

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ В
ТОВ «СВІТАНОК СТАРІ МАЯКИ» БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Дубовського Михайла Сергійовича**

Науковий керівник: д.е.н., професор кафедри
менеджменту
Лівінський Анатолій Іванович_____

Рецензент: д.е.н., професор кафедри
обліку і оподаткування Одеського державного
аграрного університету
Замлинський Віктор Анатолійович

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
« ____ » _____ 2025 р.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПІША

«30» грудня 2024 р.

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

Дубовського Михайла Сергійовича

1. Тема роботи: *«Управління персоналом та його удосконалення в ТОВ «Світанок Старі Маяки» Березівського району Одеської області»*, науковий керівник роботи: *д.е.н., професор Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ* затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 349 від «30» грудня 2024 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *10 червня 2025 р.*

3. Об'єкт дослідження: *процеси управління персоналом сільськогосподарського підприємства на базі ТОВ «Світанок Старі Маяки» Березівського району Одеської області.*

4. Предмет дослідження: *теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності управління персоналом сільськогосподарського підприємства.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *висвітлити сутність, роль та цілі управління персоналом сільськогосподарського підприємства;*
- *узагальнити функції і методи управління персоналом на підприємствах;*
- *розглянути фактори, що впливають на управління персоналом сільськогосподарських підприємств України;*

5.2. Аналітичний розділ:

- *дослідити організаційно-економічні умови діяльності досліджуваного підприємства, які впливають на стан управління його персоналом;*
- *провести аналіз стану управління персоналом господарства;*
- *здійснити оцінку ефективності управління персоналом господарства;*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- запропонувати напрями удосконалення структури і функцій управління персоналом підприємства;
- сформулювати заходи підвищення дієвості мотиваційної складової в системі управління персоналом господарства;
- запропонувати інструменти автоматизації обліку та планування праці для досліджуваного аграрного підприємства.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи вчених до визначення сутності «управління персоналом»

Класифікація цілей управління персоналом

Класифікація функцій управління персоналом

Особливості управління персоналом аграрних підприємств

6.2. До аналітичного розділу:

Організаційна структура ТОВ «Світанок СМ»

Показники розмірів ТОВ «Світанок СМ»

Показники ефективності господарювання ТОВ «Світанок СМ»

Структура трудових ресурсів в ТОВ «Світанок СМ»

Професійний склад трудових ресурсів в ТОВ «Світанок СМ»

Рух робочої сили в ТОВ «Світанок СМ»

Співвідношення рівня продуктивності праці та затрат на оплату праці персоналу зайнятого в с.-г. виробництві ТОВ «Світанок СМ»

Показники оплати праці в ТОВ «Світанок СМ»

Структура управління ТОВ «Світанок СМ»

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Календарний план впровадження заходів

Бюджет впровадження заходів

Ефективність впровадження заходів

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: підручники та навчальні посібники, науково-методична література з управління персоналом та економіки праці, наукові публікації в періодичних виданнях за даною тематикою, звітність ТОВ «Світанок СМ», матеріали штатного розпису ТОВ «Світанок СМ», матеріали сайту ТОВ «Світанок СМ», статистичні дані, нормативно-правова база, результати власних спостережень автора.

8. Дата видачі завдання:

30.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.02.25 – 15.02.25	0,2	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	15.02.25	0,1	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	15.02.25	0,1	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	16.02.25– 25.03.25	1	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	25.03.25– 05.04.25	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.04.25– 25.04.25	1	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	25.04.25– 22.05.25	1	
8	Написання висновків, списку літератури	22.05.25 – 27.05.25	0,3	
9	Перевірка роботи науковим керівником	27.05.25– 4.06.25	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	5.06.25 – 7.06.25	0,3	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	8.06.25– 9.06.25	0,5	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	10.06.25	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	
15	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	24.06.25 – 28.06.25	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «бакалавр» _____ Михайло ДУБОВСЬКИЙ

Науковий керівник: _____ Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ

РЕФЕРАТ

Дубовський М.С. Управління персоналом та його удосконалення в ТОВ «Світанок Старі Маяки» Березівського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Актуальність теми. Аграрним підприємствам необхідно удосконалювати управління персоналом для підвищення продуктивності праці, зниження витрат і забезпечення конкурентоспроможності. Якісне кадрове управління сприяє збереженню кваліфікованих кадрів, формуванню трудової дисципліни та ефективному використанню сезонної робочої сили. Раціональна система мотивації дозволяє залучати та утримувати фахівців у сільській місцевості. Крім того, сучасні HR-підходи дають змогу оперативно адаптувати персонал до змін у виробничому циклі.

В умовах повномасштабної війни в Україні це є особливо актуальним через дефіцит робочої сили, мобілізацію та міграцію працівників. Підприємства змушені працювати в нестабільному середовищі, тому грамотне управління персоналом стає критично важливим для збереження ефективності й виживання, що засвідчує актуальність обраної теми.

Теоретичним та практичним аспектам управління персоналом в системі менеджменту організації присвячені праці багатьох вчених, таких як Л. Балабанова, О. Сардак, Л. Балабанова, О. Стельмашенко, М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова, М. Мурашко, М. Шкробот, В. Храмов, А. Бовтрук, Н. Гавкалова Т. Власенко, І. Гонтарева, В. Євтушенко, В. Ковальова, В. Рульєв, С. Гуткевич, Т. Мостенська, Н. Тюріна, Т. Назарчук, О. Гурницький, В. Данюк, А. Колот, Г. Суков, А. Колот, О. Грішнова, О. Герасименко, В. Петюх, Г. Дідур, Н. Смирнова, А. Лівінський, У. Бортник, Д. Козенков, А. Крамаренко, М. Вишневська, Т. Альошина, О. Шубалий та багатьох інших. Проте питання, пов'язані з практичною реалізацією теоретичних рекомендацій з управління персоналом, особливо, в кризових умовах військових викликів, в практичну діяльність українських аграрних підприємств є досить актуальними на даний час.

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

Відповідно до поставленої мети, в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні *завдання*:

- висвітлити сутність, роль та цілі управління персоналом сільськогосподарського підприємства;
- узагальнити функції і методи управління персоналом на підприємствах;
- розглянути фактори, що впливають на управління персоналом сільськогосподарських підприємств України;

- дослідити організаційно-економічні умови діяльності досліджуваного підприємства, які впливають на стан управління його персоналом;
- провести аналіз стану управління персоналом господарства;
- здійснити оцінку ефективності управління персоналом господарства;
- запропонувати напрями удосконалення структури і функцій управління персоналом підприємства;
- сформулювати заходи підвищення дієвості мотиваційної складової в системі управління персоналом господарства;
- запропонувати інструменти автоматизації обліку та планування праці для досліджуваного аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом сільськогосподарського підприємства на базі ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступає загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів управління персоналом на мікроекономічному рівні. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при узагальненнях сутності, ролі та цілей управління персоналом досліджуваного аграрного підприємства); монографічний (при узагальненні функцій і методів управління персоналом підприємства); індексний (при характеристиці показників господарської та фінансової діяльності ТОВ «Світанок СМ»); трендового аналізу (при виявленні тенденцій зміни кількості персоналу; співвідношення темпів росту продуктивності і оплати праці в ТОВ «Світанок СМ»), структурного аналізу (при аналізі структурних складових чистого доходу організації); розрахунково-конструктивний метод (при формуванні бюджетів, організаційних планів та оцінці ефективності запропонованих заходів), експертних оцінок (при формуванні оцінці очікуваних ефектів від запропонованих заходів).

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні аспекти управління персоналом сільськогосподарського підприємства» висвітлено сутність, роль та цілі управління персоналом сільськогосподарського підприємства; узагальнено функції і методи управління персоналом на підприємствах; розглянуто фактори, що впливають на управління персоналом сільськогосподарських підприємств України.

У другому розділі «Аналіз управління персоналом в ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області» досліджено організаційно-економічні умови діяльності досліджуваного підприємства, які впливають на стан управління його персоналом; проаналізовано стан управління персоналом господарства; здійснено оцінку ефективності управління персоналом господарства.

У третьому розділі «Основні напрями підвищення ефективності управління персоналом в ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області»

запропоновано перспективні напрями удосконалення структури і функцій управління персоналом підприємства; сформовано заходи підвищення дієвості мотиваційної складової в системі управління персоналом господарства; запропоновано інструменти автоматизації обліку та планування праці для досліджуваного аграрного підприємства.

Джерелами інформації служили науково-методична література з управління персоналом та економіки праці, наукові публікації в періодичних виданнях за даною тематикою, звітність ТОВ «Світанок СМ», матеріали штатного розпису ТОВ «Світанок СМ», матеріали сайту ТОВ «Світанок СМ», статистичні дані, нормативно-правова база, результати власних спостережень автора.

Практична значущість роботи полягає у розробці теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності процесів управління персоналом на мікрорівні. Положення і висновки роботи можуть бути використані для вдосконалення функцій управління персоналом аграрного підприємства та його автоматизації.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на 72 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 29 таблиць, 4 рисунки, 4 додатки. Бібліографічний список нараховує 72 джерела, які викладені на 7 сторінках.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, кадри, заробітна плата, мотивація, аграрне підприємство, преміальний фонд, ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність, роль та цілі управління персоналом підприємства	6
1.2. Функції і методи управління персоналом організації	13
1.3. Фактори управління персоналом сільськогосподарських підприємств України	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «СВІТАНОК СМ» БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	27
2.1. Організаційно-економічні умови управління персоналом підприємства..	27
2.2. Стан управління персоналом господарства.....	36
2.3. Ефективність управління персоналом підприємства	41
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «СВІТАНОК СМ» БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	52
3.1. Удосконалення структури і функцій управління персоналом підприємства	52
3.2. Підвищення дієвості мотиваційної складової в системі управління персоналом господарства	57
3.3. Автоматизація обліку та планування праці	64
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрним підприємствам необхідно удосконалювати управління персоналом для підвищення продуктивності праці, зниження витрат і забезпечення конкурентоспроможності. Якісне кадрове управління сприяє збереженню кваліфікованих кадрів, формуванню трудової дисципліни та ефективному використанню сезонної робочої сили. Раціональна система мотивації дозволяє залучати та утримувати фахівців у сільській місцевості. Крім того, сучасні HR-підходи дають змогу оперативно адаптувати персонал до змін у виробничому циклі.

В умовах повномасштабної війни в Україні це є особливо актуальним через дефіцит робочої сили, мобілізацію та міграцію працівників. Підприємства змушені працювати в нестабільному середовищі, тому грамотне управління персоналом стає критично важливим для збереження ефективності й виживання, що засвідчує актуальність обраної теми.

