

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

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Адміністративне управління трудовими ресурсами на
підприємстві**

Виконав:

Онищук Олександр Володимирович
здобувач вищої освіти спеціальності
073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний
менеджмент»

Керівник:

Лишенко Маргарита Олександрівна
д.е.н., професор кафедри маркетингу та логістики

Суми – 2025

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти	Другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри	Аліна БРИЧКО
« _ » « _ » _____	20 24 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Онищуку Олександру Володимировичу**

1. Тема роботи: Адміністративне управління трудовими ресурсами на підприємстві

2. База практичного дослідження: ТОВ «NeoAgro» Тернопільської області

Керівник роботи: Лищенко Маргарита Олександрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету № _____ від _____. 202__ р. _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) _____

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

законодавчо - нормативні акти з питань адміністративного управління трудовими ресурсами на підприємстві; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних науково-практичних конференцій з питань адміністративного управління трудовими ресурсами на підприємстві

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

- визначити теоретичні основи адміністративного управління трудовими ресурсами на підприємстві;
- провести аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства;
- проаналізувати основні показники фінансово-господарської діяльності;
- провести аналіз структури та ефективності управління трудовими ресурсами підприємства;
- сформулювати заходи щодо підвищення ефективності управління трудовими ресурсами ТОВ «NeoAgro»;
- вдосконалити планування ділової кар'єри та адаптації персоналу як умови його ефективного управління трудовими ресурсами»;
- сформулювати підходи щодо мотиваційного механізму як чинника удосконалення управління трудовим потенціалом

6. Дата видачі завдання: « ____ » _____ 20 24 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	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>12 грудня 2025</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи		

Студент _____

Олександр ОНИЩУК

Керівник роботи _____

**Маргарита
ЛИШЕНКО**

АНОТАЦІЯ

Онищук О.В. Адміністративне управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми - 2025 р. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота розглядає теоретичні основи адміністративного управління трудовими ресурсами на підприємстві, яке постачає імпорту сільськогосподарську техніку та запасні частини. У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти адміністративного управління трудовими ресурсами на підприємстві. Розкрито сутність поняття «трудоі ресурси», їх значення в системі господарської діяльності, а також розглянуто сучасні підходи до управління персоналом в умовах змінного ринкового середовища. У роботі проаналізовано принципи, функції та методи адміністративного управління персоналом, визначено роль і місце кадрових служб у загальній структурі управління підприємством. Особливу увагу приділено таким аспектам, як планування потреб у трудових ресурсах, мотивація працівників, оцінка ефективності кадрової політики та впровадження цифрових HRM-систем. На основі проведеного аналізу розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління трудовими ресурсами на підприємстві, спрямовані на підвищення продуктивності праці, ефективності використання персоналу та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами для оптимізації кадрової роботи та впровадження сучасних управлінських практик у сфері HR.

Ключові слова: управління, адміністрування, трудові ресурси, ефективність управління трудовими ресурсами, трудові ресурси, управління персоналом, адміністративне управління, кадрова політика, HRM-система, ефективність праці.

SUMMARY

Onyshchuk O.V. Administrative management of labor resources at the enterprise.

Qualification work on specialty 073 «Management» OP «Administrative Management», SNAU, Sumy - 2025 - Manuscript.

The qualification paper examines the theoretical foundations and practical implementation of administrative management of labor resources within an enterprise engaged in the supply of imported agricultural machinery and spare parts. The study emphasizes the importance of effective human resource management (HRM) as a key determinant of organizational performance, operational efficiency, and the enterprise's ability to maintain competitive advantages in a dynamic market environment.

The research begins by exploring the conceptual framework of labor resources, highlighting their role as a central component of the production system and the broader economic activity of the enterprise. Special attention is paid to the interpretation of labor resources from different scientific perspectives, including economic, managerial, and sociological approaches. This provides a holistic view of the workforce not only as a production factor but also as a strategic asset that requires continuous development, rational allocation, and effective motivation. The theoretical section of the thesis reviews modern theories and approaches to personnel management, identifying the evolution of HRM from traditional administrative practices to contemporary models emphasizing flexibility, employee engagement, and the integration of digital technologies. The study outlines the principles, functions, and methods of administrative personnel management, including planning, organization, coordination, motivation, and control. It evaluates their relevance in the context of enterprises operating in competitive and technologically evolving markets. A considerable part of the research is devoted to analyzing the role and responsibilities of HR departments within the overall management structure of the enterprise. The paper discusses how HR services contribute to strategic decision-making, ensure the alignment of human resource policies with corporate goals, and support organizational change processes. The analysis also highlights key challenges faced by HR units, such as workforce

shortages, rapid technological modernization, changing employee expectations, and the need for continuous professional development.

The practical aspect of the study focuses on essential components of labor resource management at the enterprise level. This includes: workforce planning, which involves forecasting labor needs based on production volumes, technological requirements, and market demand; motivation and incentives, examining both financial and non-financial methods aimed at enhancing employee performance, job satisfaction, and organizational commitment; evaluation of HR policies, using qualitative and quantitative performance indicators to assess the effectiveness of personnel management practices; implementation of digital HRM systems, emphasizing their role in optimizing administrative processes, improving data management, and enabling more informed decision-making.

The research demonstrates that the adoption of modern digital tools - such as automated recruitment systems, electronic document management, and performance analytics - significantly increases the efficiency of HR functions. These technologies not only streamline operational tasks but also enhance transparency, accuracy, and strategic planning within the HR department. Based on the results of both theoretical analysis and practical observations, the study proposes a set of recommendations aimed at improving the enterprise's labor resource management system. The findings of this qualification work have practical significance for companies operating in similar sectors, as they provide methodological guidelines and evidence-based recommendations for optimizing HR activities. The results can be used to refine HR strategies, modernize administrative procedures, and introduce innovative management practices tailored to the challenges of the contemporary labor market.

Keywords: management, administration, human resources, efficiency of human resources management, human resources, personnel management, administrative management, personnel policy, HRM system, labor efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи адміністративного управління трудовими ресурсами	10
РОЗДІЛ 2 Аналіз адміністративного управління трудовими ресурсами ТОВ «NeoAgro»	20
2.1 Організаційна та економічна характеристика ТОВ «NeoAgro»	20
2.2 Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «NeoAgro»	28
2.3 Оцінка структури та ефективності управління трудовими ресурсами підприємства	37
РОЗДІЛ 3 Напрями вдосконалення адміністрування та управління людськими ресурсами ТОВ «NeoAgro»	46
3.1 Заходи підвищення ефективності управління трудовими ресурсами в ТОВ «NeoAgro»	46
3.2 Удосконалення планування ділової кар'єри та адаптації персоналу	53
3.3 Мотиваційний механізм як чинник удосконалення управління трудовим потенціалом	63
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та постійних змін у зовнішньому середовищі, ефективне управління трудовими ресурсами стає критично важливим для забезпечення стабільної та конкурентоспроможної діяльності підприємства. Людський капітал - це один із найцінніших активів організації, а ефективне використання, розвиток та мотивація персоналу є запорукою досягнення стратегічних цілей компанії.

В умовах цифровізації, зростаючої мобільності кадрів, нестачі кваліфікованих спеціалістів та змін у трудовому законодавстві підприємства змушені переглядати традиційні підходи до управління персоналом. Адміністративне управління трудовими ресурсами набуває нових рис: посилюється роль аналітики, автоматизованих HRM-систем, електронного навчання, а також індивідуального підходу до розвитку та утримання працівників. Особливої ваги тема набуває для підприємств торгівлі, де плинність кадрів є однією з найактуальніших проблем. Саме правильна організація кадрової політики, чіткий розподіл управлінських функцій і впровадження ефективних адміністративних механізмів управління персоналом дозволяють забезпечити стабільність колективу, підвищити якість обслуговування клієнтів і досягти запланованих фінансових результатів. Таким чином, дослідження адміністративного управління трудовими ресурсами є не лише актуальним, а й необхідним у контексті сучасних викликів, що стоять перед підприємствами в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні засади адміністративного управління трудовими ресурсами на підприємстві знайшли своє відображення у працях багатьох відомих зарубіжних вчених-економістів. Однак, проблемні питання адміністративного управління трудовими ресурсами на підприємстві потребує подальшого дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою при написанні кваліфікаційної роботи є дослідження питань адміністративного управління трудовими

ресурсами на підприємстві, а також визначення напрямків його вдосконалення. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені такі завдання:

- визначити теоретичні основи адміністративного управління трудовими ресурсами на підприємстві;
- провести аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства;
- проаналізувати основні показники фінансово-господарської діяльності;
- провести аналіз структури та ефективності управління трудовими ресурсами підприємства;
- сформулювати заходи щодо підвищення ефективності управління трудовими ресурсами ТОВ «NeoAgro»;
- вдосконалити планування ділової кар'єри та адаптації персоналу як умови його ефективного управління трудовими ресурсами;
- сформулювати підходи щодо мотиваційного механізму як чинника удосконалення управління трудовим потенціалом.

Об'єктом дослідження є процес адміністративного управління трудовими ресурсами в ТОВ «NeoAgro».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних аспектів адміністративного управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Елементами наукової новизни є впровадження напрямків удосконалення адміністративного управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи були використані різноманітні наукові методи, які дозволили комплексно дослідити теоретичні та практичні аспекти адміністративного управління трудовими ресурсами на підприємстві. До основних методів дослідження належать: аналіз наукової літератури та нормативно-правових документів; метод узагальнення; порівняльний аналіз; системний підхід; графічні та табличні методи. Застосування цих методів дозволило об'єктивно оцінити стан управління трудовими ресурсами, виявити проблемні аспекти та розробити пропозиції щодо їх удосконалення.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть становити практичну цінність для адміністративного управління трудовими ресурсами на підприємстві ТОВ «NeoAgro».

Апробація результатів роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи знайшли відображення у тезах наукових конференцій: «Маркетинг 21 століття: виклики змін та можливості розвитку» 23 жовтня 2025 року, м. Харків; «Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів» 7 листопада 2025 року м. Хмельницький.

Публікації. Основні положення роботи та результати досліджень були опубліковані у 2 наукових працях загальним обсягом 0,2 друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 80 сторінок. Список використаних джерел включає 33 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління трудовими ресурсами є ключовим чинником успіху будь-якого підприємства. Від того, наскільки грамотно організовано використання людського потенціалу, залежить не лише продуктивність праці, але й конкурентоспроможність організації, її здатність адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища та внутрішніх викликів. Особливої значущості це набуває в Україні, де в умовах трансформаційних процесів, глобалізації та цифровізації економіки постає необхідність удосконалення адміністративних підходів до управління персоналом. Відсутність єдиної стратегії, недостатній рівень автоматизації кадрових процесів, а також низька мотивація працівників часто призводять до зниження ефективності роботи підприємств. Тому дослідження методів і принципів адміністративного управління трудовими ресурсами є надзвичайно актуальним. Це дозволить не лише підвищити ефективність кадрової політики, але й сприятиме розвитку науково обґрунтованих рекомендацій для практичного застосування в умовах українських підприємств [3, с. 79].

Трудові ресурси є одним із найважливіших елементів виробничого процесу на будь-якому підприємстві. Вони являють собою сукупність працівників, які мають певні професійні навички, кваліфікацію, освіту та досвід, необхідні для виконання виробничих та управлінських функцій. Трудові ресурси виступають як економічна категорія, що характеризує потенціал робочої сили підприємства. Трудові ресурси - це сукупність фізично та інтелектуально працездатних осіб, які мають необхідні знання, кваліфікацію та професійні навички для виконання суспільно корисної діяльності. Вони є основним фактором виробництва та визначають ефективність функціонування підприємств і економіки в цілому [11, с. 95].

У структурі трудових ресурсів можна виділити різні категорії працівників за професією, кваліфікацією, рівнем освіти, віком, статтю тощо. Ефективне управління цими ресурсами сприяє підвищенню продуктивності праці та загальної конкурентоспроможності підприємства. Адміністративне управління трудовими ресурсами - це система організаційних заходів, спрямованих на планування, організацію, мотивацію та контроль використання трудових ресурсів на підприємстві. Воно забезпечує реалізацію кадрової політики, дотримання законодавчих норм і оптимальне використання людського потенціалу. На відміну від стратегічного управління персоналом, яке орієнтоване на довгострокове планування розвитку кадрів, адміністративне управління має більш оперативний характер, пов'язаний із поточним забезпеченням виробничих потреб підприємства [13, с. 165].

Основними функціями адміністративного управління трудовими ресурсами є:

- планування - визначення кількості, кваліфікації і структури працівників, необхідних для виконання виробничих завдань.
- організація - розподіл трудових ресурсів відповідно до виробничих потреб, формування штатного розпису.
- мотивація - створення умов, що стимулюють працівників до ефективної праці.
- контроль - моніторинг дотримання трудової дисципліни, оцінка результатів праці, аналіз ефективності використання трудових ресурсів.

У теорії управління персоналом виділяють кілька основних підходів до організації праці і трудових ресурсів. Класична адміністративна школа управління, представлена роботами Анрі Файоля, Макса Вебера та інших, розглядає управління як сукупність формалізованих функцій і процесів. Згідно з цією школою, адміністративне управління передбачає чітку ієрархію, розподіл повноважень і суворе дотримання норм і правил. Сучасні підходи наголошують на важливості людського фактора, гнучкості в управлінні та адаптації до змін. Концепція управління людськими ресурсами (HRM) розглядає персонал як

стратегічний ресурс підприємства, який потребує комплексного підходу до підбору, навчання, мотивації та розвитку [1].

Адміністративне управління є важливою складовою загальної системи управління трудовими ресурсами, зосереджуючись на оперативних аспектах управління і забезпеченні виконання поточних кадрових завдань. Ефективне адміністративне управління трудовими ресурсами неможливе без дотримання вимог законодавства. В Україні регулювання трудових відносин здійснюється на основі Кодексу законів про працю, Законів України «Про зайнятість населення», «Про охорону праці», а також інших нормативних актів. Ці документи встановлюють права і обов'язки роботодавця і працівників, регламентують умови праці, режим робочого часу, охорону праці, порядок укладання трудових договорів та звільнення. Адміністративне управління має забезпечити дотримання цих норм, що створює юридичну основу для стабільної роботи підприємства та захисту прав працівників [25].

Організація управління трудовими ресурсами залежить від розміру і типу підприємства. На великих підприємствах функції управління персоналом здійснюють спеціалізовані підрозділи - відділи кадрів або HR-служби, які відповідають за підбір, навчання, мотивацію і контроль персоналу. Адміністративне управління реалізується через посадові інструкції, регламенти, накази та інші документи, які регулюють повноваження і відповідальність керівників і спеціалістів, що займаються управлінням трудовими ресурсами. Взаємодія між підрозділами і лінійними керівниками забезпечує оперативне вирішення кадрових питань і ефективне функціонування підприємства.

Методологія управління трудовими ресурсами визначає сукупність теоретичних підходів, принципів, методів і засобів, що використовуються для ефективного планування, організації, мотивації, контролю та розвитку персоналу на підприємстві [28, с. 160]. Основні підходи до методології управління трудовими ресурсами:

1. Системний підхід. Управління трудовими ресурсами розглядається як комплекс взаємопов'язаних процесів і підсистем (планування, підбір кадрів,

навчання, мотивація, контроль), що забезпечують досягнення загальних цілей підприємства. Цей підхід підкреслює важливість інтеграції управлінських рішень і узгодженості дій у всіх підрозділах підприємства.

2. Процесний підхід. Фокусує увагу на послідовності та взаємозв'язку конкретних управлінських процесів, які формують життєвий цикл трудових ресурсів: від підбору та адаптації працівників до їх розвитку та звільнення. Кожен процес аналізується як окрема ланка в ланцюзі управління.

3. Ситуаційний (контингентний) підхід. Передбачає адаптацію управлінських методів і прийомів до конкретних умов підприємства, характеру трудового колективу, галузевих особливостей та зовнішнього середовища. Це дозволяє враховувати індивідуальні фактори, які впливають на ефективність управління.

4. Комплексний підхід. Поєднує різні теоретичні концепції та практичні інструменти управління, враховуючи як адміністративні, так і мотиваційні, соціально-психологічні аспекти роботи з персоналом [32].

Для реалізації методології управління трудовими ресурсами використовуються різноманітні методи, зокрема: планування потреб у персоналі - аналіз структури трудових ресурсів, прогнозування їх кількості і якості; організація підбору та розміщення кадрів - використання анкетування, співбесід, тестувань; система мотивації - матеріальне та нематеріальне стимулювання, оцінка ефективності праці; контроль і аналіз використання трудових ресурсів - аудити кадрів, оцінка відповідності виконання посадових обов'язків; навчання і розвиток персоналу - тренінги, курси підвищення кваліфікації, адаптація нових працівників [26, с. 232].

Принципи методології управління трудовими ресурсами (табл. 1.1):

- принцип цілеспрямованості: управління трудовими ресурсами має бути орієнтоване на чітке визначення і досягнення конкретних цілей підприємства. Це забезпечує спрямованість усіх кадрових процесів на підтримку загальної стратегії розвитку організації;

Таблиця 1.1 - Принципи методології управління трудовими ресурсами

№	Принцип	Опис
1	Цілеспрямованість	Управління має бути орієнтоване на досягнення конкретних цілей підприємства.
2	Системність	Розглядати трудові ресурси як частину загальної системи підприємства, враховуючи взаємозв'язки.
3	Науковість	Управлінські рішення базуються на об'єктивних даних, аналізі та дослідженнях.
4	Гнучкість	Адаптація методів управління відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.
5	Ефективність	Максимальне використання потенціалу трудових ресурсів при оптимальних витратах.
6	Комплексність	Поєднання різних аспектів управління: адміністративних, мотиваційних, соціально-психологічних.
7	Законність	Дотримання вимог законодавства та нормативних актів у сфері трудових відносин.
8	Відповідальність	Чітке розмежування прав та обов'язків у сфері управління трудовими ресурсами.

