчання та розвиток підтримують професійний рівень співробітників, а соціальні програми утримання персоналу підвищують лояльність і знижують плинність. Ця стратегія формує гнучку, стійку та адаптивну HR-систему, здатну підтримувати діяльність підприємства навіть в умовах нестабільності.

7. Сформовано комплекс пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом та навчання, орієнтований на цифровізацію HR-процесів та економічну ефективність. AI-LMS з персоналізованими навчальними маршрутами вимагає одноразових інвестицій у розмірі 10 000 грн та щорічної ліцензії 5 000 грн і дозволяє скоротити час навчання на 25 % та прогнозувати потреби у компетенціях. Мікронавчання та онлайн-курси із загальними витратами на впровадження 5 000 грн та щорічними витратами 3 000 грн забезпечують швидке оновлення знань і підвищення продуктивності на 15–30 %. VR-тренування та симуляційні модулі потребують одноразових інвестицій 15 000 грн та щорічних витрат 2 000 грн, що дозволяє знизити аварійність і втрати матеріалів на 10–15 000 грн на рік. Інтерактивні тренінги, рольові ігри та бізнес-кейси сприяють розвитку soft skills та командної взаємодії.

Прогнозований економічний ефект від впровадження запропонованих заходів для малого агропідприємства з 22 працівниками становить економію робочого часу 55–82 дні на рік та фінансову економію 90–115 000 грн на рік. Чистий ефект за 2026–2028 роки оцінюється у 29–75 000 грн на рік, при

цьому очікуване підвищення ефективності роботи підприємства складає 15–20 %, зменшуються помилки, простої та плинність кадрів, а витрати на рекрутинг скорочуються. Впровадження сучасних HR-інструментів, інтегрованої стратегії та вдосконаленої системи навчання забезпечує підвищення продуктивності, економічну ефективність і стійкість підприємства в умовах воєнної та економічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан І. Використання VR-тренінгів у підготовці фахівців агросектору. *Вісник Агроінновацій*. 2023. № 4(11). С. 55–61.
2. Безтелесна Т. Трудові ресурси агросектору: виклики та тенденції. *Аграрна економіка*. 2021. Т.14, № 3. С. 33–40.
3. Бубенок О. Цифровізація HR-процесів в українських компаніях: проблеми та перспективи. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 42–47.
4. Бублик О. Цифрова корпоративна культура: тенденції та виклики. *Менеджмент і суспільство*. 2022. Т.3, № 2. С. 18–25.
5. Галеніна Є.Р., Баценко Л. М. Роль штучного інтелекту в покращенні управління персоналом. *Наука і молодь у XXI сторіччі : збірник матеріалів X Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Полтава, 28 листопада 2024 року). – Полтава : ПУЕТ, 2025. С. 420-422.
6. Галеніна Є. Управління мотивацією персоналу в умовах військового стану України. *Сучасні тренди розвитку галузей економіки та соціальної сфери: вітчизняний та міжнародний досвід: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених* (08 листопада 2024 року). – Київ : ПЗВО «Міжнародний європейський університет». – 2024. С. 67-69.
7. Герасименко Н. Особливості управління персоналом у сільському господарстві. *Журнал підприємництва і торгівлі*. 2023. Т.29, №2. С. 77–91.
8. Грідін С. HR-аналітика та цифровізація управління персоналом у аграрному секторі. *Економіка та суспільство*. 2024. №23(1). С. 89–104.
9. Грішко В., Струтс О. Інноваційні зміни в управлінні персоналом агропідприємств України. *Журнал економічних та інноваційних досліджень*. 2023. Т.11, №3. С. 101–115.