Теоретичним та практичним аспектам управління персоналом в системі менеджменту організації присвячені праці багатьох вчених, таких як Л. Балабанова, О. Сардак [1], Л. Балабанова, О. Стельмашенко [2], М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова [6], М. Мурашко [39], М. Шкробот [67], В. Храмов, А. Бовтрук [60], Н. Гавкалова Т. Власенко [8], І. Гондарева, В. Євтушенко, В. Ковальова [10], В. Рудьов, С. Гуткевич, Т. Мостенська [56], Н. Тюріна, Т. Назарчук, О. Гурницький [53], В. Данюк, А. Колот, Г. Суков [55], А. Колот, О. Грішнова, О. Герасименко [23], В. Петюх [46], Г. Дідур, Н. Смирнова [16], А. Лівінський, У. Бортник [36], Д. Козенков, А. Крамаренко, М. Вишневська, Т. Альошина [30], О. Шубалий [57] та багатьох інших. Проте питання, пов'язані з практичною реалізацією теоретичних рекомендацій з управління персоналом, особливо, в кризових умовах військових викликів, в практичну діяльність українських аграрних підприємств є досить актуальними на даний час.

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних

рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

Відповідно до поставленої мети, в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні *завдання*:

- висвітлити сутність, роль та цілі управління персоналом сільськогосподарського підприємства;
- узагальнити функції і методи управління персоналом на підприємствах;
- розглянути фактори, що впливають на управління персоналом сільськогосподарських підприємств України;
- дослідити організаційно-економічні умови діяльності досліджуваного підприємства, які впливають на стан управління його персоналом;
- провести аналіз стану управління персоналом господарства;
- здійснити оцінку ефективності управління персоналом господарства;
- запропонувати напрями удосконалення структури і функцій управління персоналом підприємства;
- сформулювати заходи підвищення дієвості мотиваційної складової в системі управління персоналом господарства;
- запропонувати інструменти автоматизації обліку та планування праці для досліджуваного аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом сільськогосподарського підприємства на базі ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступає загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів управління персоналом на мікроекономічному рівні. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при

узагальненнях сутності, ролі та цілей управління персоналом досліджуваного аграрного підприємства); монографічний (при узагальненні функцій і методів управління персоналом підприємства); індексний (при характеристиці показників господарської та фінансової діяльності ТОВ «Світанок СМ»); трендового аналізу (при виявленні тенденцій зміни кількості персоналу; співвідношення темпів росту продуктивності і оплати праці в ТОВ «Світанок СМ»), структурного аналізу (при аналізі структурних складових чистого доходу організації); розрахунково-конструктивний метод (при формуванні бюджетів, організаційних планів та оцінці ефективності запропонованих заходів), експертних оцінок (при формуванні оцінці очікуваних ефектів від запропонованих заходів).

Джерелами інформації служили науково-методична література з управління персоналом та економіки праці, наукові публікації в періодичних виданнях за даною тематикою, звітність ТОВ «Світанок СМ», матеріали штатного розпису ТОВ «Світанок СМ», матеріали сайту ТОВ «Світанок СМ», статистичні дані, нормативно-правова база, результати власних спостережень автора.

Практична значущість роботи полягає у розробці теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності процесів управління персоналом на мікрорівні. Положення і висновки роботи можуть бути використані для вдосконалення функцій управління персоналом аграрного підприємства та його автоматизації.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на 72 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 29 таблиць, 4 рисунки, 4 додатки. Бібліографічний список нараховує 72 джерела, які викладені на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль та цілі управління персоналом підприємства

Дослідження теоретичних основ управління персоналом є важливим для формування ефективної кадрової політики організації. Теоретичні підходи дозволяють обґрунтувати оптимальні методи залучення, розвитку і мотивації працівників. Глибоке розуміння концепцій управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей підприємства, оскільки допомагає адаптувати управлінські практики до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб організації. Вивчення наукових основ дозволяє уникнути хаотичних рішень і забезпечує системність у роботі з кадрами. У результаті підвищується конкурентоспроможність організації та її здатність до сталого розвитку.

Розуміння сутності поняття «управління персоналом» може варіюватися в залежності від підходів та концепцій, які використовуються (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 свідчить, що існує різноманітні підходи до розуміння сутності управління персоналом, проте спільною рисою є те, що всі автори розглядають управління персоналом як цілеспрямовану діяльність, пов'язану із залученням, розвитком, використанням і мотивацією працівників. Підкреслюється зв'язок з досягненням цілей підприємства.

Проте деякі автори (наприклад, М. Шкробот [67], Д. Козенков, А. Крамаренко, М. Вишневська, Т. Альошина [30]) акцентують увагу на стратегічному аспекті, інші (М. Мурашко [39], А. Колот, О. Грішнова, О. Герасименко [23]) – на соціально-трудових відносинах. Н. Тюріна, Т. Назарчук, О. Гурницький [53] більше уваги приділяють розвитку працівників в умовах змін і криз.

Не всі визначення охоплюють повний цикл HR-процесів. Наприклад, М. Карпушенко, О. Карпушенко [] прямо говорить про повний цикл (від найму до звільнення), тоді як у деяких визначеннях (наприклад, В. Петюх [46], А. Лівінський, У. Бортник [36]) основна увага на розвитку і мотивації, без згадки про звільнення чи утримання.

Таблиця 1.1 – Визначення категорії «управління персоналом» в працях українських вчених

Автори	Управління персоналом підприємства – це...
Л. Балабанова, О. Сардак [1]	організаційно-економічний процес планування, підбору, розвитку та мотивації кадрів для забезпечення ефективної діяльності підприємства
Л. Балабанова, О. Стельмашенко [2]	система заходів щодо формування, використання та розвитку персоналу підприємства для досягнення його цілей
М. Мурашко [39]	діяльність з регулювання соціально-трудових відносин і забезпечення продуктивного використання трудового потенціалу
М. Шкробот [67]	сукупність управлінських рішень і дій щодо залучення, розвитку і утримання працівників відповідно до стратегії підприємства
В. Храмов, А. Бовтрук [60]	комплекс заходів зі створення, розвитку та реалізації кадрового потенціалу для підвищення конкурентоспроможності підприємства
Н. Гавкалова Т. Власенко [8]	планомірна діяльність з оптимізації людських ресурсів для реалізації цілей організації
І. Гонtareва, В. Євтушенко, В. Ковальова [10]	функція загального управління, яка охоплює всі процеси роботи з персоналом від найму до звільнення
В. Рульєв, С. Гуткевич, Т. Мостенська [56]	системна діяльність щодо забезпечення підприємства кадрами, створення умов для їхнього розвитку й мотивації
Н. Тюріна, Т. Назарчук, О. Гурницький [53]	активний вплив на працівників і трудові колективи для підвищення їх ефективності в кризових умовах
В. Данюк, А. Колот, Г. Суков [55]	цілеспрямований вплив керівництва на поведінку працівників задля досягнення цілей підприємства
А. Колот, О. Грішнова, О. Герасименко [23]	сукупність методів, принципів і технологій формування трудових ресурсів і регулювання трудових відносин
В. Петюх [46]	система заходів щодо залучення, професійного розвитку та мотивації працівників підприємства
Г. Дідур, Н. Смирнова [16]	функціональна підсистема менеджменту організації
А. Лівінський, У. Бортник [36]	система заходів щодо стимулювання особистого і професійного розвитку працівників підприємства
Д. Козенков, А. Крамаренко, М. Вишневська, Т. Альошина [30]	динамічний процес, для забезпечення адекватного формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства на тривалий період

Створено автором

Деякі визначення надто вузькі (наприклад, Н. Тюріна, Т. Назарчук, О.

Гурницький [53] акцентують увагу більше на кризових умовах), інші – занадто загальні (наприклад, Г. Дідур, Н. Смирнова [16], без згадки про стратегічний контекст). В. Данюк, А. Колот, Г. Суков [55] досліджують питання поточного та стратегічного управління персоналом, де розглядаються базові функції управління персоналом як ключовий елемент стратегічного успіху організацій.

Для більш чіткого аналізу наведена порівняльна таблиця 1.2, з якої видно, які акценти робить кожен автор у своєму розумінні управління персоналом підприємства.

Таблиця 1.2 – Порівняльна таблиця аналізу визначень «управління персоналом» в працях українських вчених

Автори	Залучення персоналу	Розвиток персоналу	Мотивація	Соціально-трудова відносина	Стратегічний аспект	Управління в кризі	Повний цикл HR
Л. Балабанова, О. Стельмашенко [2]	+	+	+				
Л. Балабанова, О. Сардак [1]	+	+	+				+
М. Мурашко [39]		+		+			
М. Шкробот [67]	+	+			+		
В. Храмов, А. Бовтрук [60]	+	+			+		
Н. Гавкалова Т. Власенко [8]	+	+			+		
І. Гондарева, В. Євтушенко, В. Ковальова [10]	+	+					+
В. Рульєв, С. Гуткевич, Т. Мостенська [56]	+	+	+				
Н. Тюріна, Т. Назарчук, О. Гурницький [53]		+	+	+		+	
В. Данюк, А. Колот, Г. Суков [55]	+		+				
А. Колот, О. Грішнова, О. Герасименко [23]	+			+			
В. Петюх [46]	+	+	+				
Г. Дідур, Н. Смирнова [16]	+	+	+				+
А. Лівінський, У. Бортник [36]	+	+	+				
Д. Козенков, А. Крамаренко, М. Вишневська, Т. Альошина [30]					+		

Створено автором

В даних працях спостерігаються тенденції розвитку розуміння управління персоналом від традиційного розуміння «управління кадрами» як адміністративного процесу (старіші підходи) до сучасного стратегічного і гуманістичного підходу, де персонал є ключовим активом організації.

Деякі автори вказують на важливість компетентнісного підходу і інтеграції управління персоналом у загальну стратегію розвитку підприємства, що відображає сучасні HR-тренди. При цьому Л. Балабанова, О. Сардак та О. Стельмашенко, автори підручників, монографій і наукових статей з питань управління людськими ресурсами, акцентують увагу на базових функціях управління персоналом [1; 2].

Дослідження М. Виноградського, А. Виноградської, О. Шканової [7], які спеціалізуються на управлінні персоналом та організаційному розвитку часто стосуються базових функцій управління персоналом та їх впливу на ефективність організацій.

Н. Гавкалова та Т. Власенко [8] активно досліджують питання планування робочої сили, найму та оцінки персоналу, мотивації та компенсації.

В. Храмов, А. Бовтрук розглядають управління персоналом як «частину функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації» [60].

Деякими вченими управління персоналом розглядається як складова частина системи управління організацією. Вона включає в себе взаємодію між різними елементами організаційної структури, процесами та стратегіями для досягнення спільних цілей. В Україні системний підхід в управлінні персоналом використовується науковцями та практиками управління для розуміння та аналізу взаємодії між елементами організаційної системи та їх впливу на ефективність управління людськими ресурсами. Деякі з українських науковців, які активно працюють у цьому напрямку. О. Крушельницька і Д. Мельничук [28], Г. Дідур та Н. Смирнова [16], К. Дідур [17], Н. Дуляба, К. Озарчук [21], О. Шаповал [65] акцентуються саме на системному підході до управління персоналом.