Джерело: сформовано автором за джерелом [2, 8, 10]

- принцип системності: трудові ресурси розглядаються як складова частина єдиної системи підприємства. Це означає необхідність врахування взаємозв'язків між різними підрозділами і процесами, які впливають на ефективність використання персоналу;

- принцип науковості: управлінські рішення повинні базуватися на об'єктивних даних, аналітичних дослідженнях і наукових підходах. Це дозволяє мінімізувати ризики і підвищити ефективність кадрової політики;

- принцип гнучкості: методи і інструменти управління мають бути адаптивними до змін зовнішнього середовища, ринкових умов і внутрішніх особливостей підприємства. Такий підхід сприяє швидкому реагуванню на виклики та потреби;

- принцип ефективності: управління має забезпечувати максимально можливе використання потенціалу трудових ресурсів при мінімальних витратах часу, зусиль і коштів. Це сприяє підвищенню продуктивності праці і конкурентоспроможності підприємства;

- принцип комплексності: для досягнення оптимальних результатів необхідно поєднувати різні аспекти управління, включаючи адміністративні заходи, мотиваційні механізми, соціально-психологічну підтримку працівників;

- принцип законності: усі дії в сфері управління трудовими ресурсами повинні здійснюватися відповідно до чинного законодавства, нормативних актів і внутрішніх правил підприємства, що забезпечує правову захищеність і стабільність;

- принцип відповідальності: чітке розмежування прав і обов'язків між керівниками, спеціалістами і працівниками гарантує відповідальне ставлення до виконання кадрових функцій і сприяє дисципліні в колективі [14, 18, 27].

Управління трудовими ресурсами охоплює комплекс стратегій і практик, спрямованих на ефективне керування персоналом підприємства. Це один із ключових факторів успішної діяльності організації. На торговельному підприємстві управління персоналом здійснюється через різні структурні компоненти та функціональні підрозділи, які спільно відповідають за організацію праці та реалізацію кадрової політики. До основних структурних елементів управління персоналом на підприємстві можуть належати (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Основні структурні елементи управління персоналом

Елементи	Сутність
Відділ кадрів (HR)	Набір та відбір персоналу: відділ HR відповідає за процеси підбору та відбору нових співробітників. Оцінка та розвиток: розробка систем оцінки роботи працівників та програм розвитку персоналу. Організаційна культура та комунікація: формування та підтримка організаційної культури, комунікаційних стратегій та заходів для збереження високого рівня залученості працівників.
Тренінг та розвиток	Професійний розвиток: розробка та впровадження програм професійного розвитку для працівників. Тренінги та семінари: організація тренінгів та семінарів для підвищення навичок та компетенцій персоналу.
Компенсації та винагорода	Стратегії винагород: розробка політики щодо заробітної плати, бонусів та інших видів винагород. Аналіз ринку праці: вивчення та аналіз ринкових тенденцій у сфері заробітної плати.
Трудові відносини	Взаємодія з профспілками: управління відносинами з профспілками та вирішення конфліктів. Дотримання законодавства: забезпечення дотримання трудового законодавства та стандартів.
Продовження таблиця 1.2	

Адміністративне управління	Документація та архівування: здійснення адміністративних процесів, пов'язаних з обробкою документації та зберіганням кадрових даних. Технологічне управління: використання інформаційних систем для автоматизації кадрових процесів.
Аналітика та звітність	Аналіз даних: збір та аналіз даних щодо роботи персоналу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Звітність перед керівництвом: підготовка звітів та аналітичних звітів для керівництва.
Інновації в управлінні персоналом	Впровадження новітніх технологій: використання інноваційних підходів у сфері HR, таких як HR-аналітика, штучний інтелект та інше.
Здоров'я та безпека на роботі	Стратегії здоров'я та безпеки: розробка та впровадження стратегій забезпечення безпеки праці та підтримки здоров'я працівників.
Розвиток лідерів	Програми лідерства: впровадження програм розвитку лідерів та менторства для персоналу.

Джерело: сформовано автором на основі літературних джерел [19, 20]

Сучасний механізм управління розвитком персоналу включає комплекс методів, інструментів та процесів, спрямованих на максимізацію потенціалу працівників і підвищення їхньої продуктивності. Ось ключові компоненти цього механізму (рис. 1.1).

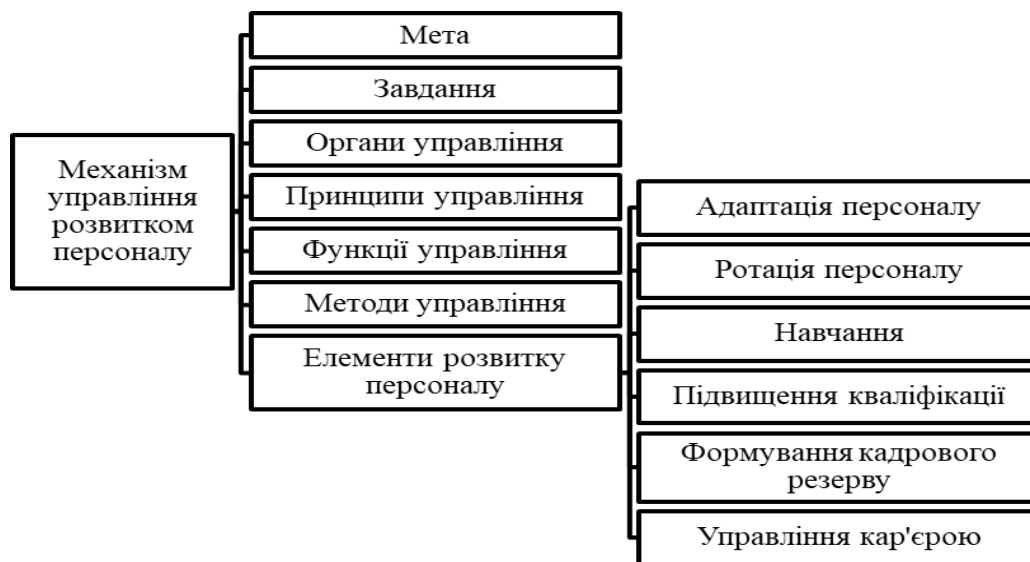


Рисунок 1.1 – Сучасний механізм управління розвитком персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [12, 14]

Основні складові механізму управління трудовими ресурсами можна розподілити за такими напрямками [19, 21, 22]:

- визначення потреб компанії: аналіз стратегічних цілей підприємства та визначення необхідних професійних навичок і компетенцій;
- кар'єрне планування: розробка індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника;
- професійне навчання: проведення тренінгів, семінарів і курсів для підвищення рівня кваліфікації персоналу;
- онлайн-навчання (e-learning): використання цифрових платформ для самостійного навчання працівників;
- менторство та коучинг: надання персоналізованої підтримки співробітникам з боку досвідчених наставників;
- періодична оцінка результатів: застосування ключових показників ефективності (KPI) для аналізу продуктивності працівників;
- зворотній зв'язок: регулярні зустрічі для обговорення досягнень і визначення подальших цілей;
- система винагород та заохочень: матеріальна і нематеріальна мотивація для підвищення зацікавленості працівників;
- корпоративна культура: створення комфортного робочого середовища і підтримка позитивної атмосфери в колективі;
- HRM-системи: впровадження програмних рішень для автоматизації процесів управління персоналом;
- аналітика даних: застосування аналітичних методів для прийняття обґрунтованих кадрових рішень;
- виявлення талантів: ідентифікація працівників з високим потенціалом для подальшого професійного зростання;
- планування кадрового резерву: підготовка заміни для ключових посад у компанії;
- стажування і програми для молодих спеціалістів: залучення випускників і сприяння їхньому професійному розвитку;
- співпраця з навчальними закладами: партнерство з університетами та коледжами для пошуку перспективних працівників;

- гнучкий робочий графік: впровадження адаптивних умов праці для підвищення задоволеності персоналу;

- адаптація до змін: здатність швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни в компанії.

Інноваційні механізми управління персоналом передбачають впровадження новітніх цифрових інструментів для забезпечення ефективності всіх HR-процесів: від рекрутингу до управління талантами, розвитку та утримання кадрів. В умовах діджиталізації акцент зміщується на: персоналізований підхід до працівника; аналітику великих даних (HR-аналіз) для ухвалення рішень; платформи для електронного навчання (e-learning); автоматизовані системи управління людськими ресурсами (HRIS, HCM); дистанційне управління та гібридні формати праці. У сучасному цифровому середовищі управління персоналом трансформується завдяки впровадженню інноваційних інструментів, які підвищують ефективність, прозорість і гнучкість HR-процесів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Ключові інноваційні механізми та інструменти управління персоналом

№	Назва механізму / інструменту	Сутність та функціональність	Очікувані переваги
1	HR-аналітика (People Analytics)	Збір, обробка та аналіз даних про персонал для прийняття обґрунтованих рішень	Прогнозування плинності, виявлення ефективності, оптимізація витрат
2	Автоматизовані HRM-системи (HCM/HRIS)	Хмарні або локальні системи управління персоналом (Workday, SAP SuccessFactors, Zoho People тощо)	Централізація даних, спрощення адміністрування, контроль процесів
3	Штучний інтелект і машинне навчання	Використання AI для автоматичного підбору кадрів, обробки резюме, оцінювання відповідності	Швидкість і об'єктивність рекрутингу, зменшення людського фактору
4	Роботизована автоматизація процесів (RPA)	Автоматизація рутинних HR-завдань (наприклад, створення документів, облік робочого часу)	Зменшення навантаження на HR-фахівців, підвищення продуктивності
5	E-learning та LMS-платформи	Цифрові системи для дистанційного навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Безперервне навчання, індивідуальні траєкторії розвитку

6	Гейміфікація HR-процесів	Впровадження ігрових елементів у навчання, мотивацію, адаптацію	Підвищення залученості, розвиток корпоративної культури
7	Цифрові панелі KPI / OKR	Онлайн-інструменти для оцінки результативності працівників	Прозорість цілей, регулярний моніторинг ефективності
8	Чат-боти для внутрішньої комунікації	Віртуальні помічники для HR-запитів, навчання, поширення інформації	Цілодобовий доступ до інформації, оперативність відповіді
9	Мобільні HR-додатки	Застосунки для працівників: запис на відпустку, доступ до графіків, внутрішні новини	Гнучкість, зручність, підвищення лояльності персоналу
10	Blockchain-рішення для HR	Технологія блокчейн для перевірки кваліфікацій, дипломів, трудового стажу	Безпека, прозорість, захист від фальсифікації даних

Джерело: сформовано автором [1,3,5,6]

Отже, управління трудовими ресурсами виступає як комплексна система, що включає планування, організацію, мотивацію, контроль і розвиток персоналу з урахуванням стратегічних цілей організації. Нами визначено, що методологія управління трудовими ресурсами базується на принципах цілеспрямованості, системності, науковості, гнучкості та ефективності, що забезпечує комплексний і адаптивний підхід до кадрової політики. Аналіз основних складових управління персоналом, таких як планування, навчання, оцінка результатів, мотивація та використання сучасних HRM-систем, підкреслює важливість комплексного підходу для підвищення продуктивності праці і конкурентоспроможності підприємства. Тобто, теоретичні основи адміністративного управління трудовими ресурсами створюють надійну базу для подальшого дослідження практичних аспектів впровадження ефективних кадрових стратегій на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «NEO AGRO»

2.1 Організаційна та економічна характеристика ТОВ «Neo Agro»

Компанія постачає імпорту сільськогосподарську техніку та запасні частини. Є дилером брендів агротехніки Capello, Dominoni, Maschio Gaspardo, Mesmar, ERMO, FMG, EgriTech, мастил Total. Та поставляє вживану агротехніку з країн ЄС таких брендів, як: CLAAS, John Deere, Horsch, Vaderstad, JCB, Amazone. Юридична адреса: Україна, Тернопільська область, Шумський район, село Великі Дедеркали, вул. Центральна 76 К. Директор: Мельничук Богдан Юрійович. Основний вид діяльності за КВЕД:

-46.61 «Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами і устаткуванням».

-Інші види діяльності: ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення; оптова торгівля зерном, насінням; надання в оренду с/г машин і устаткування тощо.

Компанія позиціонує себе як посередник між українськими аграріями та європейськими дилерами/виробниками техніки, зокрема імпорт нової та вживаної сільськогосподарської техніки, запасних частин, сервісне обслуговування. Пропоновані бренди та інші продукти: Claas, John Deere, Maschio Gaspardo, Kuhn, Amazone та інші. Компанія NeoAgro пропонує запасні частини для широкого спектру сільськогосподарської техніки, від зернозбиральних комбайнів, тракторів та жаток до плугів, культиваторів, сівалок та прес-підбирачів.

Компанія NeoAgro надає повний спектр робіт і послуг щодо вводу в експлуатацію, гарантійного та післягарантійного технічного обслуговування техніки.

Перелік робіт і послуг які надає сервісна служба компанії NeoAgro у всіх регіонах України:

- передпродажна підготовка сільськогосподарської техніки;
- введення техніки в експлуатацію;
- теоретичне та практичне навчання персоналу;
- гарантійне та післягарантійне обслуговування;
- проведення ТО та замовлення запасних частин;
- технічний аудит - огляд технічного стану машини, оцінювання її ринкової вартості;
- проведення післясезонного дефектування техніки.

Організаційна структура має такі елементи організаційної системи на основі інформації про діяльність підприємства:

- Підрозділ імпорту/закупівлі техніки та запасних частин.
- Сервісний підрозділ гарантійного та постгарантійного обслуговування.
- Відділ продажу/маркетингу, який працює з аграріями, консультує, допомагає організовувати фінансування.
- Логістика/склад: постачання запасних частин в регіони України, зберігання техніки.

Компанія здійснює імпорт нової і вживаної техніки, що зазначає наявність витрат на логістику, митне оформлення, гарантійне обслуговування, а також наявність сервісної інфраструктури - це вимагає відповідних ресурсів.

Фінансове положення може бути оцінено як середньостабільне, враховуючи позиціонування на ринку, але необхідно здійснити внутрішній аналіз (як-от структура витрат, рентабельність, обсяги реалізації) для точнішої оцінки в розділі практичного дослідження.

ТОВ «Нео Агро» є підприємством, що функціонує на українському ринку оптової торгівлі сільськогосподарськими машинами та устаткуванням, із акцентом на імпорту техніку та сервісне обслуговування. Організаційно компанія має типову для торгівельного підприємства структуру (закупівля-логістика-продаж-сервіс). Економічно вона працює в динамічному,

але конкурентному середовищі, що накладає вимоги до ефективності управління трудовими ресурсами, оптимізації процесів і адаптації до змін зовнішнього середовища.

Сильною стороною NeoAgro є:

- спеціалізація на сільськогосподарській техніці - сегмент, важливий для аграрної економіки України;
- наявність імпоротної техніки та сервісу - створює конкурентну перевагу, особливо якщо компанія забезпечує запасні частини і сервіс;
- географічне розташування в Тернопільській області (регіон із значною аграрною активністю) може сприяти доступу до клієнтів-аграріїв.

До ризиків NeoAgro варто віднести:

- залежність від імпорту: коливання валютного курсу, митні/логістичні витрати, постачання можуть створювати ризики;
- конкуренція на ринку імпорту/торгівлі агротехнікою: великі гравці, дилерські мережі, сервісні компанії;
- відсутність публічної інформації про фінансову стійкість - ускладнює оцінку ризиків ліквідності чи фінансової спроможності;
- економічні та регуляторні фактори — в аграрному секторі залежність від державної підтримки, змін у законодавстві; підприємство має бути адаптивним.

Нами проведено аналіз товарообороту підприємства (рис. 2.1).

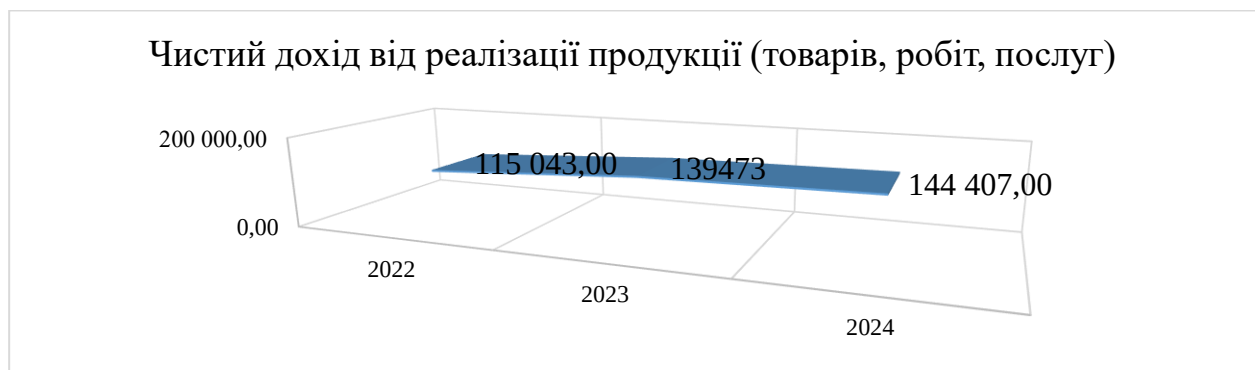
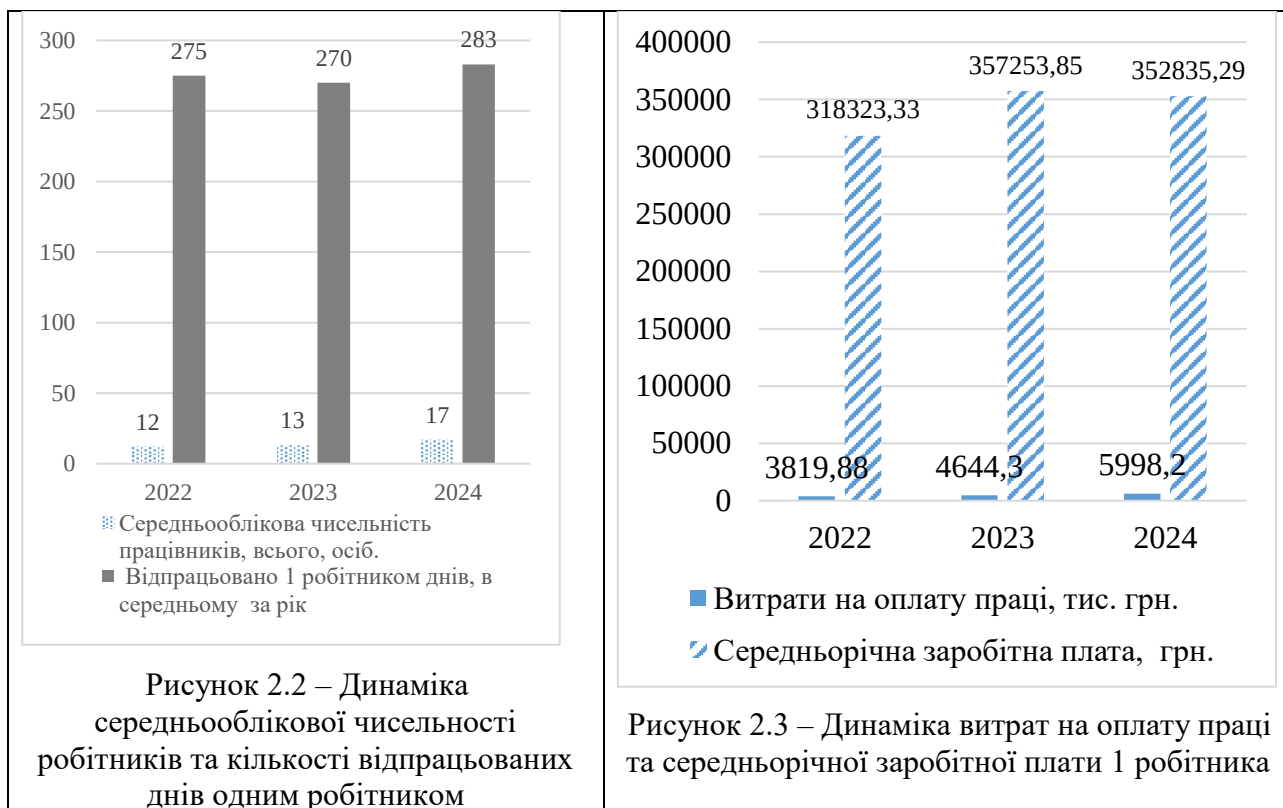


Рисунок 2.1 – Динаміка товарообороту в ТОВ «Нео Агро»

Джерело: розраховано автором за формою ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Згідно з дослідженнями, товарооборот підприємства у 2024 році збільшився на 29364 тис.грн. порівняно з 2022 роком. Це було пов'язано зі збільшенням комерційних продажів та збільшення вартості сервісного обслуговування. Причиною цього стало подорожчання нової техніки, вживаної техніки та мастил. Тобто у компанії вузька спеціалізація – продаж нової техніки Dominoni, Capello, Maschio Gaspardo, Mecmar, ER.MO, FMG, Volland та вживану техніку Claas, John Deere, Lemken, Amazone, JCB, Vaderstad, а також оригінальні запасні частини до неї, якісне та своєчасне гарантійне та постгарантійне сервісне обслуговування.