10. Євтушенко М., Зленко О., Перчук І., Малишко Л. Сезонність та управління персоналом. *Дослідження та інновації в менеджменті*. 2023. №5(1). С. 33–47.
11. Журба Т. HR-бренд роботодавця в умовах конкуренції. *Менеджмент і HR*. 2021. №2. С. 21–27.
12. Кідалов С. Автоматизовані HR-системи. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т.6, №3. С. 153–160.
13. Колот А. Трансформація компетентностей HR-фахівців. *Економіка праці*. 2022. Т.4, №2. С. 29–36.
14. Костишина Т., Тужилкіна А. Мотивація та утримання персоналу. *Дисципліни та управління*. 2023. Т.7, №4. С. 12–28.
15. Кравченко О. Нефінансові інструменти мотивації. *Вісник економіки*. 2022. №4. С. 18–25.
16. Кривенко І. Управління персоналом у цифровій трансформації. *Менеджмент персоналу*. 2021. №2(19). С. 67–73.
17. Немашкало О., Земляна Т., Васечко І. Розвиток HR менеджменту. *Тенденції розвитку економіки та управління*. 2024. Т.18, №2. С. 56–72.
18. Писаренко Т., Сардак О. Тренди цифровізації кадрового менеджменту. *Інноваційна економіка*. 2021. №4(94). С. 68–73.
19. Поліщук В. Стратегічне управління людським капіталом. *Український журнал аграрної економіки*. 2024. Т.12, №3. С. 45–59.
20. Роздольська М. Мікронавчання як інструмент розвитку персоналу. *Психологія і суспільство*. 2022. №3(87). С. 91–99.
21. Свиноус І. Сезонність трудових процесів у сільському господарстві. *Аграрний вісник*. 2022. №6. С. 14–19.
22. Швець Л. Роль People Analytics у формуванні HR-стратегії. *Кадрові рішення*. 2021. Т.7, №1. С. 44–50.

23. Adm. Sci. Artificial intelligence in human resource management: Efficiency and automation in recruitment processes. *Administrative Sciences Journal*. 2024. T.14, №2. C. 45–63.
24. Almeida F., Silva J., Lopes R., Braz D. The human factor in AI-driven recruitment: Challenges and ethical considerations. *Journal of Human Resource Management*. 2025. T.32, №1. C. 12–29.
25. ArXiv. Machine learning for predictive HR analytics. 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2202.03577>
26. Bersin J. HR Technology 2022: Disruption and Reinvention. Bersin Academy, 2022.
27. Dadaboyev I., Petrov A., Kim L. AI applications in HR: Cost reduction and time-to-hire improvement in seasonal industries. *International Journal of HR Analytics*. 2025. T.11, №3. C. 78–92.
28. Deloitte. Global Human Capital Trends 2023. Deloitte Insights, 2023.
29. Fitz-Enz J. Human Capital Analytics. AMACOM, 2018.
30. Gallup. State of the Global Workplace Report 2023. Gallup Press, 2023.
31. Kravchuk V., Varis O., Zavolovych M. Human resource challenges in Ukrainian agribusiness under crisis conditions. *Ukrainian Journal of Agricultural Economics*. 2025. T.21, №4. C. 33–50.
32. McKinsey & Company. Learning perspective: workforce reskilling and upskilling trends. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 10.09.2025).
33. OSau. Цифрова культура та HR: впровадження цифрових компетентностей у корпоративні стандарти. 2025. URL: <https://osau.edu.ua> (дата звернення: 15.10.2025).
34. Seufert S., Meier C. AI-driven Personalized Learning in Corporate Training. *International Journal of Learning and Development*. 2021. T.11, №4. C. 1–15.

35. SkillsUp.ua. Як корпоративне навчання зменшує плинність кадрів. 2025. URL: <https://skillsup.ua> (дата звернення: 15.09.2025).
36. Swain R., Malik P. Optimizing recruitment with artificial intelligence. *Journal of Applied AI Research*. 2025. Т.9, №2. С. 101–118.
37. Thomas J., Turner P. The Future of HR: Human–AI Collaboration in HR Management. *Journal of Strategic HR*. 2023. Т.12, №1. С. 22–37.
38. Tuttle B., Critchlow K. AI recruitment tools: Evidence-based strategies for SMEs. *HR Technology Review*. 2025. Т.7, №1. С. 15–34.
39. UA Consulting. Artificial Intelligence Investment in Ukraine. 2025. URL: <https://uaconsulting.eu> (дата звернення: 15.10.2025).
40. Upadhyay A., Khandelwal K. Artificial Intelligence in Talent Acquisition: A Systematic Review. *Journal of Management Science*. 2022. Т.14, №3. С. 67–82.

ДОДАТКИ