Г. Дідур та Н. Смирнова [16] зосереджуються на вивченні взаємозв'язків між елементами організаційної системи та їх впливу на ефективність управління персоналом, розглядаючи питання взаємодії між різними елементами організаційної системи. Ці науковці сприяють розвитку системного управління в Україні, застосовуючи цей підхід для аналізу та вдосконалення управлінських

практик у сфері управління персоналом.

О. Крушельницька і Д. Мельничук [33] вказують, що управління персоналом передбачає системний плановірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Таким чином, на основі даного критичного аналізу можна зробити наступні висновки:

- більшість визначень фокусуються на досягненні цілей підприємства через роботу з персоналом;
- відбувається трансформація поглядів: від класичного підходу (кадрове діловодство) до стратегічного партнерства HR і бізнесу;
- слабкою стороною багатьох визначень є відсутність акценту на інноваціях у роботі з персоналом (digital HR, управління талантами);
- перспективним напрямом є розгляд управління персоналом як управління людським капіталом, що є стратегічною цінністю підприємства.

Таким чином, українські дослідники, як правило, розглядають управління персоналом як цілеспрямований процес формування, розвитку, використання і мотивації працівників для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Як свідчать дослідження з менеджменту, саме поставлені цілі визначають завдання і функції управління персоналом організації. Це, до речі, відноситься і до управління взагалі.

Аналіз теорії управління персоналом свідчить, що цілі управління персоналом поділяються вченими на наступні групи: організаційні та особисті; стратегічні, поточні та оперативні; економічні та соціальні.

Резюмуючи дослідження авторів, в табл.1.3 відображено групи цілей управління персоналом за трьома класифікаціями та коротка характеристика кожної з них.

Таблиця 1.3 – Класифікація цілей управління персоналом

Група класифікації	Тип цілей	Коротка характеристика
1. За спрямованістю	Організаційні	Спрямовані на досягнення цілей підприємства: ефективність, продуктивність, прибутковість
	Особисті	Відображають інтереси працівників: самореалізація, кар'єрне зростання, задоволення працею
2. За рівнем реалізації	Стратегічні	Довгострокові цілі, пов'язані з розвитком людського капіталу, культурою, кадровою політикою
	Поточні	Середньострокові цілі: управління чисельністю, кваліфікацією, продуктивністю персоналу
	Оперативні	Щоденні, короткострокові цілі: вирішення кадрових питань, адаптація, облік, дисципліна
3. За змістом	Економічні	Спрямовані на досягнення економічної ефективності: зниження витрат, підвищення продуктивності праці
	Соціальні	Пов'язані з якістю трудового життя, мотивацією, комунікацією, безпекою праці

Створено автором

За спрямованістю розрізняють організаційні та особисті цілі. Організаційні цілі забезпечують стратегію підприємства, зростання продуктивності, раціональне використання людських ресурсів, зменшення плинності кадрів, наприклад: підвищення рівня кваліфікації працівників для впровадження нових технологій, зниження витрат на персонал при збереженні якості.

Особисті цілі відображають індивідуальні інтереси працівників: дохід, професійне зростання, стабільність, моральне задоволення. Ефективне управління персоналом узгоджує ці цілі з організаційними, наприклад, через гнучку систему мотивації, можливість кар'єрного зростання. Гармонізація цих цілей є основою високого рівня залученості та зниження конфліктності в колективі. Ігнорування особистих цілей часто призводить до саботажу чи втрати персоналу. Узгоджуючи цілі організації з особистими цілями своїх співробітників, управління персоналом створює взаємовигідні стосунки, в яких і організація, і її співробітники можуть разом процвітати та досягати успіху.

За рівнем реалізації розрізняють стратегічні, поточні та оперативні цілі. Стратегічні цілі реалізуються на рівні вищого керівництва й стосуються довготривалих рішень: формування кадрового резерву, впровадження нової корпоративної культури, цифровізація HRM. Поточні цілі мають тактичний характер, наприклад: оптимізація структури персоналу, оновлення посадових інструкцій, планування потреб у кадрах. Оперативні цілі є рутинною щоденною роботою, такою як: оформлення документів, вирішення конфліктів, проходження стажування, ведення табелів. Дана ієрархія допомагає уникнути хаосу в управлінні, так як стратегічне бачення задає вектор, поточні цілі деталізують напрям, а оперативні реалізують їх у повсякденній практиці. Наявність усіх рівнів забезпечує зв'язок між баченням і дією.

За змістом реалізації розрізняють економічні та соціальні цілі. Економічні цілі включають підвищення продуктивності праці, скорочення витрат на персонал, зменшення простоїв і утрат, поліпшення коефіцієнтів віддачі, це вимірювані показники, пов'язані з рентабельністю. Соціальні цілі охоплюють рівень задоволеності працівників, соціальну захищеність, безпечні умови праці, справедливість у винагороді. Їх важче виміряти, проте вони напряму впливають на мотивацію та лояльність персоналу. Ігнорування соціальних цілей, навіть за високих економічних показників, може призвести до втрати кваліфікованого персоналу. Найуспішніші компанії балансують ці дві групи: інвестуючи в добробут працівника, вони підвищують його внесок у прибуток. Переслідуючи як економічні, так і соціальні цілі, управління персоналом сприяє успіху організації, а також сприяє благополуччю та задоволенню її працівників. Цей подвійний фокус допомагає створити стале та соціально відповідальне робоче місце, яке приносить користь як організації, так і її зацікавленим сторонам.

Таким чином, управління персоналом відіграє ключову роль в управлінні найціннішим активом підприємства – його трудовими ресурсами – для досягнення стратегічних цілей і підтримки конкурентної переваги. Кожна ціль управління персоналом організації деталізується у окремих функціях, які необхідні для його виконання. Про дані функції піде мова в наступному пункті роботи.

1.2. Функції і методи управління персоналом організації

Дослідження функцій управління персоналом є ключовим для підвищення ефективності діяльності підприємства. Воно дозволяє виявити, як оптимально використовувати людський капітал для досягнення стратегічних цілей. Розглянемо функції управління персоналом підприємства у розрізі окремих завдань. В таблиці 1.4 наведений критичний аналіз класифікацій функцій управління персоналом, запропонованих українськими авторами.

Таблиця 1.4 – Порівняльна таблиця класифікації функцій управління персоналом

Автор(и)	Основні функції	Особливості класифікації
В. Данюк, А. Колот, Г. Суков [55]	Планування, добір, оцінювання, мотивація, розвиток, контроль	Системний підхід, поділ на стратегічні та оперативні функції
Л. Балабанова, О. Сардак [1]	Планування, набір, відбір, адаптація, розвиток, оцінка, мотивація, звільнення	Орієнтація на повний життєвий цикл працівника
Л. Залюбінська, М. Скорик [25]	HR-маркетинг, рекрутинг, навчання, оцінка, мотивація, соціальна політика	Врахування сучасних HR-технологій та ринку праці
О. Криворучко, Т. Водолажська [32]	Планування, набір, адаптація, розвиток, оцінка, мотивація, звільнення	Практична спрямованість, детальний опис процедур
А. Азарова, О. Мороз, О. Лесько, І. Романець [54]	Планування, добір, розвиток, мотивація, оцінка, управління кар'єрою	Акцент на управлінні кар'єрою та розвитком персоналу
О. Шубалий та ін. [57]	Планування, добір, адаптація, розвиток, мотивація, оцінка, звільнення	Комплексний підхід, врахування соціально-психологічних аспектів
В. Храмов, А. Бовтрук [60]	Планування, добір, розвиток, мотивація, оцінка, управління поведінкою	Врахування поведінкових аспектів управління персоналом
М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова [6]	Планування, маркетинг персоналу, розвиток, мотивація, умови праці, облік	Розширений підхід, включення маркетингу персоналу та умов праці
М. Мурашко [39]	Управління трудовими відносинами, розвитком персоналу, мотивацією, соціальним розвитком, організаційною структурою	Підхід через підсистеми управління персоналом
В. Петюх [46]	Мотивація, правове та інформаційне забезпечення, техніко-технологічний, організаційно-економічний, соціально-психологічний, педагогічний аспекти	Комплексний підхід з урахуванням різних аспектів управління

Створено автором

Таблиця 1.4 свідчить, що існують різні підходи до класифікації функцій управління персоналом. Наприклад, В. Данюк, А. Колот, Г. Суков в підручнику «Управління персоналом» [55] пропонують системний підхід до управління персоналом, поділяючи функції на стратегічні та оперативні. Такий поділ дозволяє чітко розмежувати довгострокові цілі (наприклад, формування кадрового резерву) та щоденні завдання (наприклад, облік робочого часу).

Л. Балабанова, О. Сардак [1] орієнтуються на повний життєвий цикл працівника в організації, включаючи планування, набір, відбір, адаптацію, розвиток, оцінку, мотивацію та звільнення. Такий підхід забезпечує комплексне управління персоналом на всіх етапах його перебування в організації.

Л. Залюбінська та М. Скорик в підручнику [25] враховують сучасні HR-технології та ринок праці, включаючи функції HR-маркетингу, рекрутингу, навчання, оцінки, мотивації та соціальної політики. Це дозволяє адаптувати управління персоналом до сучасних вимог ринку.

О. Криворучко, Т. Водолажська [32] надають практичну спрямованість класифікації функцій управління персоналом, детально описуючи процедури планування, набору, адаптації, розвитку, оцінки, мотивації та звільнення. Такий підхід сприяє ефективному впровадженню управлінських рішень на практиці.

А. Азарова, О. Мороз, О. Лесько, І. Романець в навчальному посібнику [54] акцентують увагу на управлінні кар'єрою та розвитком персоналу, включаючи функції планування, добору, розвитку, мотивації, оцінки та управління кар'єрою, що дозволяє забезпечити професійне зростання працівників та їх довгострокову залученість.

О. Шубалий, Н. Рудь, А. Гордійчук, І. Шубала, М. Дзямулич, О. Хілуха, П. Косінський [57] пропонують комплексний підхід до управління персоналом, враховуючи соціально-психологічні аспекти. Функції включають планування, добір, адаптацію, розвиток, мотивацію, оцінку та звільнення, що забезпечує всебічне управління персоналом.

В. Храмов, А. Бовтрук [60] в навчально-методичному посібнику враховують поведінкові аспекти управління персоналом, включаючи функції планування,

добору, розвитку, мотивації, оцінки та управління поведінкою. Такий підхід дозволяє ефективно впливати на трудову поведінку працівників.

М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова [6] пропонують розширений підхід до класифікації функцій управління персоналом, включаючи маркетинг персоналу, розвиток, мотивацію, умови праці та облік. Це дозволяє враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на управління персоналом.

М. Мурашко [39] розглядає підхід через підсистеми управління персоналом, включаючи управління трудовими відносинами, розвитком персоналу, мотивацією, соціальним розвитком та організаційною структурою. Такий підхід дозволяє систематизувати функції управління персоналом за напрямками діяльності.