Нами в роботі проаналізована чисельність робітників та витрати на оплату праці ТОВ «Нео Агро» (рис. 2.2 -2.3).



Джерело: розраховано автором за формою 1 «Баланс» та формою ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Аналіз рисунків 2.2–2.3 показує, що протягом звітного року чисельність персоналу збільшилася на 5 осіб у порівнянні з базовим періодом. Крім того, середня кількість робочих днів на одного працівника зросла на 8 днів, що пов'язано зі збільшенням загального робочого часу на підприємстві. Варто також

відзначити, що коефіцієнт оборотності на одного працівника зріс у 5,1 раза, що свідчить про покращення продуктивності праці. Разом із тим, значно збільшилися витрати на оплату праці — на понад 2178,32 тис. грн, що пояснюється підвищенням середньорічної заробітної плати, яка сягнула 34 511,96 грн.

Таким чином, оцінка використання трудових ресурсів є ключовим елементом у визначенні ресурсного потенціалу підприємства. Вона дозволяє ефективно управляти персоналом, раціоналізувати витрати та сприяти зростанню загальної ефективності діяльності компанії.



Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічної кількості працівників, чол.

Джерело: розраховано автором за формою 1 «Баланс» та формою 4 «Про витрати виробництва та фінансові показники діяльності»

Згідно з опитуванням, чисельність персоналу збільшилася на 5 осіб у зв'язку з розширенням обсягу послуг. Водночас середня річна зарплата 1 працівника збільшилася на 34511,96 грн. (рис.2.5). Це підтверджується збільшенням мінімальної заробітної плати.

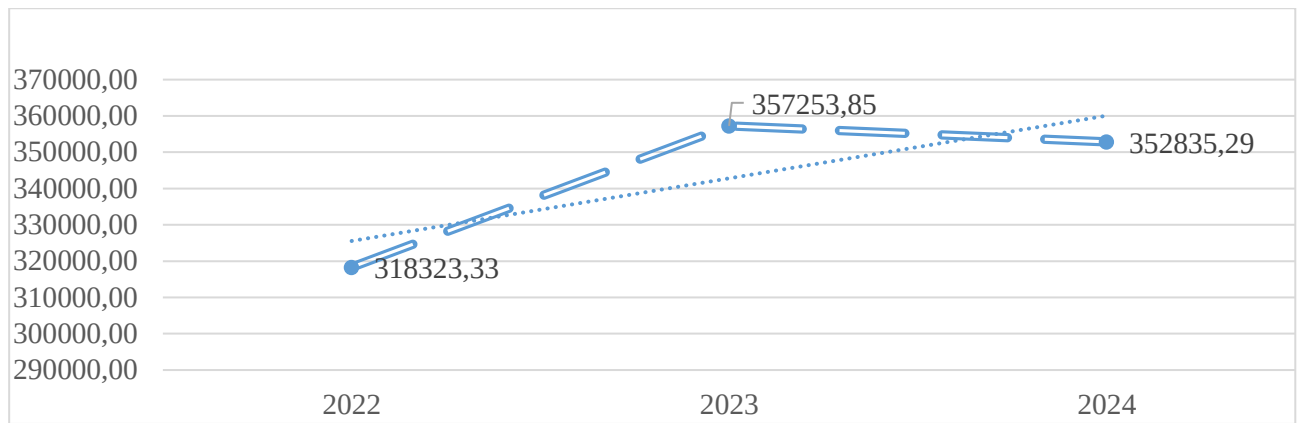


Рисунок 2.5 – Середньорічна зарплатна плата одного працівника в ТОВ «Нео Агро», грн.

Джерело: розраховано автором за формою 1 «Баланс» та формою 4 «Про витрати виробництва та фінансові показники діяльності»

Аналітична оцінка трудових ресурсів торговельного підприємства є важливою складовою дослідження вартості трудового капіталу та відіграє ключову роль в оптимізації витрат на персонал.

У ході аналізу нами було здійснено оцінювання трудових ресурсів ТОВ «Нео Агро» на основі таких ключових показників, як витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи. Ці показники дозволяють не лише визначити рівень витрат на утримання персоналу, а й оцінити ефективність використання трудового потенціалу підприємства (рис. 2.6).

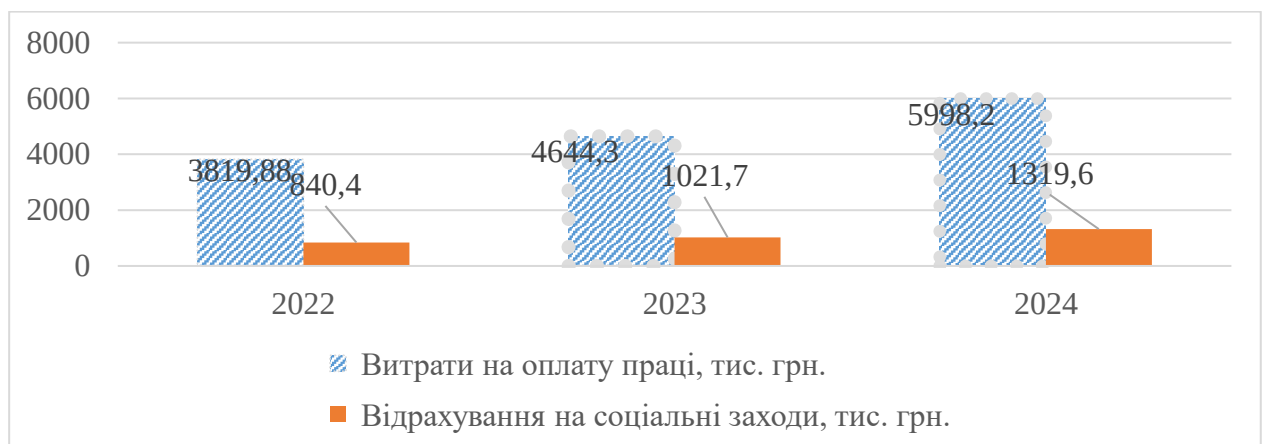


Рисунок 2.6 – Грошова оцінка трудових ресурсів ТОВ «Нео Агро», тис. грн.

Джерело: розраховано автором за формою 1 «Баланс» та формою 4 «Про витрати виробництва та фінансові показники діяльності»

Згідно з результатами аналізу, наведеного на рисунку 2.6, найвища грошова оцінка трудових ресурсів ТОВ «Нео Агро» припадає на 2024 рік і становить 5998,2 тис. грн. Така оцінка є важливим інструментом для ефективного управління персоналом: вона сприяє більш точному плануванню витрат, інвестицій у трудовий капітал, а також дозволяє підвищити продуктивність праці та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Далі проведемо оцінку забезпеченості та ефективності використання основних засобів, спираючись на дані таблиці 2.1. Як показує аналіз, у 2024 році частка основних засобів зросла на 76,35% у порівнянні з 2022 роком. Така динаміка пояснюється двократним зростанням вартості основних засобів, а також збільшенням чисельності персоналу на 5 осіб. Поєднання зростання частки основних засобів та підвищення продуктивності праці свідчить про інтенсивне використання виробничого потенціалу підприємства, що є позитивною тенденцією в аспекті ефективного використання ресурсів.

Таблиця 2.1 - Забезпеченість фондами та ефективність їх використання

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. в % до 2022 р.
1. Фондоозброєність, тис. грн.	244,33	296,46	346,11	141,65
2. Фондовіддача, грн.	39,24	36,19	24,54	62,55
3. Фондоємність, грн.	0,03	0,03	0,04	159,87
4. Обсяг наданих послуг на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	9586,92	10728,69	8494,53	88,61

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1 «Баланс», ф.2 «Звіт про фінансові результати»

На основі даних таблиці 2.1 можна зробити висновки щодо динаміки основних показників, що характеризують рівень забезпеченості підприємства основними засобами та ефективність їх використання протягом 2022–2024 років. Фондоозброєність у 2024 році склала 346,11 тис. грн, що на 41,65% вище порівняно з 2022 роком. Це свідчить про підвищення забезпеченості працівників основними засобами, що є позитивним фактором для виробничої діяльності. Фондовіддача, навпаки, демонструє зниження — з 39,24 грн у 2022 році до 24,54

грн у 2024 році, тобто зменшилась на 37,45%. Це може свідчити про менш ефективне використання основних засобів у процесі надання послуг або про зміни в структурі витрат і діяльності. Фондоємність за аналізований період зросла з 0,03 до 0,04 грн, що відповідає збільшенню на 59,87%. Зростання цього показника також свідчить про зниження ефективності використання основних фондів, оскільки на одиницю продукції (послуг) потрібно більше основних засобів. Обсяг наданих послуг на одного середньооблікового працівника у 2024 році знизився до 8494,53 тис. грн, що становить лише 88,61% від рівня 2022 року. Це може бути наслідком зміни структури персоналу, зниження навантаження або інших внутрішніх факторів.

Узагальнюючи, можна відзначити, що хоча підприємство наростило обсяги основних засобів (що позитивно впливає на технічну оснащеність), їх ефективність використання знизилася, що підтверджується погіршенням показників фондівіддачі та фондоємності. Це вимагає додаткового аналізу причин та розробки заходів для підвищення продуктивності й оптимізації використання наявного обладнання.

Рівень ефективності використання основних засобів скоротився майже на 38 %, що свідчить про неефективне використання основних засобів. Однак ТОВ добре забезпечено основними засобами, які інтенсивно, але неефективно використовуються.

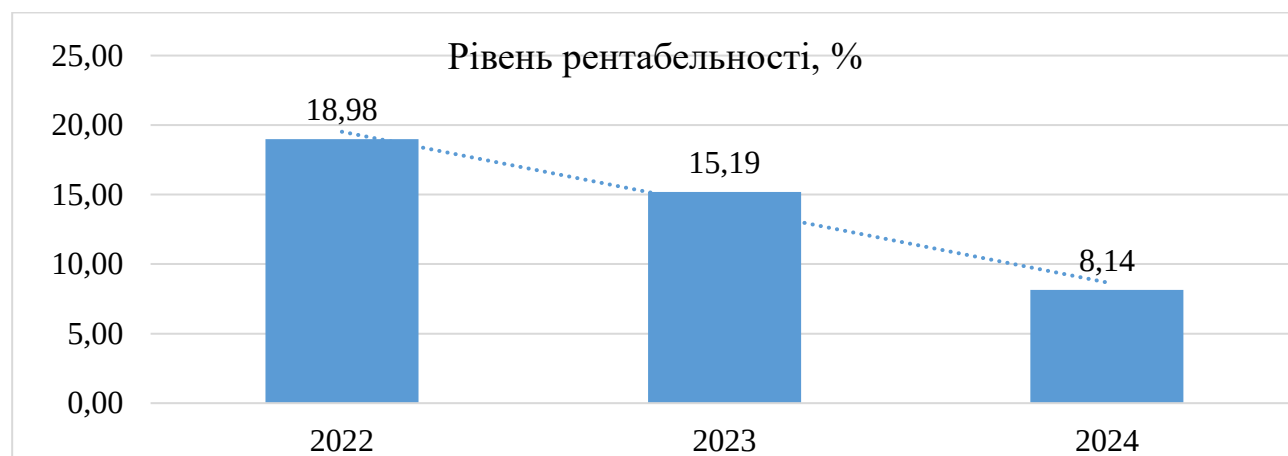


Рисунок 2.7 –Динаміка рівня рентабельності ТОВ «Нео Агро», %

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

Рівень рентабельності ТОВ «Нео Агро» протягом 2022–2024 років демонструє стійку тенденцію до зниження: у 2022 році він становив 18,98%, у 2023 році - 15,19%, у 2024 році - лише 8,14%. Таким чином, у порівнянні з 2022 роком, рентабельність знизилася на 10,84 процентних пункти, що свідчить про суттєве погіршення фінансової ефективності діяльності підприємства.

Причинами такого зниження можуть бути: зростання витрат (зокрема, на оплату праці та оновлення основних засобів), недостатній приріст обсягів реалізації або зниження прибутку, зниження продуктивності праці та фондівіддачі. Зниження рентабельності до рівня нижче 10% є тривожним сигналом для керівництва компанії, адже це може свідчити про необхідність перегляду витратної політики, цінової стратегії, підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації бізнес-процесів.

2.2 Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нео Агро»

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нео Агро» за 2022–2024 роки свідчить про наявність як позитивних змін, так і негативних тенденцій у роботі підприємства. перелік основних показників, які зазвичай використовуються для аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства (зокрема такого, як ТОВ «Нео Агро»). Вони згруповані за напрямками аналізу:

1. Показники фінансових результатів [18, с. 181]:
 - ✓ Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг).
 - ✓ Чистий прибуток (збиток).
 - ✓ Валовий прибуток.
 - ✓ Операційний прибуток.
 - ✓ Рівень рентабельності:
 - Рентабельність продукції
 - Рентабельність продажів
 - Рентабельність активів

- Рентабельність власного капіталу

2. Показники ефективності використання основних засобів:

- Фондоозброєність (тис. грн/працівника) = Вартість основних засобів /

Середньооблікова чисельність персоналу

- Фондовіддача (грн/грн) = Обсяг реалізації / Вартість основних засобів
- Фондоємність (грн/грн) = Вартість основних засобів / Обсяг реалізації
- Коефіцієнт оновлення / вибуття основних засобів

3. Показники продуктивності праці та трудових ресурсів:

- ✓ Чисельність персоналу.
- ✓ Середньорічна заробітна плата.
- ✓ Фонд оплати праці.
- ✓ Обсяг реалізації (наданих послуг) на 1 працівника.
- ✓ Коефіцієнт оборотності персоналу.
- ✓ Кількість відпрацьованих людино-днів / годин.
- ✓ Грошова оцінка трудових ресурсів.

4. Показники витрат:

- ✓ Повна собівартість продукції / послуг.
- ✓ Питомі витрати (на 1 грн доходу).
- ✓ Адміністративні та збутові витрати.
- ✓ Динаміка загальних витрат.

5. Показники платоспроможності та ліквідності (за потреби):

- ✓ Коефіцієнт поточної ліквідності.
- ✓ Коефіцієнт забезпеченості власними засобами.
- ✓ Коефіцієнт автономії.
- ✓ Коефіцієнт фінансової залежності.

6. Інші показники, що часто використовуються:

- ✓ Обсяг інвестицій в основні засоби.
- ✓ Темп зростання активів / доходів / прибутку.
- ✓ Частка витрат на персонал у загальних витратах.
- ✓ Середня вартість послуг / одиниці продукції.

Дослідимо показники стану основних засобів у ТОВ «Нео Агро» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Оцінка показників стану основних засобів

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)	Відхилення (%)
Основні засоби за залишковою вартістю, тис. грн.	797,8	968	2179,7	1381,9	273,21
- первісна вартість	2932	3854	5883,8	2951,8	200,68
- знос	2234,2	2886	3804,1	1569,9	170,27
Частка основних засобів в активах, %	3,3	3,1	5,8	2,510	-
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,762	0,748	0,646	-0,12	-
Коефіцієнт придатності	0,238	0,021	0,353	0,12	-

Джерело: розраховано автором за формою І «Баланс»

З проведених розрахунків можна стверджувати, що основні засоби у 2024 році значно зросли: їх залишкова вартість збільшилася на 1381,9 тис. грн або на 273,21% порівняно з 2022 роком. Первісна вартість основних засобів також зросла майже вдвічі, що свідчить про активне оновлення та розширення матеріально-технічної бази. Коефіцієнт зносу зменшився з 0,762 до 0,646, що є позитивним сигналом і вказує на омолодження основних засобів. Коефіцієнт придатності зріс із 0,238 до 0,353, що додатково підтверджує покращення структури основних засобів. Частка основних засобів в активах зросла з 3,3% до 5,8%, що свідчить про збільшення інвестицій у довгострокові активи.

Дослідимо зміну вартості матеріальних ресурсів (рис. 2.8).

У період з 2022 по 2024 рік у ТОВ «Нео Агро» спостерігається динамічна зміна стану та структури основних засобів. Це свідчить про активну інвестиційну діяльність підприємства, оновлення матеріально-технічної бази та підвищення рівня придатності основних фондів.