В. Петюх [46] представляє комплексний підхід до класифікації функцій управління персоналом, враховуючи мотивацію, правове та інформаційне забезпечення, техніко-технологічний, організаційно-економічний, соціально-психологічний та педагогічний аспекти, що дозволяє розглядати управління персоналом з різних точок зору.

Ці класифікації відображають еволюцію підходів до управління персоналом в Україні та підкреслюють важливість адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організацій.

Отже, критичний аналіз класифікацій функцій управління персоналом, запропонованих українськими авторами дозволяє зробити наступні висновки:

- універсальними функціями управління персоналом, спільними для більшості класифікацій, є: планування, добір, розвиток, мотивація та оцінка персоналу;
- сучасними тенденціями розвитку функцій управління персоналом є включення до них HR-маркетингу, управління кар'єрою та соціальної політики, що відображає адаптацію до сучасних вимог ринку праці;

- дослідження поведінкового аспекту шляхом звернення уваги на поведінкові аспекти управління персоналом свідчить про розуміння важливості психологічних факторів у трудовій діяльності.;

- системний підхід, так як класифікації, що розглядають управління персоналом через підсистеми або аспекти, дозволяють глибше аналізувати та впроваджувати ефективні управлінські практики.

Таким чином, можна резюмувати, що ключовими функціями управління персоналом за українськими авторами є наступні:

- планування персоналу: визначення кількісної і якісної потреби в кадрах;
- набір і відбір персоналу: використання традиційних і сучасних методів рекрутингу;
- адаптація персоналу: формування умов для швидкої інтеграції новачків;
- оцінка результатів праці: застосування систем KPI, компетентнісних моделей;
- розвиток і навчання: постійне підвищення кваліфікації працівників;
- мотивація і стимулювання: використання фінансових і нефінансових засобів мотивації;
- управління кар'єрою: планування професійного розвитку працівників;
- управління корпоративною культурою: формування цінностей і норм поведінки в організації.

Критичний аналіз методів управління персоналом підприємства з точки зору українських авторів демонструє різноманіття підходів, що відображають як класичні, так і сучасні тенденції в галузі управління людськими ресурсами. Нижче представлено основні класифікації методів управління персоналом, їх характеристику та критичну оцінку.

Долі розглянемо особливості класифікації методів управління персоналом. Переважна більшість вчених дотримується класична триєдиної класифікації методів управління персоналом, де вони діляться на:

- адміністративні методи, які базуються на владі, дисципліні та покаранні (відомі як «метод батога») і включають накази, розпорядження, інструкції, що забезпечують стабільне юридичне середовище для діяльності організації.

- економічні методи, які ґрунтуються на використанні економічних стимулів, таких як заробітна плата, премії, участь у прибутках (відомі як «метод пряника») і сприяють матеріальному стимулюванню працівників.

- соціально-психологічні методи, що засновані на використанні моральних стимулів та психологічних механізмів, таких як неформальні групи, статус особистості, психологічний клімат і впливають на персонал через усвідомлення внутрішніх потреб і мотивацій.

Дана класифікація є базовою та широко визнаною, але може не враховувати специфіку сучасного динамічного середовища та інноваційних підходів до управління персоналом.

М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова [6] здійснили класифікацію методів управління персоналом за функціональним підходом:

- методи аналізу: системний аналіз, економічний аналіз, декомпозиція, порівняння.

- методи обстеження: інтерв'ювання, анкетування, спостереження, вивчення документів.

- методи формування: моделювання, метод аналогій, експертно-аналітичний метод.

- методи обґрунтування: порівняльний аналіз, нормативний метод, функціонально-вартісний аналіз.

- методи впровадження: навчання, перепідготовка, функціонально-вартісний аналіз.

Даний підхід дозволяє детально аналізувати кожен етап управління персоналом, але може бути складним для практичного застосування без належної підготовки та ресурсів.

Л. Кустріч [34] наводить наступні групи інноваційних методів управління персоналом:

- гнучкі моделі управління: поєднання західних, східних, європейських та пострадянських підходів;
- використання сучасних технологій: впровадження цифрових інструментів для управління персоналом.
- індивідуалізація підходів: адаптація методів управління до культурних та соціальних особливостей працівників.

Вважаємо, що інноваційні методи сприяють адаптації до сучасних викликів, але їх впровадження може вимагати значних інвестицій та змін у корпоративній культурі.

Д. Данилюк та Г. Серeda [12] виокремлюють методи управління персоналом в умовах війни:

- на початкових етапах війни: переважання адміністративно-правових методів для забезпечення стабільності;
- на подальших етапах: зростання ролі соціально-психологічних методів для підтримки морального духу працівників;
- в період повоєнного відновлення: акцент на економічних методах для стимулювання продуктивності та відновлення економіки.

Цей підхід демонструє гнучкість та адаптивність методів управління до зовнішніх обставин, але може бути складним для реалізації без належної підтримки та ресурсів.

Таким чином, критичний аналіз класифікацій методів управління персоналом в роботах українських авторів дозволяє зробити наступні висновки:

- різноманіття підходів. Українські автори пропонують різні класифікації методів управління персоналом, що відображає багатогранність цієї сфери та потребу в адаптації до конкретних умов підприємства;
- необхідність адаптації. Класичні методи управління залишаються актуальними, але потребують адаптації до сучасних умов, включаючи

впровадження інноваційних технологій та врахування соціально-психологічних аспектів;

- вплив зовнішніх факторів. Зовнішні обставини, такі як війна, суттєво впливають на вибір та ефективність методів управління персоналом, що вимагає гнучкості та швидкої адаптації з боку керівництва;

- зростаюча роль інновацій. Інноваційні методи управління персоналом стають все більш важливими для забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному динамічному середовищі.

Отже, ефективне управління персоналом вимагає комплексного підходу, що поєднує класичні та інноваційні методи, адаптовані до специфіки підприємства та зовнішніх умов.

Особливостями сучасного українського бачення функцій і методів управління персоналом за українськими авторами є наступні:

- гуманістичний підхід: працівника розглядають не лише як ресурс, а як активного учасника організації, носія цінностей і знань;

- діджиталізація HR-процесів: впровадження автоматизованих систем управління персоналом (HRM-систем), онлайн-оцінювання та навчання;

- кризове управління персоналом: враховуючи виклики війни та економічної нестабільності, актуальним стало питання адаптації політик управління до складних умов, збереження людського капіталу в кризових ситуаціях.

Чітке розуміння функцій управління допомагає структурувати HR-процеси та уникати дублювання або прогалин у кадровій роботі. Такі дослідження сприяють адаптації до змін ринку праці та розвитку інноваційних підходів до роботи з персоналом. Вони також забезпечують основу для розробки кадрової політики, систем мотивації, оцінювання та професійного зростання працівників. Загалом, знання функцій управління персоналом підвищує конкурентоспроможність підприємства та стійкість організації до зовнішніх викликів.

1.3. Фактори управління персоналом сільськогосподарських підприємств України

Управління персоналом аграрних підприємств має ряд унікальних особливостей, пов'язаних зі специфікою галузі, що передбачає роботу з землею та біологічними ресурсами, сезонні коливання та особливості сільської місцевості. В табл. 1.5 наведено основні особливості управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 1.5 – Особливості управління персоналом аграрних підприємств

Особливість	Суть
Сезонність праці	Велика частина робіт виконується в межах сільськогосподарських сезонів, що зумовлює нестабільне навантаження персоналу.
Залежність від природно-кліматичних умов	Урожайність і обсяги робіт залежать від погоди, що ускладнює довгострокове планування кадрових ресурсів.
Недостатня привабливість сільської праці	Низька заробітна плата, важкі умови праці й віддаленість сіл призводять до дефіциту кваліфікованого персоналу.
Наявність тимчасових і сезонних працівників	Часто використовуються працівники на тимчасових або договірних умовах, що ускладнює систему мотивації та навчання.
Обмеженість фінансових ресурсів	Невеликі бюджети на HR-політику знижують можливості впровадження сучасних технологій управління персоналом.
Низький рівень автоматизації HR-процесів	Переважно кадрові процеси здійснюються вручну або за застарілими методиками.
Висока важливість універсальності працівників	Через обмежену чисельність працівників важливо, щоб один фахівець володів кількома спеціальностями.
Вплив соціальної інфраструктури села	Відсутність якісної інфраструктури знижує привабливість роботи в аграрному секторі для молоді та фахівців.

Створено автором на основі [46]

Управління персоналом на аграрних підприємствах має низку специфічних викликів, пов'язаних із сезонністю робіт, залежністю від зовнішніх природних факторів, а також із дефіцитом кадрів. Через нестабільність зайнятості й низьку привабливість сільської місцевості аграрні компанії змушені адаптувати HR-політику до реалій – зокрема, гнучко планувати робочий час, залучати працівників із суміжних галузей, запроваджувати навчання "на місці". Також у таких умовах ефективне управління персоналом має бути економним, із фокусом на багатофункціональність кадрів і мотивацію не тільки матеріальну, але й соціальну.

Це означає, що аграрним підприємствам доцільно розробляти окрему кадрову стратегію, яка враховує ці обмеження і водночас орієнтується на збереження й розвиток трудового потенціалу.

Аграрні підприємства часто покладаються на сезонних працівників, щоб задовольнити потреби посіву, збору врожаю та іншої сільськогосподарської діяльності. Управління мінливою робочою силою вимагає ефективного планування, найму та складання графіків, щоб забезпечити достатній рівень укомплектованості персоналом у пікові сезони та мінімізувати витрати на оплату праці в періоди, що не є піковими. Сільське господарство є трудомістким, вимагає ручної праці для виконання таких завдань, як посів, прополка, збір урожаю та пакування. Управління персоналом має гарантувати, що працівники навчені, мотивовані та обладнані для ефективного та безпечного виконання фізично важких завдань.

Працівники аграрної сфери потребують спеціальних навичок і знань, пов'язаних із методами ведення сільського господарства, роботою з машинами, керуванням посівами та доглядом за худобою. Управління персоналом має надавати можливості для навчання та розвитку, щоб підвищити кваліфікацію працівників і забезпечити дотримання галузевих норм і стандартів безпеки.

На характер сільськогосподарської праці значною мірою впливають погодні умови та умови навколишнього середовища, які можуть вплинути на робочий графік, урожайність і безпеку працівників. Керівництво персоналом має стежити за прогнозами погоди, оцінювати ризики та впроваджувати плани на випадок непередбачених обставин, щоб пом'якшити вплив несприятливих погодних умов на роботу та безпеку працівників.

Аграрні підприємства часто розташовані в сільській або віддалених районах, що створює проблеми з наймання та утримання кваліфікованих працівників. Персоналу може знадобитися транспорт, житло та інші зручності для залучення працівників у віддалені місця та ефективного задоволення їхніх потреб.

У деяких випадках сільськогосподарські підприємства надають сезонне житло та зручності для трудових мігрантів, які їздять на роботу в піковий сезон.

Управління персоналом несе відповідальність за забезпечення безпечного та адекватного житла, санітарних умов та інших зручностей для підтримки добробуту сезонних працівників.