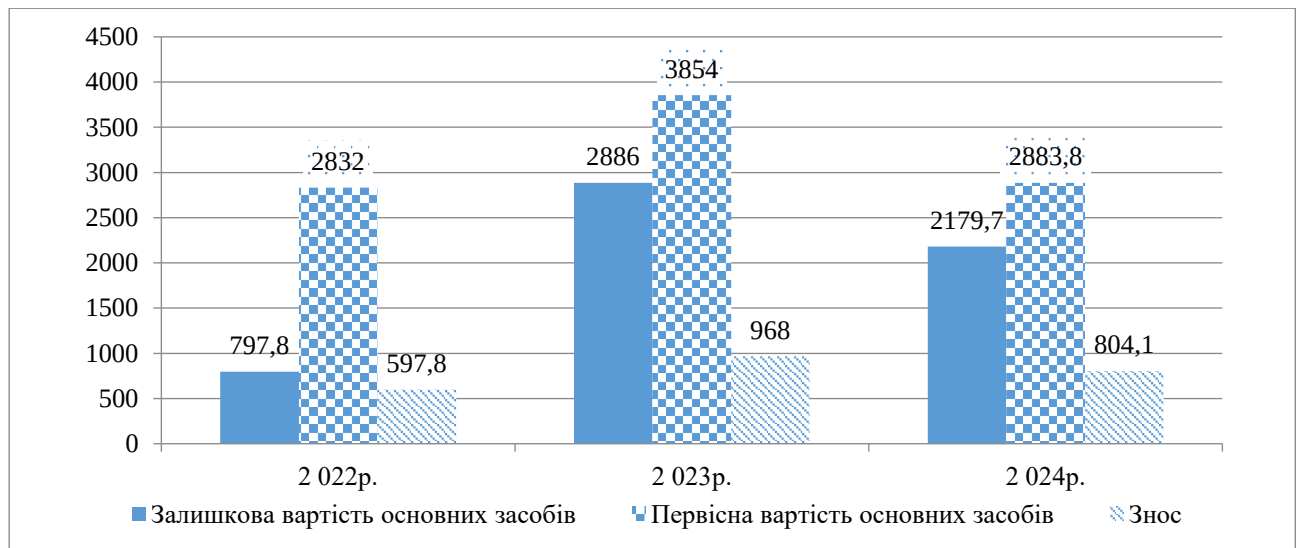


Рисунок 2.8 – Зміна вартості основних засобів, тис. грн.

Джерело: розраховано автором за формою 1 «Баланс»

1. Залишкова вартість основних засобів у 2022 році становила 797,8 тис. грн, у 2023 році зросла до 2886 тис. грн, а у 2024 році знизилася до 2179,7 тис. грн. У порівнянні з 2022 роком, зростання склало +1381,9 тис. грн, або +173,23%. Значне зростання у 2023 році може свідчити про масове оновлення або модернізацію обладнання, а зниження у 2024 році - про часткове списання або амортизацію нових активів. Первісна вартість основних засобів у 2022 році становила 2832 тис. грн, у 2023 році зросла до 3854 тис. грн, а в 2024 році - 2883,8 тис. грн. Приріст за 2 роки - лише +51,8 тис. грн, або +1,83%, що є мінімальним, особливо на фоні змін залишкової вартості. Це може свідчити про відсутність суттєвих нових капіталовкладень у 2024 році.

2. Сума зносу у 2022 році становила 2034,2 тис. грн, у 2023 - знизилася до 968 тис. грн, а в 2024 - до 804,1 тис. грн. Зниження на 1230,1 тис. грн або 60,49% у порівнянні з 2022 роком свідчить про глибоку модернізацію або повну заміну зношених активів.

3. Коефіцієнт зносу основних засобів. У 2022 році - 0,719, у 2023 - 0,251, у 2024 - 0,279. Це свідчить про суттєве покращення технічного стану основних засобів. Зменшення зносу говорить про оновлення основних фондів та підвищення ефективності їх використання.

4. Коефіцієнт придатності у 2022 році - 0,281, у 2023 - 0,749, у 2024 - 0,756. Показник стабільно високий у 2023–2024 роках, що означає, що більшість основних засобів придатні для експлуатації. Зростання на 0,475 пунктів у 2024 році порівняно з 2022 свідчить про омолодження основних засобів і наближення їх до повної функціональної вартості.

ТОВ «Нео Агро» активно оновлює основні засоби, що видно зі зниження коефіцієнта зносу та зростання коефіцієнта придатності. Зменшення зносу майже на 60% при одночасному зростанні залишкової вартості вказує на якісне оновлення матеріально-технічної бази. Незначне зростання первісної вартості у 2024 році може свідчити про відсутність нових придбань в аналізованому році, однак це компенсується вже зробленими інвестиціями в попередні періоди. Технічний стан основних засобів суттєво покращився, що потенційно має позитивно вплинути на продуктивність, якість послуг та рентабельність у наступних періодах.

Дослідимо активну частину балансу в ТОВ «Нео Агро» (рис. 2.9).

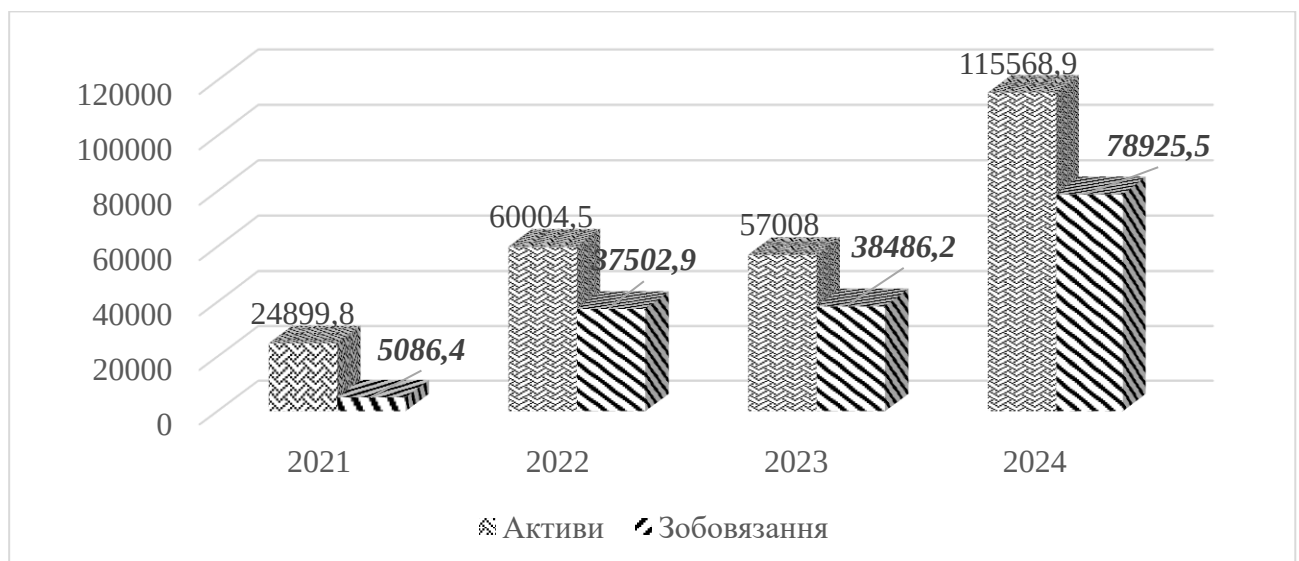


Рисунок 2.9 – Динаміка активу балансу ТОВ «Нео Агро», тис. грн.

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1 «Баланс»

За аналізований період баланс підприємства зріс у понад 2 рази. У 2023 році спостерігається зростання на 17 012 тис. грн (+29,83%) порівняно з 2022 роком. У 2024 році ще на 51 888 тис. грн (+70,08%) порівняно з 2023 роком.

Загальне зростання за два роки: +68 900 тис. грн, або +120,83%. Причини зростання (за контекстом попередніх даних): активне оновлення основних засобів (залишкова вартість у 2023 зросла більш ніж утричі); імовірне зростання оборотних активів (наприклад, товарних запасів або дебіторської заборгованості); інвестиції та реінвестування прибутку, залучення фінансування або власного капіталу.

Оцінювання фінансових результатів підприємства є ключовим етапом фінансового аналізу, оскільки дає змогу визначити рівень прибутковості, ефективності та стійкості його діяльності [18, с.181]. Аналіз таких показників забезпечує комплексне розуміння фінансового стану компанії, результативності управлінських рішень і рівня прибутковості. Це, у свою чергу, допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо стратегічного розвитку та необхідних коригувань у діяльності підприємства. Розглянемо динаміку доходів ТОВ «Нео Агро» (рис. 2.10).

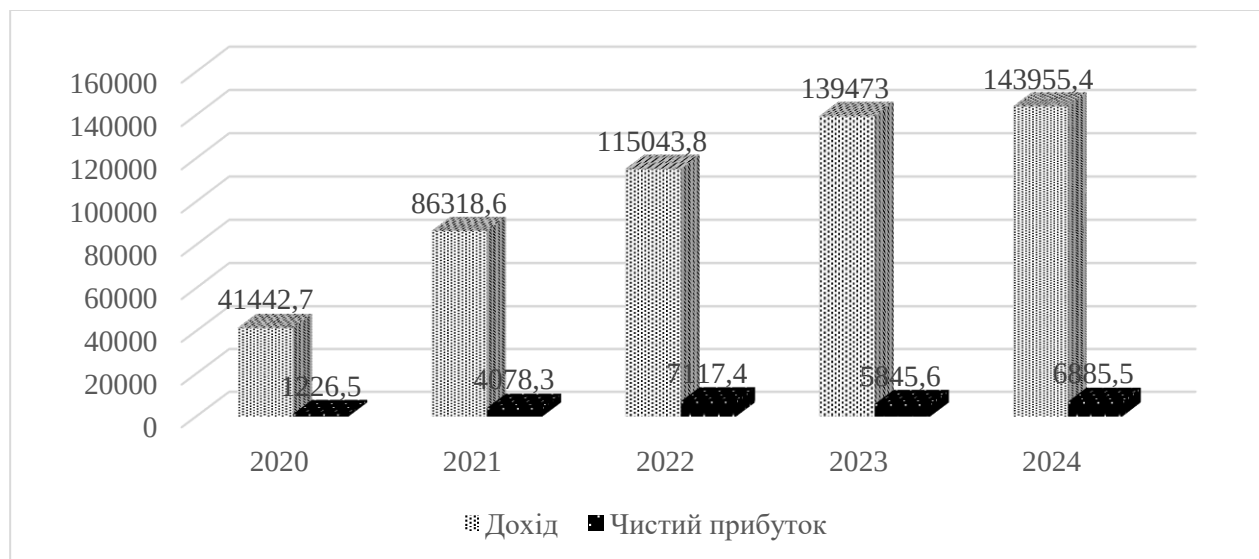


Рисунок 2.9 – Динаміка доходів ТОВ «Нео Агро», тис. грн.

Джерело: розраховано автором на основі ф. 2

Доходи підприємства демонструють стабільне зростання протягом усього періоду. Найбільше зростання відбулося у 2021 році (понад 100 %), після чого темпи поступово знижуються. У 2024 році зростання було мінімальним (+3,2 %), що може свідчити про насичення ринку, зміну зовнішніх умов або зниження

темпів розширення бізнесу. Після значного зростання чистого прибутку у 2020–2022 роках, у 2023 році підприємство зазнало його зниження майже на 18 %. Це може бути пов'язано з зростанням витрат, зниженням маржі або зовнішніми економічними викликами. У 2024 році прибуток дещо відновився, але не досяг рівня 2022 року.

Загальні результати дослідження майнового стану підприємства в 2024 році (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4 - Показники майнового стану ТОВ «Нео Агро»

Назва показника	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (+--)
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,68	0,59	0,75	0,07
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,32	0,41	0,29	- 0,03
Частка основних засобів в активах	0,41	0,53	0,24	0,17
Коефіцієнт мобільності активів	15,4	16,1	17,42	2,02

Джерело: розраховано автором на основі ф.1 «Баланс» та ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Розрахунки показали, що коефіцієнт зносу основних засобів зріс з 0,68 у 2022 році до 0,75 у 2024 році. Це означає, що частка зношених (амортизованих) основних засобів зростає. Фізичний та моральний знос основних засобів погіршується. Підприємству слід звернути увагу на оновлення матеріально-технічної бази, інакше зростає ризик підвищення витрат на обслуговування старого обладнання.

Коефіцієнт придатності основних засобів зменшився з 0,32 до 0,29. Цей коефіцієнт є оберненим до зносу: чим нижчий, тим менша залишкова вартість відносно первісної. Основні засоби зношені й потребують модернізації. Зниження придатності свідчить про зниження технічної спроможності та потенційне погіршення продуктивності.

Частка основних засобів в активах знизилась з 0,41 до 0,24. Це може свідчити про зменшення інвестицій в основні засоби або про збільшення частки оборотних активів (грошей, дебіторки, запасів). Структура активів зміщується в

бік мобільніших/оборотних засобів. Це може бути позитивним з точки зору ліквідності, але негативним — з точки зору довгострокового розвитку, якщо недостатньо інвестується в основний капітал.

Коефіцієнт мобільності активів має тенденцію до зростання з 15,4 до 17,42. Підприємство стає більш мобільним у використанні активів, тобто зростає частка оборотних активів у загальній структурі. Це підвищує гнучкість підприємства у реагуванні на короткострокові зміни, але може свідчити про зменшення інвестицій у стратегічні довгострокові активи.

У 2024 році порівняно з 2022 зростає зношеність основних засобів (до 75 %) та знижується їх придатність. Значно скорочується частка основних засобів у загальних активах (на 17 п.п.). Одночасно зростає мобільність активів, що може бути результатом зростання оборотних засобів. Це свідчить про наявність ризиків на підприємстві, зокрема: високий рівень зносу може призвести до збоїв у виробництві, зниження ефективності та підвищення експлуатаційних витрат; зниження інвестицій в основні засоби - потенційне гальмо для майбутнього зростання.

Фінансова стійкість підприємства — це здатність підтримувати стабільний фінансовий стан, забезпечувати безперервну господарську діяльність і своєчасно виконувати фінансові зобов'язання в довгостроковій перспективі. Її оцінювання передбачає аналіз показників, що відображають структуру капіталу, прибутковість підприємства та ефективність управління зобов'язаннями (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Показники оцінки фінансової стійкості ТОВ «Нео Агро»

Назва показника	2022р.	2023р	2024р.	Відхилення (+/-)
Коефіцієнт автономії	0,68	0,73	0,76	0,08
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	1,79	1,73	1,76	-0,03
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,77	0,79	0,89	0,12
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,52	0,58	0,6	0,08
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,48	0,77	0,82	0,34

Джерело: розраховано автором на основі ф.1 «Баланс» та ф.2 «Звіт

про фінансові результати»

Розрахунки показали, що коефіцієнт автономії показує частку власного капіталу у загальній структурі джерел фінансування і він зріс з 0,68 до 0,76. Позитивна динаміка свідчить про зниження залежності підприємства від позикових коштів. Рівень вище 0,5 вважається хорошим показником фінансової незалежності. Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів зменшення з 1,79 до 1,76. Хоча коефіцієнт знизився, значення понад 1,0 свідчить, що підприємство має більше власних коштів, ніж зобов'язань, що також підтверджує фінансову стійкість. Невелике зниження не є критичним. Коефіцієнт фінансової стійкості показує частку постійних джерел фінансування в активах зріс з 0,77 до 0,89. Підприємство все більше фінансує активи за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань, що знижує фінансові ризики. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу є мобільною (оборотною) зріс з 0,52 до 0,60. Збільшення цього коефіцієнта свідчить про зростання гнучкості у використанні власного капіталу, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами збільшення з 0,48 до 0,82. Це означає, що підприємство майже повністю забезпечує свої оборотні активи за рахунок власного капіталу, що свідчить про високу ліквідність та стійкість до зовнішніх шоків (наприклад, затримки платежів, нестабільність ринку).

Фінансові показники ТОВ «Нео Агро» за 2022–2024 роки демонструють зміцнення фінансової стійкості підприємства: зростання коефіцієнта автономії та фінансової стійкості свідчить про зниження залежності від зовнішнього фінансування; поліпшення маневреності та забезпеченості оборотними коштами вказує на ефективне управління капіталом і ліквідністю; незначне зниження співвідношення власних і позикових коштів не є загрозливим і не змінює позитивної тенденції.

2.3 Оцінка структури та ефективності управління трудовими ресурсами

Оцінка структури та ефективності управління трудовими ресурсами є важливою складовою аналізу діяльності підприємства, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію виробничих, комерційних і управлінських процесів.

Аналіз структури персоналу охоплює:

- загальну чисельність працівників;
- розподіл за категоріями (робітники, фахівці, керівники, допоміжний персонал);
- вікову та кваліфікаційну структуру;
- плинність кадрів (рівень звільнень і прийому);
- ступінь укомплектованості штатів [6].

Структура трудових ресурсів підприємства ТОВ «Нео Агро» є відносно збалансованою. Переважають працівники виробничих професій, що відповідає галузевій специфіці. Водночас спостерігається незначне зменшення чисельності персоналу, що може свідчити про оптимізацію виробництва або плинність кадрів. Позитивним є зростання частки кваліфікованих працівників, що свідчить про підвищення рівня професіоналізму трудового колективу.

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів базується на аналізі кількісних та якісних показників, які відображають продуктивність праці, витрати на персонал, стабільність кадрів і економічну віддачу від використання робочої сили (табл. 2.6).

За аналізований період спостерігається зростання продуктивності праці, що може бути результатом впровадження нових технологій або автоматизації процесів. Середня заробітна плата зростає, що позитивно впливає на мотивацію працівників. При цьому рівень плинності кадрів не перевищує критичних меж, що свідчить про стабільність трудового колективу. Ефективність використання трудових ресурсів загалом оцінюється як висока.

Таблиця 2.6 - Основні показники для оцінки ефективності

Назва показника	Суть / Формула	Що показує
1. Середньооблікова чисельність персоналу	Дані статистичного або бухгалтерського обліку	Визначає загальну кількість працівників у період
2. Виріток на одного працівника	Виручка (або обсяг продукції) / Середньооблікова чисельність персоналу	Продуктивність праці
3. Фонд оплати праці (ФОП)	Сума всіх виплат працівникам за період	Загальні витрати підприємства на оплату праці
4. Середня заробітна плата одного працівника	ФОП / Середньооблікова чисельність / Кількість місяців	Середній дохід працівника
5. Рентабельність персоналу (праці)	Чистий прибуток / Середньооблікова чисельність персоналу	Скільки прибутку приносить 1 працівник
6. Питома вага витрат на оплату праці у витратах	ФОП / Загальні витрати	Частка витрат на персонал у загальних витратах
7. Коефіцієнт змінності	Загальна кількість відпрацьованих людино-днів / (Середньооблікова чисельність × кількість робочих днів)	Рівень інтенсивності використання робочої сили
8. Плинність кадрів	Кількість звільнених працівників / Середньооблікова чисельність × 100%	Стабільність персоналу, рівень текучості
9. Коефіцієнт використання робочого часу	Фактично відпрацьований час / Номінальний фонд робочого часу	Наскільки ефективно використовувався робочий час
10. Коефіцієнт ефективності праці	Приріст продукції (%) / Приріст чисельності персоналу (%)	Відображає інтенсивність росту продуктивності праці

Джерело: сформовано автором [13, 18, 20]

В табл. 2.7 представлено аналіз кількісного складу персоналу ТОВ «Нео Агро».

Таблиця 2.7 - Склад та структура трудових ресурсів ТОВ «Нео Агро»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)	Відхилення (%)
Середньооблікова чисельність штатних працівників, всього, осіб.	12	13	17	5	141,6
адміністративний персонал	2	2	4	2	200,0
менеджери з продажу	10	11	13	3	130,0

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними відділу кадрів

Протягом 2022–2024 рр. чисельність персоналу зросла на 5 осіб, або на 41,6 %. Це може свідчити про розширення діяльності підприємства, зростання обсягів робіт або вихід на нові ринки. Кількість працівників адміністративного персоналу подвоїлась (з 2 до 4 осіб), приріст 100 %. Може свідчити про розширення управлінських функцій, створення нових підрозділів або посилення контролю за бізнес-процесами.

Кількість менеджерів з продажу зросла з 10 до 13 осіб — приріст склав 30 %. Це може означати: активізацію збутової діяльності, вихід на нові регіони або цільові ринки, прагнення посилити роботу з клієнтами. ТОВ «Нео Агро» протягом 2022–2024 рр. активно нарощує кадровий потенціал. Найбільший приріст спостерігається: в адміністративному персоналі - можлива реструктуризація управління. У відділі продажу - акцент на розвиток збуту й розширення ринку. Загальна позитивна динаміка персоналу свідчить про розвиток підприємства. Однак важливо контролювати: ефективність витрат на персонал, продуктивність праці (виручка на одного працівника), доцільність розширення адміністративного складу.

Якісний склад людських ресурсів персоналу за статтю – це характеристика трудових ресурсів, яка відображає гендерну структуру працівників (рис. 2.10-2.11).

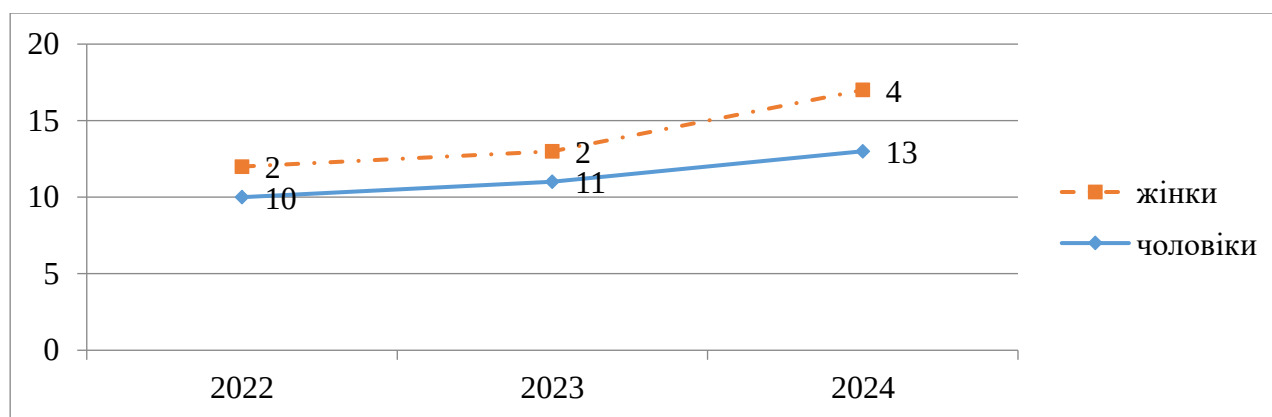


Рисунок 2.10 – Якісний склад трудових ресурсів за статтю

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними відділу кадрів

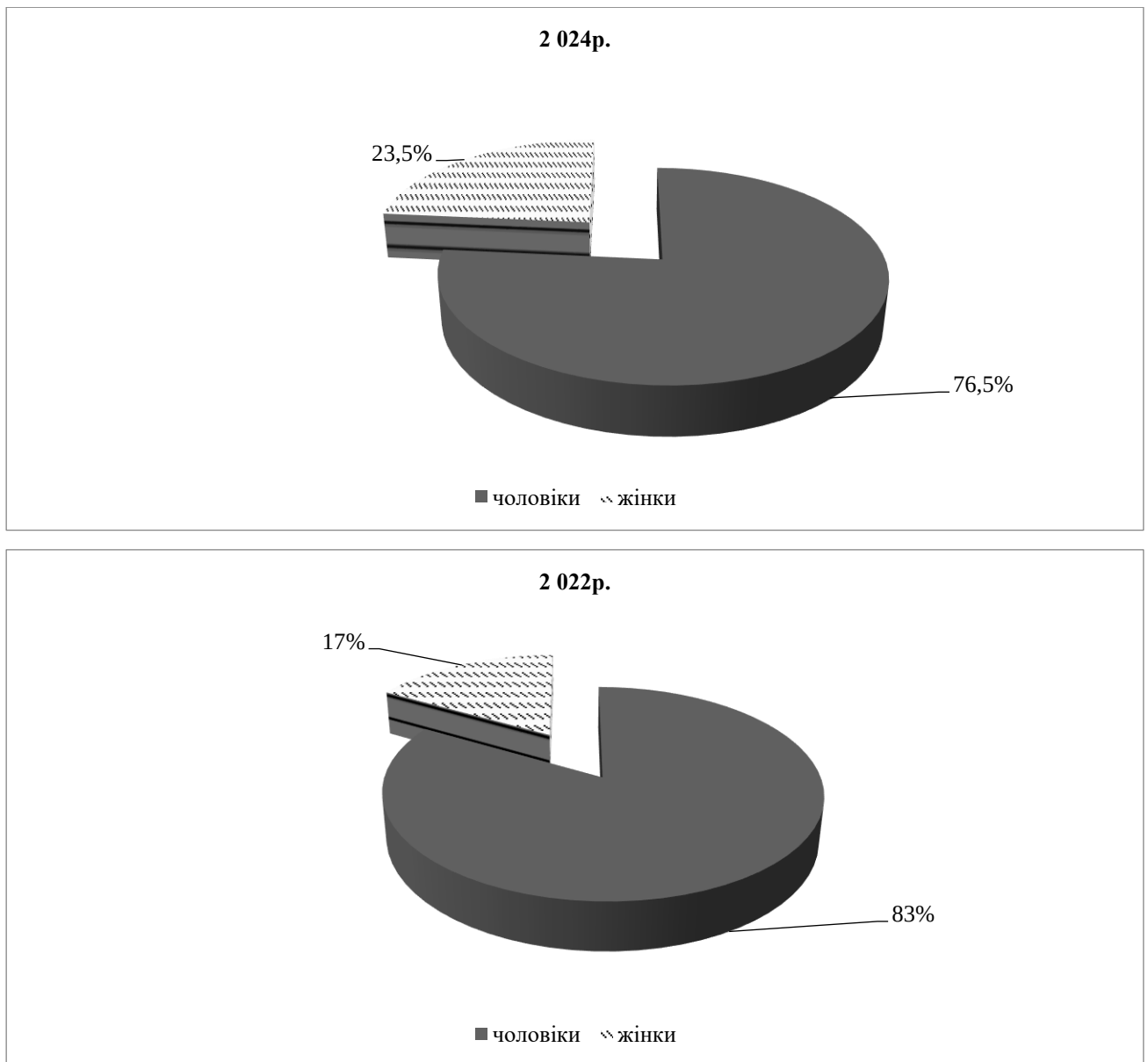


Рисунок 2.11 – Структура трудових ресурсів за статтю в ТОВ «Нео Агро»

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними відділу кадрів

В результаті аналізу якісного складу людських ресурсів за статтю встановлено, що найбільша частка припадає на чоловіків 76,5 % в 2024 році, тоді як на жінок приходитьсся – 23,5%. В 2024 році порівняно з 2022 роком зросла чисельність працівників на 5 осіб. Це сталося за рахунок зростання чисельності жінок на 2 особи, а чоловіків на 3 особи. Така тенденція пов’язана зі збільшенням попиту на продукцію та розширенням спектру сервісних послуг.

Нами зроблено аналіз якісного складу людських ресурсів за стажем роботи за 2024 рік (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінка якісного складу трудових ресурсів за стажем роботи станом на 2024 рік

Групи працівників за стажем, років	Адміністративний персонал		Менеджери з продажу	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
До 5	2	50,0	1	7,69
Від 5 до 15	2	50,0	11	84,61
Більше 20	-	-	1	7,69

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

За даними таблиці 2.8, варто відмітити, що в 2024 році серед адміністративного персоналу це працівники зі стажем до 5 років - 2 особи, тоді як від 5 - 15 років – також 2 особи і частка складає 50 на 50 %. Це свідчить, що на адміністративних посадах працюють робітники з досвідом роботи. Щодо менеджерів з продажу, то підприємство віддає перевагу працівникам з середнім стажем роботи від 5-15 років, і займає найбільшу частку 84,61 %, до 5 років - 7,69 %, більше 20 років - 7,69 %.

Наступним етапом аналізу трудових ресурсів є оцінка показників стану та руху робочої сили (рис. 2.12).

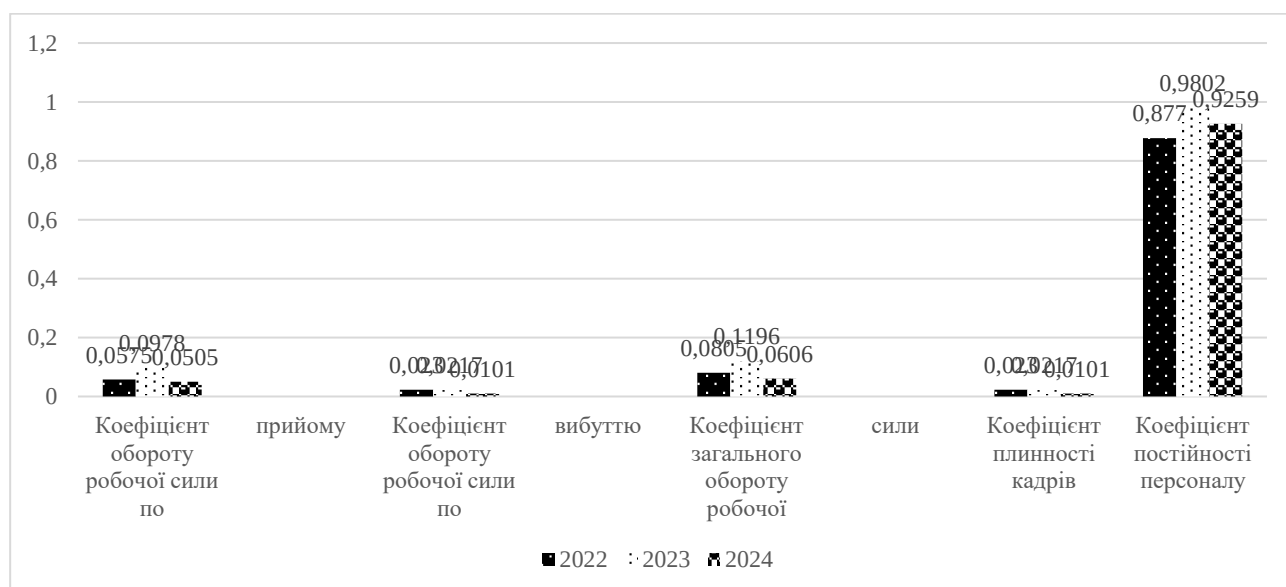


Рисунок 2.12 - Показники руху робочої сили в ТОВ «Нео Агро»

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ Звіт з праці та первинної документації підприємства

Згідно з розрахунками, коефіцієнт обороту з прийому працівників знизився на 0,007 умовних одиниць. Основною причиною цього стало збільшення середньооблікової чисельності працівників на 12 осіб, або на 13,79%, тоді як кількість прийнятих працівників за рік залишилася незмінною.

Коефіцієнт обороту з вибуття скоротився на 0,0129 умовних одиниць, що зумовлено зростанням кількості звільнених працівників протягом року на 1 особу, або на 50%.

Коефіцієнт плинності кадрів також зменшився на 0,0129 умовних одиниць і у 2023 році становив 0,0101. Це пояснюється тим, що протягом року за власним бажанням звільнилася одна особа, що складає 50%, при цьому відбулося зростання середньооблікової чисельності працівників.

Коефіцієнт постійності персоналу, навпаки, зріс на 0,0489 умовних одиниць.

Сумарний оборот робочої сили зменшився на 0,00129 і в звітному році становив 0,0606 умовних одиниць. Це зниження пояснюється зменшенням коефіцієнта обороту з прийому на 0,03 умовних одиниць, попри зміни коефіцієнтів обороту з вибуття та найму.

Проаналізувавши дані таблиці 2.15 варто констатувати, що за аналізуємий термін відбулося підвищення продуктивності праці на 905 тис. грн. Причиною цього стало збільшення виручки від реалізації на 92365,5 тис. грн. Зростання продуктивності праці є позитивним і свідчить про ефективне використання людського персоналу.

Продуктивність праці є одним із ключових показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Для ТОВ «Нео Агро» оцінка продуктивності праці проводилася за допомогою таких основних показників:

1. Середньорічна (середньоденна) виробіток на одного працівника, яка відображає обсяг продукції (у грошовому чи натуральному вимірі), вироблений одним працівником за рік (або день).

2. Темп зростання продуктивності праці, який порівнює показники поточного періоду з базовим та дає змогу оцінити динаміку.

3. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати, що дає змогу визначити ефективність витрат на оплату праці.

Таблиця 2.9 - Оцінка показників продуктивності праці ТОВ «Нео Агро»

Показники	Роки			Відхилення 2024р. від 2022 р., ±	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	115043,00	139473,00	144407,00	29364,00	125,52
Чисельність працівників, осіб	12	13	17	5	141,67
Питома вага менеджерів в загальній чисельності працівників, %	83,30	84,60	76,50	-6,80	91,84
Питома вага адміністративного персоналу в загальній чисельності працівників, %	16,70	15,40	23,50	6,80	140,72
Відпрацьовано 1 робітником днів, в середньому за рік	275,00	270,00	283,00	8,00	102,91
Тривалість робочого дня, год.	7,20	7,10	7,30	0,10	101,39
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником	1652,80	1614,50	1655,40	2,60	100,16
Середня продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	238,40	964,10	1125,40	887,00	472,06

Джерело: розраховано автором на основі ф. №2 «Звіт про фінансові результати» та ф.№1-ПВ Звіт з праці»

Компанія продемонструвала стійке зростання доходу від реалізації продукції на 25,52 %. За два роки він зріс на чверть. Це свідчить про позитивну динаміку збуту, збільшення обсягів виробництва або цінової політики. Відбулося суттєве збільшення штату на 5 осіб або на 41,67 %, ймовірно, через розширення діяльності. Зростання персоналу більше, ніж приріст доходу, що може створювати тиск на ефективність, якщо не супроводжується підвищенням продуктивності.

Спостерігається перерозподіл структури кадрів у бік збільшення адміністративного персоналу на 6,8 п.в. Це може бути ознакою ускладнення управлінських процесів або зміщення акцентів у структурі управління, що не завжди є ефективним з точки зору продуктивності. Працівники почали працювати в середньому більше днів у році на 8 днів, що частково вплинуло на зростання обсягу відпрацьованого часу. Робочий день дещо подовжився на 0,1

год, але ці зміни несуттєві. Це не основний фактор впливу на продуктивність. Обсяг відпрацьованого часу практично не змінився, його зростання склало 2,6 год або 0,16%. Це свідчить про стабільне навантаження на працівника.

Це найбільш позитивний показник: майже п'ятикратне зростання продуктивності за 2 роки. Така динаміка свідчить про суттєве підвищення ефективності праці. Зростання продуктивності значно випереджає темпи приросту чисельності персоналу (+41,67%) і відпрацьованого часу (+0,16%), отже, головною причиною, ймовірно, є покращення технологій, автоматизація, оптимізація процесів або перехід на продукцію з вищою доданою вартістю.

ТОВ «Нео Агро» демонструє яскраво виражене зростання продуктивності праці при порівняно помірному зростанні чисельності персоналу та тривалості робочого часу. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що є позитивною тенденцією. Варто зосередитися на підтриманні балансу в структурі персоналу та збереженні динаміки доходів на одного працівника.

Управлінська та операційна система розвитку персоналу в ТОВ «Нео Агро» побудована на взаємопов'язаних управлінських функціях, які забезпечують безперервність і узгодженість процесів у межах основних підсистем підприємства.

У ТОВ «Нео Агро» система управління людськими ресурсами відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства та досягненні його стратегічних цілей. Уся управлінська та операційна система розвитку персоналу базується на тісно взаємопов'язаних управлінських функціях, які охоплюють планування, організацію, мотивацію, контроль і розвиток працівників.

Ці функції не є ізольованими - вони утворюють безперервний, циклічний процес, який адаптується до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Така система орієнтована на довгостроковий розвиток людського потенціалу та підтримує стабільність функціонування ключових підсистем підприємства.

Серед основних підсистем, до яких інтегрується система управління персоналом, можна виділити:

- організаційну підсистему, що визначає структуру управління персоналом, підпорядкування, обов'язки й повноваження;
- мотиваційно-стимулюючу, яка відповідає за розробку систем оплати праці, преміювання та нематеріального заохочення;
- інформаційно-аналітичну, яка забезпечує керівництво об'єктивною інформацією для прийняття рішень щодо персоналу;
- кадрово-розвиткову, яка охоплює підбір, адаптацію, навчання, атестацію та планування кар'єри працівників;
- соціальну підсистему, що спрямована на підтримку морально-психологічного клімату, формування корпоративної культури, соціальні гарантії.

Таким чином, людські ресурси розглядаються не лише як фактор виробництва, а як стратегічний актив компанії. Орієнтуючись на принципи системності, комплексності та безперервності, ТОВ «Нео Агро» формує ефективну модель управління персоналом, здатну швидко реагувати на виклики ринку та сприяти підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «NEO AGRO»

3.1 Заходи підвищення ефективності управління трудовими ресурсами в ТОВ «Neo Agro»

Процеси управління, функціонування, розвитку та оновлення людських ресурсів, підтримання їх кількісного й якісного складу, а також координація адаптації персоналу до потреб підприємства й забезпечення їх безперервного професійного зростання здійснюються менеджерами. У цьому контексті американський учений П. Друкер розглядав лідера (менеджера) як динамічний елемент, що «оживлює» діяльність будь-якої організації. На його думку, без чіткої управлінської позиції навіть наявність виробничих ресурсів не гарантує досягнення результатів, а лише підкреслює сам факт їх існування [6].

Заходи з підвищення ефективності управління трудовими ресурсами в ТОВ «Neo Agro» (табл. 3.1).