Велика кількість сільськогосподарських підприємств є сімейними або невеликими, де члени родини беруть активну участь у повсякденній діяльності. Управлінню персоналом може знадобитися орієнтуватися в унікальній динаміці та міжособистісних стосунках у сімейному бізнесі, одночасно ефективно вирішуючи питання управління персоналом.

Аграрні підприємства повинні дотримуватися різноманітних правил сільського господарства, включаючи екологічні норми, стандарти безпеки харчових продуктів, правила використання пестицидів і трудове законодавство, характерне для сільськогосподарської галузі. Керівництво персоналом має бути в курсі нормативних вимог і гарантувати, що працівники пройшли навчання та дотримуються відповідних нормативних актів.

Сільськогосподарські підприємства все більше впроваджують механізацію та технології для підвищення ефективності, продуктивності та стійкості. Управління персоналом відіграє важливу роль у навчанні працівників безпечної та ефективної експлуатації сільськогосподарської техніки та обладнання та адаптації до технологічних досягнень у сільськогосподарській практиці [59].

Аграрні підприємства часто мають тісні зв'язки з місцевою громадою та зацікавленими сторонами, включаючи сусідніх фермерів, постачальників, клієнтів і регуляторні органи. Керівництву персоналу може знадобитися взаємодіяти з членами громади, налагоджувати стосунки та вирішувати проблеми громади, щоб підтримувати позитивні відносини та підтримувати загальний успіх підприємства [59].

Таким чином, управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах вимагає унікального поєднання навичок, стратегій і міркувань для вирішення проблем і можливостей, притаманних сільськогосподарській галузі. Ефективні практики управління персоналом мають важливе значення для оптимізації продуктивності робочої сили, забезпечення дотримання нормативних

вимог і сприяння сприятливому робочому середовищу в аграрних підприємствах.

Ефективність управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах залежить від різних факторів, включаючи характер сільськогосподарських операцій, навички та здібності робочої сили, ефективність методів управління господарством, а також зовнішні фактори, такі як погодні умови та динаміка ринку.

У сільській місцевості, де розташовано багато сільськогосподарських підприємств, часто немає доступу до навчальних закладів, сільськогосподарських коледжів або дорадчих служб. Це обмежує можливості працівників сільського господарства отримати офіційне навчання та можливості професійного розвитку. Кваліфікація та рівень підготовки сільськогосподарських робітників значно впливають на продуктивність. Добре навчені працівники краще справляються з такими завданнями, як посадка, збір врожаю, зрошення та тваринництво, що призводить до підвищення ефективності та продуктивності. Багато працівників сільського господарства в Україні мають обмежений доступ до університетської освіти та сучасних програм навчання, адаптованих до потреб сільськогосподарського сектора. Це може призвести до того, що робоча сила матиме недостатні навички та знання для ефективної роботи в сучасній сільськогосподарській практиці.

Сільськогосподарські підприємства, які інвестують у сучасне обладнання, технології точного землеробства та механізацію, прагнуть досягти більш високого рівня ефективності управління персоналом. Традиційні методи навчання, які використовуються в дорадчих службах України, часто не відповідають сучасній сільськогосподарській практиці, технологіям та інноваціям, існує потреба оновити навчальні програми та методології, щоб відобразити поточні галузеві тенденції та передовий досвід.

Ефективне управління сільськогосподарською робочою силою має вирішальне значення для продуктивності, що включає належне планування, розклад і розподіл завдань, щоб забезпечити ефективне використання трудових ресурсів і розміщення працівників там, де вони найбільше потрібні.

Сільськогосподарські підприємства повинні ефективно формувати та розподіляти ресурси, щоб максимізувати продуктивність праці, мінімізуючи відходи та вплив на навколишнє середовище. Доступ до основних ресурсів, таких як земля, вода, насіння, добрива та сировина, має вирішальне значення для продуктивності сільського господарства. Сільськогосподарські підприємства України, особливо малі або сімейні ферми, можуть мати обмежені фінансові ресурси для інвестування в навчання та розвиток працівників. Це може обмежити їхню здатність запропонувати комплексні навчальні програми та отримати доступ до зовнішніх навчальних ресурсів.

Ефективність управління персоналом у сільському господарстві залежить від ефективності практики управління рослинництвом і тваринництвом, що включає такі фактори, як управління ґрунтом, сівозмінна, боротьба зі шкідниками та хворобами, розведення та генетика, а також годування тварин. Впровадження найкращих практик і впровадження інноваційних підходів може оптимізувати врожайність і продуктивність. В Україні існує дефіцит кваліфікованих інструкторів і сільськогосподарських консультантів, які могли б проводити високоякісні навчальні програми для сільськогосподарських працівників. Ця нестача може ще більше посилити відсутність доступу до навчання та можливостей розвитку в сільській місцевості.

Природно-кліматичні умови мають значний вплив на продуктивність праці, а отже, і на ефективність управління персоналом в сільському господарстві, впливаючи на такі фактори, як ріст культур, поширеність шкідників і хвороб, а також строки збору врожаю. Негативні погодні явища, такі як посухи, повені або екстремальні температури, можуть порушити роботу та знизити продуктивність праці, підкреслюючи важливість управління ризиками та стратегій адаптації персоналу.

Продуктивність праці та ефективність управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах залежить від ринкового попиту, цін і динаміки ринку. Підприємства, які виробляють зернові культури чи тваринницьку продукцію, що користуються високим попитом, і ефективно реагують на ринкові

тенденції та переваги споживачів, мають більше шансів досягти вищої продуктивності та прибутковості.

Державна політика, субсидії та нормативні акти можуть впливати на ефективність управління персоналом сільського господарства, впливаючи на такі фактори, як землекористування, вартість ресурсів, трудові норми, екологічні вимоги та доступ до ринку. Сільськогосподарські підприємства повинні ефективно керуватися нормативними вимогами, щоб оптимізувати продуктивність праці персоналу і залишатися конкурентоспроможними. Для ефективного вирішення цих проблем в Україні існує потреба у більших інвестиціях у сільськогосподарську освіту, інфраструктуру навчання та дорадчі послуги.

Належна інфраструктура, транспортні мережі та логістика відіграють життєво важливу роль у продуктивності сільського господарства, сприяючи переміщенню ресурсів, обладнання та продуктів до та з ферми. Покращення інфраструктури та логістики може зменшити неефективність і вузькі місця в ланцюжку поставок, підвищуючи загальну продуктивність.

Інновації, дослідження та розробки сприяють підвищенню продуктивності праці в сільському господарстві шляхом впровадження нових технологій, практик і сортів культур, які покращують врожайність, ефективність і сталість. Сільськогосподарські підприємства, які інвестують у науково-дослідні та інноваційні ініціативи, можуть отримати конкурентну перевагу та з часом досягти вищих рівнів продуктивності.

Деякі працівники сільського господарства в Україні мають обмежену обізнаність або розуміння сучасних сільськогосподарських технологій, обладнання та практики. Без належної підготовки та ознайомлення з новими технологіями вони можуть продовжувати покладатися на традиційні методи, які є менш ефективними та продуктивними.

Враховуючи вказані фактори та впроваджуючи стратегії підвищення продуктивності, сільськогосподарські підприємства можуть оптимізувати свою діяльність, збільшити обсяги виробництва та досягти більшої прибутковості та

стабільності в довгостроковій перспективі.

Також значний вплив на ефективність управління персоналом в Україні сільськогосподарських підприємств країни має війна через наступні фактори:

1. Переселення і переміщення населення. Конфлікт призводить до переселення населення, зокрема з зони бойових дій, що призводить до змін у складі робочої сили сільськогосподарських підприємств, зменшення кількості робочих місць у певних регіонах.

2. Втрата робочої сили. Війна спричиняє втрату робочої сили, особливо, чоловіків, механізаторів, які працюють офіційно і яких призивають у першу чергу, через втрати в боях, травми, переселення або еміграцію працівників, що може призвести до нестачі кваліфікованої робочої сили і зниження продуктивності на сільськогосподарських підприємствах.

3. Зруйнування і пошкодження інфраструктури, такої як дороги, мости, ірригаційні системи та інші об'єкти. Це може обмежити доступ до земельних ділянок, зменшити обсяги виробництва та вплинути на ефективність управління персоналом.

4. Економічна нестабільність. Військовий конфлікт призводить до економічної нестабільності в Україні, що може вплинути на фінансове становище сільськогосподарських підприємств. Недостатність фінансування може обмежити можливості підприємств щодо збереження робочих місць, оплати заробітної плати та інвестування у підвищення продуктивності праці.

5. Соціальна напруга і стрес серед працівників. Соціальна напруга і стрес внаслідок війни можуть вплинути на психологічний стан працівників сільськогосподарських підприємств. Це може призвести до зниження мотивації, збільшення втрат робочого часу через відсутність, а також до погіршення співпраці та комунікації між працівниками.

В цілому, війна в Україні має серйозний негативний вплив на ефективність управління персоналом сільськогосподарських підприємств країни, ставлячи перед ними ряд викликів і завдань, які потребують уваги та відповідних заходів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «СВІТАНОК СМ» БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-економічні умови управління персоналом підприємства

Для дослідження управління персоналом підприємства важливо вивчити цей процес на мікрорівні. Одним із найважливіших чинників управління персоналом у виробництві та переробці сільськогосподарської продукції і її реалізації безпосередньо споживачам є природно-кліматичні, організаційні та економічні умови підприємства.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Світанок Старі Маяки» (далі – ТОВ «Світанок СМ») розміщене за юридичною адресою: 66833, Одеська область, Березівський район, село Старі Маяки, вулиця Центральна, 2. Директором господарства є Назаренко Олександр Андрійович.

Землекористування ТОВ «Світанок СМ» розташовано в зоні різнотравно-злакових степів з посушливим кліматом, недостатньою кількістю опадів і високої інсоляцією, а в літній період нерідко з періодичними суховіями. За метеорологічним даним річна кількість опадів становить 400 мм. Без морозний період триває 200 днів. Зима м'яка, коротка, триває близько 2,5 місяців і характеризується частими відлигами. Середня місячна температура повітря найхолоднішого місяця січня (- 2,5°C). Весна м'яка, настає, зазвичай, в перших числах березня. Літо тривале, жарке. Осінь тривала, тепла. Температурні умови сприятливі для розвитку більшості сільськогосподарських культур, дозволяє вирощувати ряд цінних теплолюбних культур: виноград, баштанні тощо. Недостача вологи є одним з головних лімітуючих факторів урожайності.

На даній території переважають вітри південного, південно-східного і північного напрямків. Негативний вплив вітрів для господарства в основному полягає у більш прискореному випаровуванні вологи з фунту і в збільшені

транспірації в рослинах. Основний тип ґрунту в районі - чорноземи звичайні, потужні, мало гумусні. Потужність гумусного шару 35-45 см. Чорного забарвлення, відрізняється дрібнозернистою структурою. Гумусова частина профілю 100-125 см.