1. Оптимізація кадрової політики.
 - Провести аналіз кадрового складу (віковий, кваліфікаційний, стажовий баланс) для виявлення диспропорцій.
 - Розробити кадрову стратегію з урахуванням сезонності аграрного виробництва.
 - Запровадити систему резерву кадрів для ключових посад.
2. Удосконалення системи мотивації [10, с.18].
 - Впровадити гнучку систему оплати праці, що поєднує фіксовану частину та бонуси за результат.
 - Розробити нематеріальні стимули: відзнаки, подяки, участь у прийнятті рішень, корпоративні заходи.

- Забезпечити прозорість оцінювання результатів праці через KPI або систему грейдів.

3. Підвищення кваліфікації персоналу.

- Організувати регулярні тренінги з сучасних агротехнологій, цифрових інструментів, техніки безпеки.

- Співпрацювати з аграрними навчальними закладами для стажування молодих спеціалістів.

- Створити внутрішню систему наставництва для адаптації нових працівників.

4. Цифровізація управління персоналом [12, с.34].

- Впровадити HRM-систему (Human Resource Management System) для автоматизації обліку кадрів, табелювання, розрахунків і звітності.

- Використовувати аналітичні інструменти для прогнозування потреб у персоналі.

- Створити електронний портал працівників для зворотного зв'язку, заявок, відпусток тощо.

5. Поліпшення умов праці та корпоративної культури.

- Забезпечити сучасні стандарти безпеки праці та гігієни на виробництві.

- Розробити програму соціальної підтримки (страхування, транспорт, харчування, відпочинок).

- Формувати корпоративні цінності: командність, інноваційність, відповідальність, сталий розвиток.

6. Моніторинг ефективності управління персоналом [17, с.67].

- Визначити ключові показники ефективності (KPI) управління трудовими ресурсами:

- продуктивність праці;
- плинність кадрів;
- рівень задоволеності персоналу;
- частка кваліфікованих працівників.

- Проводити регулярний аудит **системи управління персоналом** для виявлення резервів покращення.

Таблиця 3.1 - План заходів щодо підвищення ефективності управління трудовими ресурсами в ТОВ «Neo Agro»

№	Напрямок заходу	Зміст заходу	Термін виконання	Відповідальні особи	Очікуваний результат	Економічний ефект / Переваги
1	Оптимізація кадрової політики	Провести аудит кадрового складу (аналіз вікової, кваліфікаційної структури, плинності кадрів)	I квартал 2026 р.	HR-відділ	Визначення диспропорцій та потреб у кадрах	Зниження плинності кадрів на 10 %
2	Формування кадрового резерву	Створити базу даних потенційних кандидатів для заміщення ключових посад	II квартал 2026 р.	Керівник HR-відділу	Безперервність управлінських процесів	Скорочення простоїв через кадрові зміни
3	Удосконалення системи мотивації	Впровадити систему преміювання за індивідуальні та командні результати (KPI)	Протягом року	Директор, бухгалтерія	Підвищення продуктивності праці	Зростання виробітку на 8–12 %
4	Розвиток персоналу	Провести тренінги з сучасних агротехнологій і цифрових систем управління	Щорічно	HR-відділ, головний агроном	Підвищення кваліфікації персоналу	Зростання якості продукції
5	Цифровізація управління	Впровадження HRM-системи для обліку, табелювання і контролю продуктивності	III квартал 2026 р.	IT-відділ, HR	Оптимізація адміністративних процесів	Скорочення часу на кадровий облік на 30 %

Продовження таблиця 3.1						
6	Покращення умов праці	Оснащення робочих місць новим обладнанням, забезпечення ЗІЗ	Протягом року	Відділ охорони праці	Зниження травматизму, зростання задоволеності працівників	Менше простоїв, підвищення лояльності
7	Розвиток корпоративної культури	Проведення корпоративних заходів, конкурсу «Кращий працівник року»	Щорічно	HR-відділ	Підвищення мотивації та командного духу	Зменшення плинності персоналу
8	Моніторинг ефективності HR-системи	Визначення КРІ управління трудовими ресурсами та щорічна оцінка результатів	IV квартал 2026 р.	HR-відділ, керівництво	Безперервне вдосконалення HR-процесів	Зростання загальної ефективності управління

Джерело: складено автором базуючись на працях [20, 24]

З огляду на значущість питання підвищення ефективності управління розвитком людських ресурсів в торговельному підприємстві ТОВ «Neo Agro» доцільно сформулювати дієву систему заходів, спрямовану на планування та реалізацію розвитку персоналу. У межах створення системи управління професійним зростанням працівників підприємству варто передбачити впровадження внутрішньофірмового навчання. Його розвиток на досліджуваному підприємстві може здійснюватися за такими основними напрямками (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Напрями внутрішньо-фірмового навчання та розвитку персоналу в ТОВ «Neo Agro»

Джерело: складено автором

Ефективний розвиток трудового потенціалу підприємства неможливий без цілеспрямованої системи навчання та підвищення кваліфікації працівників. У ТОВ «Neo Agro» внутрішньофірмове навчання має стати складовою частиною стратегічного управління персоналом і забезпечувати формування компетентностей, необхідних для досягнення цілей компанії.

Основними напрямками внутрішньо-фірмового навчання та розвитку персоналу доцільно визначити такі (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 - Напрями внутрішньо-фірмового навчання та розвитку персоналу в ТОВ «Neo Agro»

№	Напрямок навчання та розвитку	Зміст заходів	Очікуваний результат	Відповідальні підрозділи
1	Професійно-технічна підготовка працівників	Проведення інструктажів, майстер-класів, стажувань безпосередньо на робочому місці; навчання роботі з новою технікою й обладнанням	Підвищення професійної майстерності, зниження виробничих помилок	Керівники підрозділів, служба охорони праці
2	Підвищення кваліфікації управлінського персоналу	Семінари та тренінги з менеджменту, маркетингу, фінансів, логістики, управління проектами	Підвищення управлінської компетентності, поліпшення якості прийняття рішень	Відділ кадрів, керівництво підприємства
3	Розвиток цифрових компетентностей	Навчання роботі з HRM-, CRM-системами, офісними програмами, аналітичними платформами	Підвищення ефективності цифрової взаємодії та автоматизації процесів	HR-відділ, IT-відділ
4	Програми наставництва	Закріплення досвідчених працівників за новачками; передача практичних знань, адаптаційна підтримка	Швидка адаптація персоналу, зменшення плинності кадрів	HR-відділ, керівники підрозділів
5	Розвиток “м’яких навичок” (soft skills)	Тренінги з комунікації, командної роботи, лідерства, управління часом	Формування ефективної корпоративної взаємодії, підвищення командної продуктивності	HR-відділ, зовнішні тренери
6	Корпоративні навчальні заходи	Внутрішні конференції, круглі столи, обмін досвідом, участь у виставках і форумах	Розширення професійних знань, розвиток корпоративної культури	Керівництво, відділ маркетингу, HR
7	Оцінювання ефективності навчання	Аналіз результатів навчальних програм, опитування, моніторинг змін у продуктивності праці	Підвищення якості навчальних програм, коригування навчальної політики	Відділ кадрів, аналітична служба

Джерело: складено автором базуючись на працях [21, с.46]

Отже, для розв'язання проблем, виявлених у межах даного дослідження, доцільно запропонувати низку заходів щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу. Зокрема, необхідно розробити й оновити зміст навчальних програм, забезпечивши їх відповідність сучасним вимогам ринку праці та розвитку підприємства. При цьому важливо чітко розмежувати навчальні напрями за рівнями - управлінську, професійну та робітничу підготовку. Наприклад, у таблиці 3.3 наведена тематика семінарів.

Таблиця 3.3 – Програма семінарів для підвищення кваліфікації персоналу

№	Тема семінару	Мета проведення	Основні питання для розгляду	Форма проведення	Тривалість / періодичність	Відповідальні особи
1	Сучасні тенденції розвитку аграрного бізнесу та ринку добрив	Ознайомити працівників із новими підходами до ведення аграрного бізнесу, технологічними інноваціями	Стан ринку агропродукції; цифрові технології в агросекторі; стратегічне планування виробництва	Лекція, дискусія	1 день, раз на рік	Керівництво підприємства, запрошені експерти
2	Ефективні методи управління персоналом	Розвиток управлінських компетенцій менеджерів середньої ланки	Лідерство, командоутворення, делегування, мотивація	Тренінг	2 дні, раз на півроку	HR-відділ, зовнішній бізнес-тренер
3	Цифрові інструменти управління підприємством (HRM, CRM, ERP)	Підвищити цифрову грамотність працівників, навчити ефективно використовувати сучасні програмні продукти	Використання HRM-систем; автоматизація процесів; аналітика даних	Практичний семінар	2 дні, раз на рік	ІТ-відділ, консультант

4	Клієнтоорієнтований сервіс у торговельній діяльності	Розвиток навичок ефективного спілкування з клієнтами, підвищення якості обслуговування	Стандарти сервісу; управління скаргами; психологія продажів	Тренінг з рольовими іграми	1 день, щоквартально	Відділ продажів, HR-відділ
5	Охорона праці та техніка безпеки	Підвищення рівня знань з охорони праці, попередження травматизму	Законодавчі вимоги, інструктаж, поведінка в аварійних ситуаціях	Лекція, практичне заняття	1 день, двічі на рік	Відділ охорони праці
6	Управління часом і особиста ефективність (time-management)	Навчити працівників ефективно планувати свій робочий день і підвищувати продуктивність	Планування робочого часу, пріоритезація завдань, техніки концентрації	Інтерактивний тренінг	1 день, раз на рік	HR-відділ
7	Корпоративна культура та командна взаємодія	Зміцнення корпоративних цінностей, розвиток командної роботи	Комунікація, взаємоповага, корпоративна етика, цінності Neo Agro	Тімбілдинг, круглий стіл	1 день, раз на півроку	HR-відділ, керівництво
8	Інноваційні технології у виробництві та логістиці	Ознайомлення працівників із сучасними технологічними рішеннями у сфері агрологістики	Автоматизація складських процесів; системи контролю якості; smart-технології	Презентація, демонстрація	1 день, раз на рік	Технічний відділ, IT-відділ

Джерело: складено автором [5, 8, 10, 18, 22, 26, 30]

Нами обраховано кошторис на проведення заходу і відображено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Кошторис на проведення семінарів та тренінгів

№	Назва заходу	Категорія персоналу	Форма проведення	Основні витрати	Орієнтовна сума (грн)
1	Семінар: Сучасні тенденції аграрного бізнесу	Управлінці, спеціалісти	Лекція + дискусія	Витрати на запрошеного експерта, оренда залу, роздаткові матеріали	12 000

2	Тренінг: Ефективне управління персоналом	Менеджери середньої ланки	Тренінг + кейси	Послуги тренера, матеріали для тренінгу, кава-пауза	10 500
3	Семінар: Цифрові інструменти управління (HRM, CRM)	Спеціалісти	Практичний семінар	Консультації фахівця, комп'ютерна техніка, роздаткові матеріали	15 000
4	Тренінг: Клієнтоорієнтований сервіс	Відділ продажів	Рольові ігри, тренінг	Матеріали, оренда обладнання, кава-пауза	9 000
5	Семінар: Охорона праці та техніка безпеки	Всі категорії персоналу	Лекція + практичне заняття	Інструктажі, методичні посібники	8 000
6	Тренінг: Time-management та особиста ефективність	Спеціалісти, менеджери	Інтерактивний тренінг	Тренер, роздаткові матеріали, кава-пауза	7 500
7	Семінар: Корпоративна культура та командна взаємодія	Всі категорії персоналу	Тімбілдинг, круглий стіл	Організація командних вправ, матеріали, кава-пауза	10 000
8	Семінар: Інноваційні технології у виробництві та логістиці	Технічний персонал	Презентація, демонстрація	Витрати на обладнання, демонстраційні матеріали, експерт	12 500

Джерело: складено автором

3.2 Удосконалення планування ділової кар'єри та адаптації персоналу

Ефективне управління трудовими ресурсами підприємства значною мірою залежить від правильного планування ділової кар'єри працівників та організації їхньої адаптації. Саме ці процеси забезпечують формування висококваліфікованого та мотивованого персоналу, здатного досягати стратегічних цілей підприємства. Планування ділової кар'єри є системою заходів, спрямованих на формування чіткої перспективи професійного розвитку працівників та відповідності їхніх компетенцій потребам підприємства. Основними завданнями планування кар'єри є:

1. виявлення потенціалу та талентів співробітників;

2. формування індивідуальних планів професійного розвитку;
3. забезпечення послідовності підвищення кваліфікації та просування по службі;
4. підтримка мотивації та залученості працівників до діяльності підприємства.

У ТОВ «Neo Agro» планування кар'єри може здійснюватися на основі наступних принципів:

- індивідуалізація підходів до розвитку кожного працівника;
- поетапне підвищення рівня професійної та управлінської компетентності;
- тісний зв'язок планування кар'єри з системою оцінювання ефективності праці;
- врахування потреб підприємства в поточному та перспективному періоді.

Таблиця 3.5 - Модель кар'єрного росту для ТОВ «Neo Agro» може включати такі рівні

Рівень	Категорія персоналу	Основні компетенції	Механізми розвитку
1	Молодший спеціаліст	Базові професійні навички	Наставництво, внутрішні тренінги
2	Спеціаліст	Професійна компетентність, командна взаємодія	Курси підвищення кваліфікації, стажування
3	Старший спеціаліст / керівник групи	Лідерські навички, управління проектами	Тренінги з управління, наставництво
4	Керівник підрозділу	Стратегічне планування, управління персоналом	Коучинг, участь у проєктах підприємства
5	Топ-менеджмент	Прийняття стратегічних рішень, інноваційний розвиток	Бізнес-школи, консалтинг, стратегічні сесії

Джерело: складено автором

Розробка індивідуальних планів кар'єрного розвитку дозволяє співробітникам бачити чітку перспективу росту, а підприємству - формувати кадровий резерв.

Адаптація - це процес, який забезпечує швидке та ефективне включення нового або переведеного співробітника у виробничі та організаційні процеси підприємства. Удосконалена система адаптації сприяє зниженню плинності

кадрів та підвищенню продуктивності праці. Основні етапи адаптації персоналу включають:

1. Переадаптаційний етап — підготовка працівника до вступу на нове робоче місце, надання інформації про підприємство, структуру підрозділів, посадові обов'язки;
2. Первинна адаптація — ознайомлення з колективом, робочими процесами та корпоративною культурою;
3. Професійна адаптація — навчання та розвиток необхідних компетенцій для виконання посадових обов'язків;
4. Соціальна адаптація — інтеграція працівника в корпоративну культуру, формування відчуття причетності до компанії.

Удосконалення процесу адаптації в ТОВ «Neo Agro» може включати:

- призначення наставника для новачка;
- проведення ознайомчих семінарів і тренінгів;
- регулярний контроль і зворотний зв'язок від керівництва;
- індивідуальні плани розвитку на перший рік роботи.

Інтеграція системи планування кар'єри та адаптації персоналу дозволяє:

- забезпечити швидку продуктивність нових працівників;
- зменшити ризик помилкових призначень і неефективного розподілу кадрів;
- формувати мотивований, лояльний та висококваліфікований персонал;
- підвищувати ефективність управління трудовими ресурсами в цілому.

Планування ділової кар'єри та адаптація персоналу є ключовими елементами ефективного управління трудовими ресурсами. Системний підхід до розвитку кар'єри дозволяє розкрити потенціал працівників та забезпечити їх відповідність потребам підприємства. Удосконалена адаптація скорочує час інтеграції нового персоналу та підвищує його продуктивність. Синхронне впровадження програм кар'єрного розвитку та адаптації сприяє підвищенню загальної ефективності управління трудовими ресурсами ТОВ «Neo Agro».

Отже, ми вбачаємо ефективність цієї системи у здатності перш за все забезпечити тісну взаємодію з керівництвом компанії. Для досягнення цієї мети пропонується реалізувати її через три рівні (підсистеми): розвиток творчого пошуку, стимулювання творчого зростання та формування кадрового резерву. (рис. 3.2).

Таблиця 3.6 - Рекомендації для удосконалення системи кар'єри та адаптації в ТОВ «Neo Agro»

Напрямок удосконалення	Заходи / Рекомендації	Очікуваний результат
Планування ділової кар'єри	Розробка індивідуальних планів розвитку для співробітників; визначення кар'єрних етапів	Чітка траєкторія розвитку персоналу, підвищення мотивації
Наставництво та кураторство	Призначення наставників для нових та молодших співробітників; регулярні консультації	Швидка інтеграція нових працівників, передача досвіду
Адаптація персоналу	Впровадження поетапної системи адаптації: передадаптаційний, первинний, професійний, соціальний етапи	Зменшення плинності кадрів, швидка адаптація в колективі та робочих процесах
Професійне навчання та тренінги	Проведення регулярних семінарів, тренінгів, підвищення кваліфікації	Підвищення компетентності та професійного рівня працівників
Оцінка ефективності	Впровадження системи зворотного зв'язку, опитування, контроль результатів	Виявлення проблем, коригування навчальних програм та адаптаційних заходів
Мотивація та лояльність	Впровадження системи заохочень, кар'єрного росту, участі в цікавих проектах	Підвищення задоволеності працівників, продуктивності та лояльності до компанії

Джерело: складено автором [3, 9, 17, 22]

Процес управління професійним розвитком менеджерів фактично є процедурою творчого відбору та розподілу працівників у кадровий резерв з урахуванням їхнього індивідуального потенціалу (так званий «частковий відбір»). На третьому рівні вирішуються питання включення співробітників до кадрового резерву та визначаються наслідки, пов'язані з напрямом і профілем їхнього навчання. У зв'язку з цим актуальним стає питання: хто може

претендувати на посаду керівника відділу чи магазину та як формувати кадровий резерв для заповнення вакантних посад.



Рисунок 3.2 - Система управління професійним зростанням управлінських кадрів

Джерело: складено автором на основі [1, 15]

Кандидати на посаду керівника відділу продажу не повинні розглядатися як менеджери-аматори. Однією з ключових вимог є наявність вищої освіти у відповідній галузі та професійного досвіду. Проте лише факт попередньої роботи на зазначених посадах не є достатньою умовою для автоматичного включення фахівця до кадрового резерву. Необхідною передумовою є оцінка потенціалу претендентів до їхнього зарахування в резерв.

У сучасній практиці управління трудовими ресурсами розроблено низку методів оцінки управлінського потенціалу. Одним із ефективних інструментів є тестування на робочому місці, що передбачає тимчасове виконання працівником обов'язків посади, на яку його планується призначити у майбутньому (наприклад, під час тривалої відсутності керівника підрозділу). ТОВ «Neo Agro» рекомендує використовувати дану практику як спосіб перевірки компетенцій та професійної готовності кандидатів. Планування кар'єри та підвищення кваліфікації персоналу повинно базуватися на об'єктивному аналізі результатів професійної діяльності, оцінці професійних, ділових та особистих якостей співробітників і їх відповідності вимогам посади. Цей процес має здійснюватися на основі регулярної та актуальної оцінки ефективності праці фахівця та інтегруватися в систему управління розвитком людських ресурсів підприємства. [24, 26]. Прикладом подібного аналізу який ми пропонуємо взяти до уваги може слугувати таблиця 3.7.