Отже, можна зробити висновок, що природно-кліматичні умови підприємства сприятливі для вирощування зернових культур та розведення сільськогосподарських тварин.

Тому основним видом діяльності за КВЕД є 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Крім того, підприємство має право займатись іншими видами діяльності згідно КВЕД:

- Допоміжною діяльністю у рослинництві;
- Оптовою торгівлею зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами;
- Вантажним автомобільним транспортом;
- Вирощуванням ягід, горіхів, плодових дерев;
- Відтворенням рослин;
- Обробленням насіння для відтворення.

Природно-кліматичні умови визначили такі основні напрямки виробництва, як вирощування зернових, соняшнику, продукції тваринництва.

За своєю основною діяльністю ТОВ «Світанок СМ» є центром з виробництва насіння пшениці, ячменю, гороху, фацелії і спельти, включно з очисткою, сертифікацією, фасуванням в мішки та біг-беги для продажу сільгоспвиробникам.

Обсяги реалізації саме цих видів продукції зумовлено спеціалізацією господарства яку можна визначити за структурою виручки від реалізації продукції. Структура виручки свідчить про переважаюче виробництво певного виду (видів) продукції, для якого тут існують найсприятливіші природно-економічні умови. Напрямок спеціалізації характеризується обсягом і структурою чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в середньому за 3 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, робіт, послуг в ТОВ «Світанок СМ»

Сільськогосподарські культури та види продукції	2022р.		2023р.		2024р.		В середньому за 2022-2024рр.		2024р. до 2022р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+ / -	%
Зернові та зернобобові культури	48237	25,3	103911	53,4	97763	50,4	83304	43,1	49526	202,7
пшениця озима	42029	22,1	86223	44,3	92637	47,7	73630	38,1	50608	220,4
кукурудза на зерно	6208	3,3	14602	7,5	422	0,2	7077	3,7	-5786	6,8
ячмінь озимий	-	-	731	0,4	-	-	244	0,1	-	-
горох	0	0,0	2355	1,2	4704	2,4	2353	1,2	4704	0
Технічні олійні культури	142345	74,7	90771	46,6	96289	49,6	109802	56,9	-46056	67,6
соняшник	113453	59,5	76936	39,5	74109	38,2	88166	45,7	-39344	65,3
ріпак озимий	28892	15,2	13835	7,1	22180	11,4	21636	11,2	-6712	76,8
Продукція сільського господарства	190582	100	194682	100	194052	100	193105	100	3470	101,8

Розраховано автором на основі даних Додатків А-В

Дані таблиці 2.1 свідчать, що в структурі доходу (виручки) від реалізації продукції, робіт послуг господарства на протязі 2022-2024рр. переважає дохід від реалізації насіння технічних олійних культур (ріпак і соняшник) – 17,6 млн. грн., або 57,1 % в загальній структурі, а також зерна – 65,7 млн. грн., або 42,7 %. З цього можна зробити висновок, що виробничим напрямом господарства є технічно-зерновий.

Ефективність виробництва в ТОВ «Світанок СМ» залежить не лише від розміру галузей, які в нього є провідними, а й від того, як розвинуті й концентровані галузі, що мають товарний характер. Чим більше має господарство таких галузей, тим, як правило, їх розміри є меншими, а концентрація виробництва є нижчою.

ТОВ «Світанок СМ» є підприємством із високим рівнем спеціалізації, оскільки зосереджує своє виробництво лише на зернових та технічних олійних культурах.

Розмір та забезпеченість виробничими ресурсами сільськогосподарського підприємства можуть суттєво впливати на управління його персоналом. Підприємства більшого розміру з достатньою кількістю ресурсів мають більше можливостей для інвестування в його розвиток, зокрема, у сучасні технології навчання, матеріальне і нематеріальне стимулювання, які сприяють ефективній

роботи працівників. Достатня забезпеченість ресурсами дозволяє персоналу швидше адаптуватися до нових технологій та методів, мінімізуючи ризики. Підприємства меншого розміру або ті, що мають обмежені ресурси, можуть зіштовхнутися з труднощами у фінансуванні розвитку і мотивації персоналу і мати менші можливості в залученні кваліфікованих фахівців. Таким чином, розмір і ресурси підприємства визначають його здатність до ефективного управління персоналом, впливаючи на швидкість, масштаб і успішність реалізації управлінських рішень. Тому характеристика рівня забезпеченості виробничими ресурсами та розмірів ТОВ «Світанок СМ» наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники розміру та забезпеченості виробничими ресурсами ТОВ «Світанок СМ»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. в % до 2022 р.
Площа сільськогосподарських угідь, га	7422	7141	7134	96,12
З них орендовано, га	7422	7141	7134	96,12
З них ріллі, га	7422	7141	7134	96,12
Середньорічна чисельність працівників, чол.	51	48	47	92,16
в т.ч.: рослинництва	51	48	47	92,16
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	259519,5	297904,5	342019	131,79
Середньорічна первісна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	66417	90416	113857,5	171,43
Забезпеченість 1 га землі основними засобами, тис. грн.	3,5	6,2	8,2	233,77
Озброєність 1 працівника основними засобами, тис. грн.	509,0	918,0	1241,1	243,83
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	217884,5	238002,5	269538,5	123,71
Вартість валової продукції (в постійних цінах 2016 р.), тис. грн.	104746	113784	92210	88,03
в т.ч.: рослинництва	104746	113784	92210	88,03
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.	192337	197003	195854	101,83
Чистий прибуток, тис. грн.	58127	62364	37026	63,70

Розраховано автором на основі даних Додатків А-В

Відповідно до п. 3 ст. 2 Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", підприємства класифікуються за трьома основними критеріями як: середня кількість працівників за рік, річний дохід (чистий дохід від реалізації продукції), балансова вартість активів.

Виходячи з даних таблиці 2.2, можна зробити висновок, що ТОВ «Світанок СМ» відповідає статусу середнього підприємства за двома критеріями – чистий дохід від реалізації (до 400 млн. грн.) і вартість активів (до 400 млн. грн.), але в 2024 р. не дотягує до мінімального порогу чисельності (50 осіб). Проте з урахуванням підходів практики, підприємство може бути віднесене до категорії середніх (оскільки хоча б два з трьох критеріїв виконуються).

На основі показників діяльності таблиці 2.2 можна помітити скорочення чисельності працівників на 8% в 2024 р. по відношенню до 2022 р. Проте зростання розміру основних засобів на одного працівника у 2,4 рази свідчить про інтенсивну механізацію та модернізацію виробництва. Оборотні активи зростають (на 23,7%), а вартість валової продукції зменшилась (на 12% у 2024 р. порівняно з 2022 р.), що свідчить про зміну структури виробництва. Чистий прибуток суттєво зменшився (на 36%), незважаючи на відносну стабільність доходу, що свідчить про зростання витрат швидшими темпами, ніж чистого доходу.

Таким чином, таблиця 2.2 свідчить, що ТОВ «Світанок СМ» реалізує інвестиційно-ресурсну стратегію з акцентом на технічне оновлення та підвищення продуктивності праці (оснащення працівників сучасною технікою). Зменшення чисельності персоналу при одночасному збільшенні матеріального забезпечення свідчить про стратегію інтенсивного розвитку. Також можна припустити елементи стратегії стабілізації, оскільки підприємство утримує доходи на сталому рівні, попри зовнішні труднощі (падіння прибутку та валової продукції). Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «Світанок СМ» знаходиться на стадії зростання.

В таблиці 2.3 розглянемо валове виробництво основних видів продукції в ТОВ «Світанок СМ» за 2022-2024 роки. На їх основі можна оцінити структурні зміни у виробництві сільськогосподарської продукції ТОВ «Світанок СМ» протягом 2022–2024 років, а також зробити висновки про можливу стратегію підприємства. З даних таблиці 2.3 бачимо, що в 2024 р. валовий збір зерна в порівнянні з 2022 році в господарстві збільшився на 48,5 тис. ц, або в 1,4 рази (особливо за рахунок пшениці озимої та гороху). Так, зокрема, валовий збір

озимої пшениці, яка є основною культурою підприємства, в 2024 р. склав 153,8 тис. ц, що на 49,4 тис. ц, або в 1,5 рази більше, ніж у 2022 р.

Таблиця 2.3 – Валове виробництво основних видів продукції в ТОВ «Світанок СМ», ц

Види продукції	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р.	
				+ / -	%
Зернові та зернобобові	113668	200897	162143	48475	142,65
З них: пшениця озима	104333	167359	153769	49436	147,38
ячмінь озимий	-	896	-	-	-
кукурудза на зерно	8589	26287	6436	-2153	74,93
горох	746	6355	1938	1192	259,79
Соняшник	63739	48576	37402	-26337	58,68
Ріпак озимий	18780	11288	11872	-6908	63,22

Розраховано автором на основі даних Додатків А-В

Гороху було отримано в 2,6 разів більше, що свідчить про диверсифікацію або пошук нішевих культур. Підприємство продає насіння озимого сорту гороху з можливістю весняного посіву «Балтрап». Проте зерна кукурудзи через погоду в ТОВ «Світанок СМ» було отримано на 10,8 тис. ц, (25,07% в 2,1 рази) менше, ніж у 2022 р.

Виробництво насіння соняшнику і ріпаку має тенденцію до скорочення виробництва. Так, виробництво насіння соняшнику в порівнянні з 2022 р. зменшилось на 26,3 тис. ц (в 2 рази) і в 2024 р. становило 37,4 тис. ц. Насіння озимого ріпаку було отримано на 6,9 тис. ц (на 37 %) менше, ніж в 2022 р.

На основі даних таблиці 2.4 можна помітити, що ТОВ «Світанок СМ» зосереджується на стабільному виробництві озимої пшениці, яка залишається основною товарною культурою. Збільшення виробництва гороху може свідчити про впровадження сівозміни з метою збереження ґрунтів. Скорочення площ під технічними культурами (соняшник, ріпак) свідчить про перерозподіл ресурсів на користь зернових або про зміну кон'юнктури ринку. Водночас скорочення виробництва кукурудзи й технічних культур, при загальному зростанні зернових, сигналізує про стратегію спеціалізації та концентрації ресурсів на більш прибуткових або надійних напрямках. Отже, ТОВ «Світанок СМ» демонструє ознаки стратегії спеціалізації з елементами адаптивної та ресурсозберігаючої стратегії, орієнтуючись на вирощування високопродуктивних зернових культур

(насамперед пшениці), водночас скорочуючи частку технічних культур через зниження рентабельності або зміну агроекологічних умов.

Основним першочерговим показником, який впливає на виробництво продукції в рослинництві, є урожайність сільськогосподарських культур. Розглянемо цей показник в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Урожайність сільськогосподарських культур в ТОВ «Світанок СМ», ц/га

Види продукції	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р.	
				+ / -	%
Зернові та зернобобові	33,5	43,7	40,7	7,2	121,38
З них: пшениця озима	35,2	44,1	46,3	11,1	131,53
ячмінь озимий	-	42,7	-	-	-
кукурудза на зерно	36,5	45,9	10,7	-25,9	29,2
горох	3,8	30,7	30,8	26,9	800,0
Соняшник	23,2	24,4	15,6	-7,6	67,4
Ріпак озимий	15,2	20,4	15,7	0,5	103,3

Розраховано автором на основі даних Додатків А-В

Аналіз таблиці 2.4 показує, що в 2024р. урожайність зернових культур склала 40,7 ц/га, що на 7,2 ц/га, або в 1,2 рази більше, ніж у 2022 р. При цьому урожайність кукурудзи на зерно в 2024 р. становила всього 10,7 ц/га, що на 26 ц/га (в 3 рази) менше, ніж у 2022 р. Також в 2022 р. спостерігався дуже низький рівень урожайності гороху – всього 3,8 ц/га, який зріс в 10 разів у 2024 р. ТОВ «Світанок СМ» робить основну ставку на озиму пшеницю, яка є найпродуктивнішою та має стабільну динаміку зростання. Горох набуває значення як перспективна нішева культура, зокрема для ротації чи експорту.

Негативна тенденція спостерігається в скороченні урожайності соняшнику, яка в 2024 р. склала 15,6 ц/га, що на 7,6 ц/га (на 32,6 %) менше, ніж у 2022 р. Що стосується урожайності ріпаку, то бачимо, що цей показник залишився майже незмінним.

Далі розглянемо обсяги реалізації основних видів продукції в господарстві (табл. 2.5). Аналізуючи дані таблиці 2.5, бачимо, що найбільше за три роки було реалізовано продукції зернових та зернобобових – 127,1 тис. ц, з яких найбільшу частку реалізації склали озимі зернові культури: озима пшениця – 112,6 тис. ц, та озимий ячмінь – 472 ц, В 2024 р. насіння соняшнику було реалізовано 49,4 тис. ц,

що на 14,8 тис. ц, або на 23,1 % менше від рівня 2022 р., а ріпаку – 11 тис. ц., що в 38,2 % менше.

Таблиця 2.5 – Обсяги реалізації основних видів продукції в ТОВ «Світанок СМ»

	2022р.	2023р.	2024р.	В середньому за 3 роки	2024р. до 2022р.	
					+ / -	%
Зернові та зернобобові	71417	183486	126374	127092	54957	176,95
З них: пшениця озима	63094	152947	121741	112594	58647	192,95
ячмінь озимий	-	1416	-	472	-	-
кукурудза на зерно	8323	25776	734	11611	-7589	8,82
горох	-	3347	3899	2415	3899	-
Соняшник	64274	48015	49442	53910	-14832	76,92
Ріпак озимий	17828	10868	11020	13239	-6808	61,81

Розраховано автором на основі даних Додатків А-В

Вся сукупність даних таблиці 2.5 свідчить про стратегію концентрації на ефективних культурах (високорентабельних і адаптованих до умов господарства), а також оптимізацію витрат і зменшення виробничих ризиків.

Ефективність господарської діяльності сільськогосподарського підприємства безпосередньо впливає на стан управління персоналом, забезпечуючи фінансову стабільність і можливості для інвестування в розвиток і мотивацію персоналу. На основі наведених в табл. 2.6 показників діяльності ТОВ «Світанок СМ» за 2022–2024 роки можна зробити узагальнений висновок про ефективність господарської діяльності підприємства.

Позитивною тенденцією є те, що чистий прибуток у 2024 р. зріс до 75,8 млн. грн., що на 21,6 % більше, ніж у 2022 р. Це свідчить про відновлення фінансової результативності після зниження в 2023 р. При цьому рівень рентабельності підприємства також зріс із 64,8% до 74,1%, тобто збільшився на 9,3 в.п., що є ознакою покращення комерційної ефективності. Чистий дохід також демонструє зростання (на 1,8 % у 2024 р. порівняно з 2022 р.), навіть попри зниження валової продукції.

Ефективність праці в розрахунку на одного працівника зросла: чистий прибуток на одного працівника збільшився на 32%, що вказує на підвищення продуктивності праці.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «Світанок СМ»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. +/- до 2022 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Валова продукція в постійних цінах 2016 р., тис. грн.	104746	113784	92210	-12535,4	88,03
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1411,3	1593,4	1292,5	-118,7	91,59
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	2053,8	2370,5	1961,9	-91,9	95,52
на 1 грн. основних засобів, грн.	1,58	1,26	0,81	-0,77	51,35
на 1 грн. авансованого капіталу, грн.	0,40	0,38	0,27	-0,13	66,80
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.	192337	197003	195854	3517,0	101,83
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	2591,4	2758,8	2745,4	153,9	105,94
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	3771,3	4104,2	4167,1	395,8	110,49
на 1 грн. основних засобів, грн.	2,90	2,18	1,72	-1,18	59,40
на 1 грн. авансованого капіталу, грн.	0,74	0,66	0,57	-0,17	77,27
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	62364	37026	75846	13482	121,6
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	840,3	518,5	1063,2	222,9	126,5
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	1222,8	771,4	1613,7	390,9	132,0
на 1 грн. основних засобів, грн.	0,94	0,41	0,67	-0,27	70,9
на 1 грн. авансованого капіталу, грн.	0,24	0,12	0,22	-0,02	92,3
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) по підприємству, %	64,8	26,8	74,1	9,3	х
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) с.-г. виробництва, %	98,2	41,7	89,6	-8,5	х

Розраховано автором на основі даних Додатків А-В

Негативними аспектами є ті, що валова продукція у постійних цінах зменшилась на 12 %, що свідчить про спад фізичних обсягів виробництва. Фондовіддача і капіталовіддача також значно знизилась: наприклад, валова продукція на 1 грн основних засобів впала на 48,65%, що вказує на зниження ефективності використання майна та капіталу. Рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва зменшився з 98,2% до 89,6%, тобто на 8,6 в.п., що може свідчити про зростання витрат.

Отже, ТОВ «Світанок СМ» у 2024 році продемонструвало високий рівень прибутковості та рентабельності, попри падіння обсягів валової продукції і зниження ефективності використання основних засобів і капіталу. Проте підприємству доцільно звернути увагу на оновлення виробничої бази, щоб уникнути подальшого зниження фондо- і капіталовіддачі. Також показники

свідчать про перехід до стратегії інтенсивного типу розвитку: підвищення прибутку досягається не шляхом нарощення обсягів виробництва, а за рахунок оптимізації витрат, покращення цінової політики, підвищення ефективності управління персоналом.

2.2. Стан управління персоналом господарства

Дослідження динаміки чисельності працівників ТОВ «Світанок СМ» дозволяє оцінити тенденції в зміні кадрового потенціалу підприємства та виявити нестачу або надлишок робочої сили. Це сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо оптимізації чисельності персоналу відповідно до виробничих потреб і економічної ситуації. Такий підхід підвищує якість стратегічного управління трудовими ресурсами й забезпечує стабільність та конкурентоспроможність підприємства. Аналіз дає змогу оцінити ефективність кадрової політики, виявити рівень плинності кадрів і проблеми в мотивації (рис. 2.1).

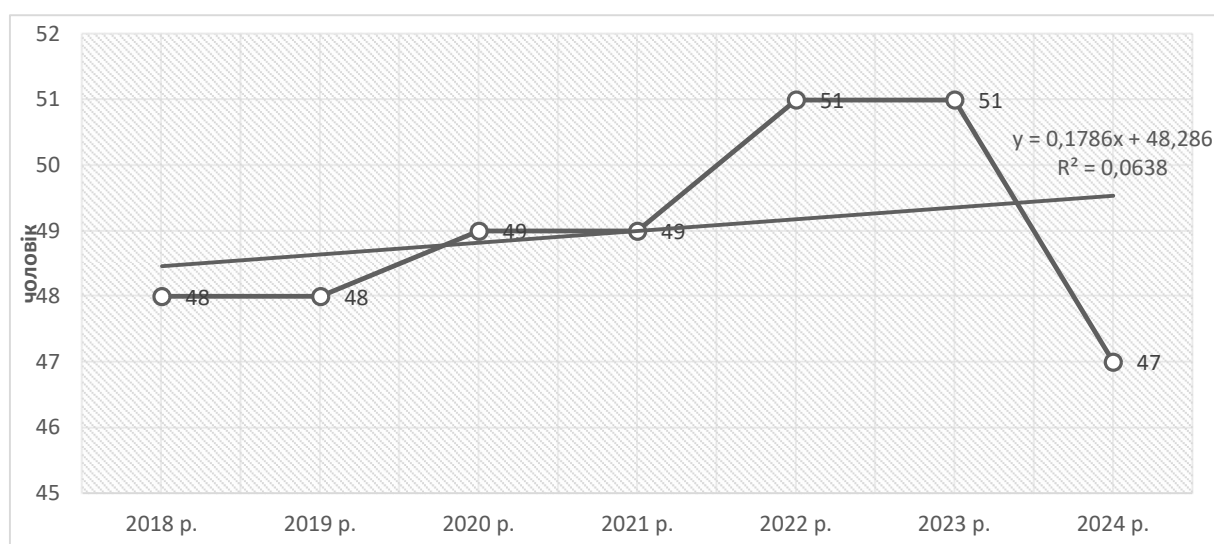


Рисунок 2.1 – Середньорічна чисельність працівників ТОВ «Світанок СМ», чол.

Створено автором за даними звітності підприємства

З даних рисунку 2.1 можна зробити висновок, що в ТОВ «Світанок СМ» за період 2020-2024 років середньорічна чисельність працівників була досить

стабільною із найбільшим зменшенням в 2024 р., що викликане мобілізацією чоловіків на війну.

Рівняння регресії середньорічної чисельності працівників ТОВ «Світанок СМ» має вигляд $y = 0,1786x + 48,286$ при $R^2 = 0,0638$. Це означає, що середньорічна чисельність працівників ТОВ «Світанок СМ» (позначена як y) зростає в середньому на 0,18 особи щороку (де x – номер року). Початкове значення (в момент, коли $x=0$) умовно дорівнює 48 осіб, тобто це базовий рівень чисельності персоналу. Значення коефіцієнта детермінації $R^2 = 0,0638$ вказує, що лише 6,38 % варіації чисельності працівників пояснюється зміною року. Це дуже низький показник, що свідчить про слабкий зв'язок між роками та чисельністю персоналу, а отже, тренд не є статистично значущим.

Отже, хоча рівняння демонструє слабке зростання чисельності працівників, низький R^2 свідчить, що чисельність персоналу у ТОВ «Світанок СМ» практично не залежить від часу, і на неї, ймовірно, впливають інші, не враховані в моделі фактори (наприклад, урожайність, доходи, виробничі потреби тощо).

Статевий та віковий склад працівників, їх кваліфікація та освіта, мають значний вплив на управління персоналом в будь-якій організації. Висока кваліфікація та відповідна освіта персоналу дозволяють виконувати робочі завдання більш ефективно і компетентно, а кваліфіковані працівники можуть бути більш самостійними та ініціативними у вирішенні завдань. Управління персоналом повинно сприяти рівноправному та позитивному робочому середовищу для всіх працівників. Статевий склад може впливати на динаміку комунікації та співпраці в колективі, а деякі сфери роботи можуть бути більш привабливими для певних статей через різницю в навичках та інтересах. Різноманітний віковий склад персоналу може приносити різноманітні переваги, такі як різні погляди, досвід та навички.