Таблиця 3.7 - Оцінка сильних та слабких сторін, сприятливих можливостей і факторів загроз

Категорія	Опис
Сильні сторони (Strengths)	- Наявність кваліфікованого персоналу та керівників з досвідом; - Систематизована організаційна структура та чіткі посадові обов'язки; - Внутрішні програми навчання та підвищення кваліфікації; - Індивідуальне планування кар'єри та наставництво.
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Недостатній рівень мотивації деяких працівників; - Обмежені ресурси для проведення регулярних тренінгів і навчальних програм; - Відсутність формалізованої системи оцінки потенціалу кандидатів у кадровий резерв; - Нестача інтеграції між плануванням кар'єри та поточними потребами бізнесу.
Можливості (Opportunities)	- Використання сучасних технологій для навчання та оцінки персоналу; - Розширення програм наставництва та коучингу; - Формування ефективного кадрового резерву та планування наступництва; - Вдосконалення системи мотивації та стимулювання професійного розвитку.
Загрози (Threats)	- Висока плинність кадрів, особливо молодих спеціалістів; - Зовнішня конкуренція за кваліфікованих фахівців; - Недостатня адаптація нових співробітників, що знижує ефективність роботи; - Зміни на ринку праці та економічна нестабільність, що впливають на планування розвитку персоналу.

Джерело: складено автором

Ефективне управління трудовими ресурсами підприємства значною мірою залежить від здатності швидко та якісно інтегрувати нових співробітників у робочий процес і корпоративне середовище. У цьому контексті адаптація персоналу є критичною складовою системи управління людськими ресурсами, оскільки вона забезпечує:

1. Швидку інтеграцію нових працівників. Новий співробітник має швидко ознайомитися з організаційною структурою, основними робочими процесами, корпоративними стандартами та культурою підприємства. Це зменшує ймовірність помилок та підвищує ефективність виконання завдань на початкових етапах роботи.

2. Зниження плинності кадрів. Недостатня адаптація часто призводить до професійного та соціального дискомфорту, що є однією з основних причин звільнення співробітників. Програма адаптації дозволяє знизити ризик плинності та втрату кваліфікованих кадрів.

3. Формування корпоративної культури та командного духу. Адаптаційні заходи сприяють знайомству нових працівників із корпоративними цінностями, нормами поведінки, а також розвитку взаємин у колективі, що підвищує ефективність командної роботи.

4. Оцінка потенціалу та потреб у навчанні. Програма адаптації дозволяє виявити сильні та слабкі сторони нових співробітників, їхній потенціал для професійного росту та потреби у додатковому навчанні, що є основою для подальшого планування кар'єри та підвищення кваліфікації.

5. Підвищення загальної продуктивності підприємства. Ефективно адаптований персонал швидше досягає продуктивного рівня роботи, що позитивно впливає на реалізацію стратегічних цілей підприємства та конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, формування програми адаптації персоналу є необхідним елементом управління розвитком трудових ресурсів, що забезпечує швидку інтеграцію працівників, їх професійний та соціальний розвиток, а також підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Іншими словами, це документ, в якому викладені основні заходи, спрямовані на забезпечення швидкої та комфортної соціально-психологічної адаптації працівника на робочому місці відповідно до завдань, що виконуються за трудовим договором. Приклад програми наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Структуровану таблицю етапів програми адаптації персоналу для ТОВ «Neo Agro»

Етап адаптації	Мета	Основні заходи	Очікуваний результат
Переадаптаційний етап	Підготовка працівника до вступу на посаду	Ознайомлення з інформацією про компанію, корпоративними правилами, посадами, умовами праці	Зменшення стресу при початку роботи, формування базового уявлення про підприємство
Первинна адаптація	Інтеграція у колектив та робочі процеси	Знайомство з колективом, робочими процесами та керівництвом; наставництво від більш досвідченого працівника	Швидке входження у робочий ритм, налагодження соціальних контактів
Професійна адаптація	Розвиток професійних навичок	Проведення тренінгів, семінарів, практичне виконання завдань під контролем наставника	Підвищення кваліфікації, оволодіння необхідними професійними компетенціями
Соціальна адаптація	Інтеграція в корпоративну культуру	Участь у корпоративних заходах, ознайомлення з цінностями та традиціями компанії	Формування лояльності, командного духу, позитивного ставлення до компанії
Оцінка ефективності адаптації	Контроль успішності інтеграції	Регулярні зворотні зв'язки, оцінка досягнутих результатів, коригування програми	Виявлення потреб у додатковому навчанні, підвищення ефективності персоналу

Джерело: складено автором [23, 28, 31]

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища, де рівень конкуренції високий, а стратегічні виклики постійно змінюються, ефективне управління та розвиток людських ресурсів стає ключовим фактором успіху компанії. Запровадження інноваційних та практичних заходів у цій сфері є необхідним для

забезпечення конкурентоспроможності та стабільного становища організації на ринку.

Реалізація ефективної стратегії управління та розвитку персоналу сприяє не лише підвищенню професійних компетенцій співробітників, але й зростанню продуктивності, а також залученню та утриманню висококваліфікованих фахівців. Для досягнення максимальної ефективності такі стратегії повинні бути адаптовані до специфіки підприємства та враховувати його особливості, потреби та стратегічні цілі [2].

Під час проходження практики було встановлено, що ТОВ «Neo Agro» може виділяти на розвиток персоналу близько 2% від чистого прибутку. Тому доцільним визнано використання цього фонду для систематичного впровадження заходів з розвитку персоналу, що сприятиме більш ефективному управлінню кадрами та підвищенню загальної продуктивності підприємства.

Професійний розвиток персоналу розглядається як результат діяльності організації. Спеціально організовані навчальні заходи дозволяють досягати поставлених цілей у стислі терміни. Він спрямований на постійне вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, а також підвищення компетентності співробітників. У ТОВ «Neo Agro» запропоновано направити на навчальні курси менеджера з персоналу та комерційного директора, щоб вони були більш обізнаними з сучасними тенденціями в управлінні розвитком людських ресурсів. Середня вартість одного навчального курсу становить 2 950 грн. Відповідно до фінансового звіту за 2024 рік, чистий прибуток підприємства склав 836,6 тис. грн

Як результат, прогнозована сума видатків в цілому на підвищення кваліфікації персоналу складатиме:

$$\text{Прогнозована сума} = 2950 * 2\%/100\% = 50,0 \text{ (тис. грн.)} \quad (3.1)$$

Отже, сума, необхідна для оплати навчання (5 600 грн), значно менша за фінансові можливості підприємства (50 000 грн), що свідчить про достатність коштів для організації курсів підвищення кваліфікації персоналу. Впровадження запропонованих заходів із вдосконалення управління

розвитком людських ресурсів сприятиме підвищенню задоволеності працівників роботою та ефективнішому формуванню й використанню трудового потенціалу ТОВ «Neo Agro». Витрати на впровадження заходів щодо управління персоналом ТОВ «Neo Agro» представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Витрати на впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління розвитком персоналом ТОВ «Neo Agro»

Заходи	Кількість витрачених коштів на 2025 рік, грн.
Організація міжнародних заходів по обміну досвідом (он лайн)	5800,00
Організація проведення практичних занять, ділових ігор, семінарів-практикумів, конференцій	2200,00
Організація проведення виїзних занять	3800,00
Курси з підвищення кваліфікації	5600,00
Разом:	17400,00

Джерело: сформовано автором

У таблиці 3.9 відображено планові витрати на реалізацію запропонованих заходів з удосконалення управління розвитком трудових ресурсів ТОВ «Neo Agro» у 2025 році.

Відповідно до даних таблиці 3.9, яка відображає заплановані витрати ТОВ «Neo Agro» на розвиток людських ресурсів у 2023 році, впровадження цих заходів забезпечить системний і комплексний підхід до професійного розвитку співробітників компанії. Серед обраних форм підвищення кваліфікації передбачено організацію міжнародних онлайн-заходів (Zoom), воркшопів, ділових ігор, семінарів, тренінгів, конференцій, екскурсій та курсів підвищення кваліфікації. Загальна сума витрат на реалізацію цих заходів становила 17 400,00 грн.

Ці витрати розглядаються як інвестиції в людський капітал, який є ключовим ресурсом компанії. Планування таких видатків свідчить про орієнтацію підприємства на підвищення кваліфікації та компетенцій співробітників, що, у свою чергу, сприяє зростанню конкурентоспроможності та стабільності бізнесу в сучасних ринкових умовах. Загалом, заплановані витрати підкреслюють відповідальне ставлення компанії до якості своєї робочої сили та

готовність вкладати кошти в професійний і особистісний розвиток працівників задля досягнення стратегічних цілей.

3.3 Мотиваційний механізм як чинник удосконалення управління трудовим потенціалом

Ефективне управління трудовим потенціалом неможливе без впровадження дієвого мотиваційного механізму, який здатний стимулювати працівників до досягнення високих результатів та розвитку професійних компетенцій. Мотиваційний механізм включає систему матеріальних і нематеріальних стимулів, що спрямовані на підвищення продуктивності праці, задоволення потреб працівників та їх залучення до стратегічних цілей компанії.

У ТОВ «Neo Agro» мотиваційна система передбачає:

1. Матеріальні стимули – заробітна плата, премії за виконання планових показників, бонуси за інноваційні пропозиції, надбавки за стаж і кваліфікацію.
2. Нематеріальні стимули – визнання досягнень, можливості для професійного розвитку, участь у тренінгах, семінарах та конференціях, гнучкий графік роботи, корпоративні заходи.

Запровадження ефективного мотиваційного механізму дозволяє:

- підвищити зацікавленість персоналу у виконанні поставлених завдань;
- зменшити плинність кадрів;
- стимулювати професійний розвиток і самовдосконалення працівників;
- зміцнити корпоративну культуру та лояльність до компанії.

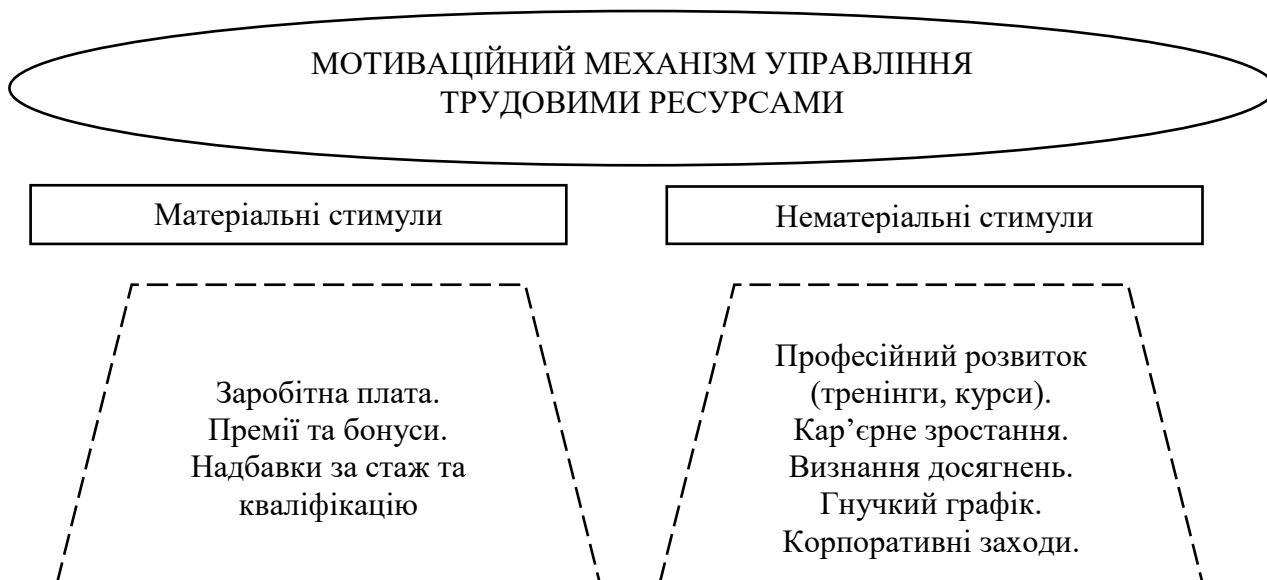


Рисунок 3.3 - Складові мотиваційного механізму: матеріальні та нематеріальні стимули

Джерело: сформовано автором

Таким чином, мотиваційний механізм є ключовим інструментом удосконалення управління трудовим потенціалом в ТОВ «Neo Agro», оскільки забезпечує ефективне поєднання інтересів працівників та стратегічних цілей підприємства. Формування мотиваційного механізму є одним із ключових чинників підвищення ефективності управління трудовим потенціалом організації. Доцільність цього процесу обґрунтовується низкою важливих аспектів (рис. 3.3). [5].

1. Стратегічний аспект – мотиваційна система сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи синхронізацію інтересів працівників і керівництва.

2. Економічний аспект – правильне стимулювання працівників підвищує продуктивність праці, зменшує плинність кадрів і оптимізує витрати на управління персоналом.

3. Психологічний аспект – мотиваційний механізм формує внутрішню зацікавленість у роботі, підвищує рівень задоволеності працівників та їхню лояльність до компанії.

4. Професійний аспект – система стимулювання заохочує підвищення кваліфікації, розвиток компетенцій і активну участь у професійному житті організації.

5. Соціальний аспект – сприяє створенню корпоративної культури, покращує взаємодію між співробітниками та формує командний дух.

Таким чином, впровадження ефективного мотиваційного механізму є необхідною умовою підвищення результативності управління трудовим потенціалом у ТОВ «Neo Agro» та забезпечує стабільний розвиток підприємства.

Сформуємо аспекти формування мотиваційного механізму для ТОВ «Neo Agro» (рис. 3.4):



Рисунок 3.4 - Аспекти формування мотиваційного механізму для ТОВ «Neo Agro»

Джерело: сформовано автором

Ця схема показує п'ять ключових аспектів, через які мотиваційний механізм впливає на підвищення ефективності управління трудовим потенціалом.

Процес формування мотиваційного механізму в організації є комплексним і включає кілька ключових етапів, кожен з яких потребує системного підходу та чіткої послідовності управлінських дій. Основні етапи цього процесу можна визначити наступним чином:

1. Аналіз потреб та очікувань персоналу – визначення чинників, що впливають на мотивацію працівників, оцінка рівня задоволеності роботою, виявлення потреб у розвитку компетенцій та стимулювання.

2. Встановлення цілей мотиваційної системи – формулювання конкретних завдань, які має вирішувати система мотивації, узгодження їх зі стратегічними цілями підприємства.

3. Розробка стимулюючих механізмів – визначення видів матеріальних і нематеріальних стимулів, системи преміювання, методів визнання досягнень та професійного розвитку.

4. Впровадження мотиваційної системи – практична реалізація заходів із стимулювання персоналу, адаптація механізмів до конкретних умов підприємства.

5. Моніторинг та оцінка ефективності – контроль за результатами впровадженої системи, збір зворотного зв'язку від працівників, коригування механізмів за необхідності.

6. Коригування та оптимізація мотиваційного механізму – постійне вдосконалення системи з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища, розвитку компетенцій працівників і стратегічних потреб підприємства [27, 29].

Таким чином, дотримання чіткої послідовності цих етапів забезпечує ефективне впровадження мотиваційного механізму та сприяє підвищенню продуктивності, професійного розвитку і лояльності працівників ТОВ «Neo Agro». Така послідовність дій допомагає забезпечити систематичний та

ефективний підхід до формування мотиваційного механізму, який буде відповідати: потребам організації, очікуванням її працівників.

На початковому етапі розробки мотиваційного механізму важливо ідентифікувати професійні мотиви, які є ключовими для стимулювання працівників ТОВ «Neo Agro». Для цього було здійснено оцінювання значущості окремих професійних мотивів персоналу з використанням 10-бальної шкали, що дозволяє визначити пріоритетні стимули та спрямувати мотиваційні заходи на найбільш впливові фактори (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – результати оцінювання професійних мотивів працівників ТОВ «Neo Agro» (бали)

№	Професійний мотив	Оцінка значущості (за 10-бальною шкалою)	Коментар / Пріоритет
1	Матеріальне заохочення	9	Високий пріоритет для мотивації персоналу
2	Кар'єрний ріст	8	Важливий для розвитку кадрового резерву
3	Професійне визнання	7	Сприяє залученню та лояльності працівників
4	Стабільність та соціальні гарантії	6	Підвищує задоволеність роботою та зниження плинності
5	Можливість навчання та розвитку	8	Ключовий для підвищення кваліфікації та компетенцій
6	Самостійність у роботі	7	Сприяє творчій активності та ініціативності
7	Командна взаємодія та корпоративна культура	6	Важливий для інтеграції та адаптації нових співробітників

Джерело: складено на основі власних спостережень

Згідно з результатами оцінювання професійних мотивів персоналу ТОВ «Neo Agro» за 10-бальною шкалою, можна виділити наступні ключові спостереження:

1. Матеріальне заохочення отримало найвищу оцінку - 9 балів. Це свідчить про те, що фінансовий стимул є головним мотивуючим фактором для

більшості співробітників компанії. Впровадження системи бонусів, премій та надбавок до заробітної плати буде ефективним способом підвищення мотивації.

2. Кар'єрний ріст та можливості навчання та розвитку отримали оцінки 8 балів. Це свідчить про високий інтерес працівників до професійного зростання та підвищення кваліфікації. Компанії доцільно розвивати програми внутрішнього навчання, семінари, тренінги та наставництво, що сприятиме утриманню талановитих співробітників та формуванню кадрового резерву.

3. Професійне визнання і самостійність у роботі отримали оцінки 7 балів, що вказує на важливість для працівників соціальних аспектів мотивації: визнання досягнень, надання відповідальності та автономії у виконанні завдань.

4. Стабільність та соціальні гарантії та командна взаємодія і корпоративна культура отримали найнижчі оцінки (по 6 балів). Це свідчить, що хоча ці фактори важливі, вони не є основним стимулом для більшості співробітників, проте їх слід враховувати як частину комплексної мотиваційної системи, оскільки вони впливають на лояльність і адаптацію нових працівників.

Аналіз показує, що мотиваційна політика ТОВ «Neo Agro» має бути комплексною, поєднуючи фінансові стимули з можливостями професійного розвитку, кар'єрного росту та визнанням досягнень. При цьому підтримка корпоративної культури та соціальної стабільності також є необхідною для збереження ефективності трудового потенціалу та формування позитивного іміджу роботодавця.

Розробка системи ключових показників ефективності (KPI) є фундаментальним елементом побудови дієвого мотиваційного механізму. Визначення найбільш релевантних KPI дозволяє сформувати прозору систему оцінки та винагороди, яка чітко відображатиме внесок кожного працівника у досягнення стратегічних цілей компанії. Система KPI для оцінки ефективності роботи персоналу повинна охоплювати такі ключові напрямки: (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – KPI для оцінки роботи персоналу в системі мотиваційного механізму ТОВ «Neo Agro»

Категорія працівників	Ключові показники ефективності (KPI)	Метод оцінки	Частота оцінки
Менеджери відділів	- Досягнення цільових показників відділу (обсяг продажів, прибуток) - Виконання планів проєктів - Розвиток команди та навчання підлеглих - Ініціативність та впровадження нових процесів	Звіти, опитування команди, оцінка проєктів	Щоквартально
Комерційний директор	- Виконання стратегічних цілей компанії - Рентабельність підрозділу - Розвиток нових ринків та партнерств - Управлінські рішення та інновації	Порівняння з бюджетом та планом, KPI підлеглих	Щоквартально / щорічно
Менеджери з персоналу	- Впровадження навчальних програм - Утримання та залучення персоналу - Оцінка ефективності адаптації нових співробітників - Виконання планів розвитку HR-процесів	Звіти HR, опитування співробітників, аналітика KPI	Щоквартально
Фахівці та спеціалісти	- Якість виконаних завдань - Дотримання термінів і стандартів - Професійний розвиток та участь у тренінгах - Ініціативність у роботі	Оцінка керівника, самооцінка, аналіз результатів роботи	Щоквартально
Робітники (виробничий персонал, логістика тощо)	- Виконання норм та обсягів роботи - Дотримання техніки безпеки та стандартів - Якість виконаної роботи - Взаємодія у команді	Контроль керівника, внутрішні перевірки, звітність	Щомісячно / щоквартально

Джерело: запропоновано автором

KPI формулюються таким чином, щоб кожен працівник бачив свій внесок у загальний успіх компанії. Методи оцінки комбінують кількісні показники (обсяг продажів, виконання планів) та якісні (опитування, оцінка поведінки). Частота оцінки дозволяє своєчасно коригувати мотиваційні заходи та навчальні програми.



Рисунок 3.5 - Схема мотиваційного механізму для ТОВ «Neo Agro» на основі КРІ

Джерело: запропоновано автором

Механізм починається з чіткого визначення КРІ для всіх категорій співробітників. Після цього здійснюється регулярна оцінка результатів, що дозволяє визначити внесок кожного працівника. На основі оцінки формується система винагород – фінансові та нематеріальні заохочення. Мотиваційні заходи (тренінги, наставництво, визнання) підтримують розвиток персоналу. Результатом є підвищення ефективності, продуктивності та лояльності працівників, що забезпечує успішне управління трудовим потенціалом.

Для підвищення ефективності управління трудовим потенціалом ТОВ «Neo Agro» важливим елементом є розробка мотиваційної формули, що дозволяє розраховувати змінну частину винагороди працівників з урахуванням КРІ.

У даному випадку, для спрощення прикладу, розрахунок змінної частини винагороди обмежується показниками продуктивності праці. Основною метою є

стимулювання працівників до досягнення планових показників виконання роботи та підвищення загальної ефективності підприємства.

Для формули заробітної плати на основі продуктивності праці на одного працівника можна виділити такі критерії:

1. Планова продуктивність – запланований обсяг робіт або показник продуктивності на одиницю часу.
2. Фактична продуктивність – реально досягнутий показник працівником за звітний період.
3. Коефіцієнт виконання плану – відношення фактичної продуктивності до планової.
4. Базова ставка заробітної плати – фіксована частина винагороди працівника, яка виплачується незалежно від результатів.
5. Максимальний розмір премії – визначає граничну суму змінної частини винагороди за 100% виконання плану та вище.

Таблиця 3.12 - Розрахунок змінної частини заробітної плати для працівників ТОВ «Neo Agro» на основі продуктивності праці та мотиваційної формули

№	Прізвище, ім'я (прізвища змінено)	Посада	Планова продуктивність	Фактична продуктивність	Коефіцієнт виконання плану (Квик)	Базова ставка, грн	Максимальна премія, грн	Змінна частина винагороди, грн
1	Іваненко О.В.	Менеджер відділу	100 од.	110 од.	1,10	15 000	3 000	3 300
2	Петренко С.М.	Комерційний директор	120 од.	115 од.	0,96	20 000	4 000	3 840
3	Коваленко А.П.	Менеджер з персоналу	90 од.	95 од.	1,06	14 000	2 500	2 650
4	Гончар Т.В.	Співробітник відділу продажу	80 од.	75 од.	0,94	10 000	2 000	1 880

Джерело: складено на основі власних спостережень

1. Коефіцієнт виконання плану (Квик) розраховується як відношення фактичної продуктивності до планової.

2. Змінна частина винагороди = Максимальна премія $\times$ Квик.
3. Якщо Квик > 1 – працівник перевиконав план і отримує премію вище максимальної ставки.
4. Якщо Квик < 1 – недовиконання плану призводить до пропорційного зменшення премії.

Ця таблиця наочно показує, як система КРІ та мотиваційна формула забезпечують прозоре і об'єктивне стимулювання персоналу.

У результаті дослідження системи мотивації та управління трудовим потенціалом ТОВ «Neo Agro» встановлено, що ефективне формування мотиваційного механізму є ключовим чинником підвищення продуктивності праці та загальної ефективності використання людських ресурсів. Розробка системи ключових показників ефективності (КРІ) дозволяє об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника в досягнення стратегічних цілей компанії, а впровадження мотиваційної формули забезпечує прозору та справедливую систему винагороди.

Аналіз показав, що мотиваційна формула, заснована на продуктивності праці, дозволяє диференціювати премії залежно від результатів роботи та стимулює перевиконання планових показників. Запропонована таблиця розрахунку змінної частини винагороди демонструє практичну реалізацію механізму КРІ та ефективність його застосування для різних категорій працівників.

Таким чином, впровадження запропонованого мотиваційного механізму сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї праці, розвитку професійних компетенцій і, як наслідок, загальному зростанню ефективності управління трудовим потенціалом ТОВ «Neo Agro».

ВИСНОВКИ

Адміністративне управління трудовими ресурсами є важливою складовою загального управління підприємством. Ефективне управління дозволяє максимально використовувати потенціал працівників, розподіляти завдання відповідно до їхніх навичок і кваліфікації, що підвищує загальну продуктивність підприємства.

ТОВ «Neo Agro» постачає імпорتنу сільськогосподарську техніку та запасні частини. товарооборот підприємства у 2024 році збільшився на 29364 тис.грн. порівняно з 2022 роком. Це було пов'язано зі збільшенням комерційних продажів та збільшення вартості сервісного обслуговування. Причиною цього стало подорожчання нової техніки, вживаної техніки та мастил. Тобто у компанії вузька спеціалізація – продаж нової техніки Dominoni, Capello, Maschio Gaspardo, Mecmar, ER.MO, FMG, Volland та вживану техніку Claas, John Deere, Lemken, Amazone, JCB, Vaderstad, а також оригінальні запасні частини до неї, якісне та своєчасне гарантійне та постгарантійне сервісне обслуговування. Рівень рентабельності ТОВ «Нео Агро» протягом 2022–2024 років демонструє стійку тенденцію до зниження: у 2022 році він становив 18,98%, у 2023 році - 15,19%, у 2024 році - лише 8,14%. Проведені в роботі розрахунки свідчать, що сума доходів перевищують суму витрат.

Нами встановлено, що в динаміці спостерігається тенденція до збільшення чисельності робітників. Найбільша тенденція до збільшення спостерігається по адміністративному персоналу в 2024 році порівняно з 2023 роком на 20%. Забезпеченість менеджерами щорічно зростає. Зокрема, в 2023 році порівняно з 202 роком на 7 %, а в 2024 році порівняно з 2023 роком на 4 %.

Нами досліджено показники стану та руху робочої сили. В результаті визначено, що коефіцієнт обороту по прийому знизився на 0,007 ум.од, причиною цього стало збільшення середньооблікової чисельності робітників на 12 чоловіки або на 13,79%, тоді як кількість прийнятих робітників на роботу за рік не змінилася. Коефіцієнт обороту по вибуттю скоротився на 0,0129 ум. од.,

причиною цього стало зростання кількості звільнених працівників протягом року на 1 чоловіка або на 50 %. Коефіцієнт плинності кадрів також має тенденцію до зменшення на 0,0129 ум. од. і в 2024 році склав 0,0101. Причиною цього стало те, що кількість звільнених працівників протягом року за власним бажанням склала 1 особу, що становить 50 %, тоді як середньооблікова чисельність робітників зросла. Коефіцієнт постійності персоналу збільшився на 0,0489 ум. од.

Варто констатувати, що за аналізуємий термін відбулося підвищення продуктивності праці на 905 тис. грн. Причиною цього стало збільшення виручки від реалізації. Зростання продуктивності праці є позитивним і свідчить про ефективне використання людського персоналу. При цьому темпи росту продуктивності праці перевищують темпи росту оплати праці. Така тенденція є позитивною, і свідчить, що підприємство дотримується основного принципу організації оплати праці.

Серед недоліків існуючої системи розвитку персоналу ТОВ «Neo Agro» можна відзначити: існуючі традиційні методи розвитку персоналу недостатньо ефективні, не має сучасних програм підготовки, перепідготовки; відсутність нематеріальної мотивації; низька ступінь задоволеності співробітників системою стимулювання праці; відсутність кадрового резерву, неефективне планування чисельності персоналу. Для вирішення виявлених проблем пропонуються наступні заходи щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації: переглянути зміст навчальних програм на відповідність їх утримання потреб робочого місця; збільшити кількість семінарів серед керівних працівників та фахівців з курсу «психологія взаємовідносин та етика поведінки керівника»; впровадити систему дистанційного навчання.

В рамках вдосконалення управління розвитком персоналу запропоновано створення на робочих місцях умов, що сприяють реалізації професійно - кваліфікаційного потенціалу, розвиток систем наставництва та кар'єрного зростання. Запропоновано програму адаптації персоналу в ТОВ «Neo Agro» та шляхи її реалізації. За трьома сценаріями в роботі змодельовано, та

розрахунково доведено доцільність інвестування в розвиток персоналу. Таким чином, запропоновані заходи виявилися економічно вигідними, принесуть ТОВ «Neo Agro» прибуток та вирішить проблеми, що були виявлені під час дослідження. Ефективний розвиток трудового потенціалу підприємства неможливий без цілеспрямованої системи навчання та підвищення кваліфікації працівників. У ТОВ «Neo Agro» внутрішньофірмове навчання має стати складовою частиною стратегічного управління персоналом і забезпечувати формування компетентностей, необхідних для досягнення цілей компанії.

Отже, для того, щоб зробити процес управління кар'єрою ротаційного персоналу максимально ефективним, слід вжити організаційних заходів. Створення спеціальних ротаційних позицій у штатному розкладі кожного підрозділу, що приймає систему ротації; створення горизонтальних або вертикальних кар'єрних сходів з урахуванням особливостей співробітників і потреб кожного підрозділу; формалізація процесу оцінки персоналу і зміни позицій в ієрархії. Таким чином, впровадження ефективного мотиваційного механізму є необхідною умовою підвищення результативності управління трудовим потенціалом у ТОВ «Neo Agro» та забезпечує стабільний розвиток підприємства. Нами сформовано аспекти формування мотиваційного механізму для ТОВ «Neo Agro». Розробка системи ключових показників ефективності (KPI) є фундаментальним елементом побудови дієвого мотиваційного механізму. Визначення найбільш релевантних KPI дозволяє сформуванню прозорої системи оцінки та винагороди, яка чітко відображатиме внесок кожного працівника у досягнення стратегічних цілей компанії.

Завдяки запропонованим заходам щодо управління та адміністрування розвитком персоналу підприємство може збільшити ефективність своєї роботи, знизити витрати, підвищити задоволеність працівників і збільшити свою конкурентоспроможність на ринку. Управління розвитком персоналу стає не просто функцією внутрішнього управління, але і стратегічним інструментом досягнення успіху в умовах постійних змін і викликів на сучасному бізнес-ландшафті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aksin Z., Kucukusta D. Digital transformation in human resource management: A systematic literature review. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 139. P. 1–15. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.08.014.
2. Bondarouk T., Brewster C. Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*. 2016. Vol. 27. № 21. P. 2652–2671. DOI: 10.1080/09585192.2016.1232296.
3. Hnatenko I., Rubezhanska V. Architectonics of the concept of the national labour market regulation. *Менеджмент*. 2018. № 1(27). С. 79–90.
4. Hryvkivska S., Polishchuk N., Salkova I., Kucher L. Human Capital in the Formation of Efficiency of Enterprises Activity. *European Journal of Sustainable Development*. 2019. No.8 (3). Pp. 499–509.
5. Levchenko O. Prospects for development of labour potential of industrial cluster on the basis of social responsibility. Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension: collective monograph: in 3 Vol. / ed. M. Bezpartochnyi. – Sofia : St. Grigorii Bogoslov, 2019. - Vol. 3. P. 89-98.
6. Marler J. H., Parry E. Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*. 2016. Vol. 27. № 19. P. 2233–2253. DOI: 10.1080/09585192.2015.1062094.
7. Sakhno A., Hryvkivska O., Salkova I., Kucher L. Evaluation of the Efficiency of Enterprises by the Method of Analysis of Functioning Environment. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2019. Vol. X. No. 3 (35). Pp. 499-507.
8. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2017. 168 p.
9. Vrontis D., Thrassou A., Lamprianou I. The use of digital technologies and e-HRM in modern organizations. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020. Vol. 155. Article 119994. DOI: 10.1016/j.techfore.2020.119994.

10. Гаран О. Формування кадрового резерву. *Праця і Закон*. 2021. № 1. С. 18–19.
11. Гуменюк Р. П. Оцінювання розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Specialized and multidisciplinary scientific researches: collection of scientific paper with proceedings of the international scientific and practical conference*, Amsterdam, Desember 11, 2020. Amsterdam, 2020. Р. 95–97.
12. Дубровська О. В., Іванова Т. М. Вплив діджиталізації на процеси управління персоналом. *Економіка і управління*. 2021. № 2. С. 34–42. DOI: 10.15407/economics2021.02.034.
13. Дуляба Н., Озарчук К. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 3. С. 165–170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf. (дата звернення: 12.12.2024).
14. Ефективне управління персоналом. URL: <https://euromd.com.ua/post-8164-efektivne-upravlinnya-medichnimi-zakladami-mozhlivosti-mis>. (дата звернення: 12.12.2024).
15. Кизим С.В., Лищенко М.О. Особливості управління кадровим потенціалом та удосконалення компетенцій працівника у медичній установі. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Одеський національний політехнічний університет. (5 листопада 2020). Одеса, 2020. С. 28–30. URL: https://economics.opu.ua/files/science/admin_men/2020/tezy.pdf (дата звернення: 12.07.2025).
16. Кизим С.В., Лищенко М.О. Оцінка ефективності діяльності персоналу в лікарняних закладах. *Маркетинг ХХІ століття: виклики змін*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю заснування кафедри маркетингу і комерційної діяльності ХДУХТ, 8–10 жовтня 2020 р. / редкол. : О. І. Черевко [та ін.]. Х. : ХДУХТ, 2020. С.32-34.
17. Король С.Я., Польовик Є.В. Діджиталізація економіки як фактор

професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 67–73.

18. Лищенко М.О. Аналітичний інструментарій визначення основних показників рентабельності. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф; 19 квітня 2019 р., / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Київ: КНЕУ, 2019. С. 181-183. URL:http://irbis.kneu.edu.ua/cgi-bin/ecgi64/cgiirbis_64.exe?LNG=&C21COM=2&I21DBN=ELIB&P21DBN=ELIB&Z21ID=11451290NM3P3335617&Image_file_name=CONF_EL%5CEk_analityk_a_suchasn_realiyi_prohnostych_mozhlyvosti_19.pdf (дата звернення: 12.07.2025).

19. Мартусенко І.В., Шкварук Д.Г. Механізм формування кадрової політики підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 37. С. 328-334.

20. Махначова Н.М. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. *Економіка і суспільство*. № 8. 2017. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/54.pdf. (дата звернення: 12.0.2024).

21. Мащенко А.В. Особливості управління та адміністрування розвитком персоналу в організаціях: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет- конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»: Зб. наук. праць. Переяслав, 2022. Вип. 87. С. 46 – 48.

22. Онищук О.В., Лищенко М.О. Сучасні інструменти та цифровізація в адміністративному управлінні трудовими ресурсами: маркетинговий підхід. Міжнародна науково-практична конференція «Маркетинг 21 століття: виклики змін та можливості розвитку » (23 жовтня 2025 року) м. Харків.

23. Онищук О.В., Лищенко М.О. Управлінські інновації в адміністративному управлінні трудовими ресурсами. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Фінансово управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів». Частина II (м. Хмельницький, 7 листопада 2025 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 245-246.

24. Савчук В. І., Коваленко Т. М. Використання HR-аналітики в управлінні персоналом: теорія та практика. *Менеджмент і маркетинг*. 2020. Т. 12. № 3. С. 56–65. DOI: 10.15407/management2020.03.056.
25. Сахненко О. І. Управління розвитком людського потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7903> (дата звернення 09.02.2025).
26. Симоненко Є.О. Теоретичні аспекти управління людськими ресурсами на підприємстві. *Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Суми, 16 листопада 2023 р.) / за ред. проф. Назаренка О.В. Суми: СНАУ, 2023. С. 232-234.
27. Симоненко Є.О. Формування пропозицій щодо управління людськими ресурсами підприємства. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ. Ч. 2. 2024. С. 529-532.
28. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 160–166.
29. Ткачук І. П. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та перспективи. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія: Економіка. 2019. Вип. 189. С. 78–84.
30. Турчіна С.Г., Мащенко А.В. Теоретичні аспекти управління та адміністрування розвитком персоналу сільськогосподарського підприємства: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації» (01-28 лютого 2023 р.) м. Харків. Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова URL: <http://www.ojs.kname.edu.ua> (дата звернення: 12.02.2025).

31. Чижик І. І., Коваленко-Марченкова Є. В., Зозуля Н. В. Підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3. С. 98-101.

32. Шаповалова О.М., Чепа Ю.В. Аналіз раціонального використання трудових ресурсів. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16521/1/298-Shapovalova-511-512.pdf> (дата звернення: 20.04.2025).

33. Якімова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/743/714> (дата звернення 20.09.2025).