У зв'язку з цим, охарактеризуємо структуру трудових ресурсів з цих позицій в ТОВ «Світанок СМ» в таблиці 2.8. Дані таблиці 2.8 свідчать, що в середньому за 2022-2024 р.р. в господарстві більшу частку у структурі трудових

ресурсів займали чоловіки – 76 %, що пов’язане із специфікою механізації аграрної праці, а питома вага жінок у структурі працюючих становила 24 %.

Таблиця 2.8 – Склад і структура персоналу ТОВ «Світанок СМ»

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 2022 -2024 роки	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих в с.-г. виробництві	51	100,00	51	100,00	47	100,00	50	100,00
з них віком: 16-33 років	18	35,29	18	35,29	18	38,30	18	36,00
31-60 років	27	52,94	28	54,90	26	55,32	27	54,00
працюючі пенсіонери (за віком)	6	11,77	5	9,81	3	6,38	5	10,00
Кількість працюючих чоловіків	42	82,35	42	82,35	38	80,85	41	82,00
Кількість працюючих жінок	9	17,65	9	17,65	9	19,15	9	18,00
Кількість працівників, які закінчили навчальні заклади:								
1-2 років акредитації	40	74,07	38	74,51	34	72,34	38	76,00
3-4 років акредитації	11	25,93	13	25,49	13	27,66	12	24,00

Створено автором за даними додатків А-В

В 2024 р. в підприємстві працювало 3 пенсіонери, що свідчить про те, що управління персоналом повинне приділяти увагу стимулювання взаємодії та обміну знаннями і досвідом між поколіннями. Керівникам важливо також забезпечувати можливості для розвитку та кар'єрного зростання для всіх вікових груп.

При цьому, в ТОВ «Світанок СМ» більшість працівників мають середню спеціальну освіту. Управління персоналом повинне забезпечувати надання необхідних можливостей для професійного розвитку та навчання, щоб підтримувати і підвищувати рівень кваліфікації персоналу.

Узагальнюючи, можна зауважити, що керівництво ТОВ «Світанок СМ» повинне уважно враховувати різноманітність кваліфікації, освіти, статевого та вікового складу персоналу для створення ефективного, збалансованого та продуктивного робочого колективу.

Так як ефективність управління персоналом залежить не тільки від структури управління та загальної чисельності наявних в господарстві трудових ресурсів, а й від їх професійного складу, охарактеризуємо його в ТОВ «Світанок СМ» за допомогою таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Професійний склад персоналу ТОВ «Світанок СМ», 2024 р.

Категорії трудових ресурсів за професіями	Наявність в господарстві	
	чол.	%
Адміністративно-управлінський персонал	8	17,0
Працівники галузі сільського господарства	35	74,5
в т.ч.: рослинництва	35	74,5
Працівники обслуговуючих підрозділів	4	8,5
Всього	47	100,0

Створено автором за даними додатків А-В

В 2024 р. найбільшу частку у структурі трудових ресурсів займали працівники рослинництва (35 чол. або 74,5 %). При цьому незначна чисельність працівників задіяна в адміністративно-управлінському апараті (8 чол. або 17 %). У обслуговуючих підрозділах працювало 4 чол., або 8,5 %.

Основою збільшення виробництва сільськогосподарської продукції і підвищення матеріального стану населення є раціональний стан використання трудових ресурсів. Вони є головною складовою частиною – вирішальним фактором сільськогосподарського виробництва.

Управління персоналом має значний вплив на інтенсивність використання трудових ресурсів в організації. В таблиці 2.10 наведено показники наявності і рівня використання трудових ресурсів у господарстві.

Таблиця 2.10 – Трудові ресурси сільського господарства ТОВ «Світанок СМ» та їх використання

Показники	2023 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. +/- до 2022 р.
Середньорічна чисельність працівників, чол.	51	51	47	-4
Ними відпрацьовано, тис. люд.-год.	87,8	88,5	85,2	-2,7
Відпрацьовано 1 працівником за рік, год.	1722	1844	1812	90
Відпрацьовано 1 працівником за рік, днів	246	263	259	13
Трудовий потенціал, тис. люд.-год.	91,8	86,4	84,6	-7,2
Рівень використання робочої сили, %	95,7	102,4	100,7	5,0

Створено автором за даними додатків А-В

В ТОВ «Світанок СМ», 1 працівником у рослинництві за 2023 р. було відпрацьовано 1812 год., або 259 днів. Ці показники вищі у 2024 р. від 2022 р., відповідно на 92 годин і 13 днів.

Трудовий потенціал господарства протягом досліджуваного періоду знизився на 7,8 тис.люд.-год., оскільки кількість працівників скоротилась на 4 чол. і становив 84,6 тис. люд.-год.

Рівень використання трудових ресурсів в ТОВ «Світанок СМ» у 2024 р. був задовільним. Так, в 2022 р. він становив 95,7 %, а в 2024 р. спостерігалася тенденція до його збільшення до рівня 100,7 %, що більше від 2022 р. на 5,1 %. Таким чином, у 2024 р. рівень використання трудових ресурсів підвищився, тому підприємству необхідно стимулювати таку ініціативу праці.

Факторами роботи ефективності кадрової роботи ТОВ «Світанок СМ», передумовами росту продуктивності праці є постійність кадрового складу. Плинність кадрів, тобто частота заміщення працівників на підприємстві, може мати значний вплив на його ефективність та результативність (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Рух робочої сили в ТОВ «Світанок СМ»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. +/- до 2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників штатного складу, осіб	44	45	44	0
Прийнято за рік, чол.	44	45	44	0
Звільнено за рік, чол.	-	1		0
в т.ч. - за власним бажанням	6	-	1	-5
Коефіцієнт обороту за кількістю прийнятих	3	2	3	-
Коефіцієнт обороту за кількістю звільнених	0	0,022	0	-
Коефіцієнт плинності	0,136	0	0,023	-0,114

Створено автором за даними додатків А-В

Дані таблиці 2.11 свідчать, що в даному господарстві кількість прийнятих була меншою від кількості звільнених, проте плинність кадрів дуже незначна, що є позитивним явищем.

Проте керівництву ТОВ «Світанок СМ» слід враховувати, що плинність кадрів в майбутньому може негативно вплинути на його роботу. При великій плинності кадрів підприємство може втратити цінний накопичений досвід та

знання. Постійна заміна працівників призводитиме до додаткових витрат на навчання нового персоналу, що може знизити фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Велика плинність кадрів може вплинути на репутацію підприємства серед клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін. Постійні зміни можуть створювати враження про нестабільність та непрофесійність організації.

Отже, ефективне управління персоналом повинно приділяти увагу стратегіям покращення умов праці, оптимальності використання трудових ресурсів та зменшенню плинності кадрів для досягнення успіху на ринку.

2.3. Ефективність управління персоналом підприємства

Ефективність управління персоналом характеризують насамперед, показники продуктивності праці та її оплати. Співставлення продуктивності праці та її оплати дозволяє визначити, наскільки ефективно використовується трудовий потенціал підприємства. Якщо оплата праці зростає швидше, ніж продуктивність, це може свідчити про перевитрати на персонал або неефективну мотивацію. У зворотному випадку – коли продуктивність зростає швидше за оплату – виникає ризик демотивації працівників і кадрового відтоку. Такий аналіз дає змогу виявити дисбаланс у системі стимулювання персоналу. Для ТОВ «Світанок СМ» це особливо актуально через залежність від сезонного навантаження та змін у врожайності. Зрештою, порівняння продуктивності й оплати праці допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації витрат і підвищення ефективності діяльності (табл. 2.12). З даних табл. 2.12 помітно, що отримання чистого доходу в розрахунку на 1 працівника в 2023 р. збільшилось на 333 тис. грн. або на 8,8 % порівняно із рівнем 2022 р. При цьому спостерігається збільшення середньомісячної оплати праці 1 працівника на 3,67 тис. грн., або на 30,7 %, що призвело до того, що співвідношення темпів росту продуктивності праці та витрат на оплату праці в 2023 р. було меншим від 1 і складало 0,287.

Таблиця 2.12 – Співвідношення рівня продуктивності праці та затрат на оплату праці персоналу, зайнятого в с.-г. виробництві ТОВ «Світанок СМ»

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Отримано чистого доходу в розрахунку на 1 працівника, зайнятого в с.-г. виробництві, грн.	3771314	4104229	4167106
Середньомісячна оплата праці одного працівника, зайнятого в с.-г. виробництві, грн.	11925	15590	16248
<i>Зміни:</i>		<i>2023 р. до 2022 р.</i>	<i>2024 р. до 2023р.</i>
Отримано чистого доходу від реалізації в розрахунку на 1 працівника, зайнятого в с.-г. виробництві:			
абсолютне відхилення, грн.	x	332915	62877
відносне відхилення, %	x	8,8	1,5
Середньорічної оплати праці 1 працівника зайнятого в с.-г. виробництві:			
абсолютне відхилення, грн.	x	3665	658
відносне відхилення, %	x	30,7	4,2
Співвідношення темпів росту продуктивності праці та витрат на оплату праці	x	0,287	0,363

Створено автором за даними додатків А-В

В 2024 р. спостерігалась подібна ситуація: чистого доходу в розрахунку на 1 працівника, було отримано більше на 62,9 тис. грн. або на 1,5 % порівняно із 2023 р., при одночасному збільшенні середньомісячної оплати праці 1 працівника зайнятого в с.-г. виробництві на 658 грн., або на 4,2 %, що призвело до того, що співвідношення темпів росту продуктивності праці та витрат на оплату праці в 2023 р. склало 0,363.

Отже, порівнюючи темпи росту продуктивності та оплати праці можемо відмітити, що в 2023-2024 роках персонал використовувався неефективно, оскільки спостерігалось низьке співвідношення темпів росту продуктивності та оплати праці (значно менше від 1).

Мусимо відмітити, що, починаючи з 2022 р. у зв'язку із військовим вторгненням РФ співвідношення темпів росту продуктивності та оплати праці ТОВ «Світанок СМ» значно знизилось внаслідок падіння чистого доходу в розрахунку на 1 працівника швидшими темпами, ніж середньомісячної оплати праці одного працівника. Повномасштабна війна стала значним випробуванням для аграрних підприємств. Вторгнення спричинило руйнування налагоджених

тривалим часом логістичних ланцюгів, процесів поставки продукції. Значна кількість територій було заміновано, до частини немає доступу, знищено техніку та склади. На часі є досить актуальними питання мобілізації працівників аграрного сектору та їх бронювання.

Тому дослідимо в часі зміну співвідношення темпів росту продуктивності праці та витрат на її оплату на рис. 2.2.

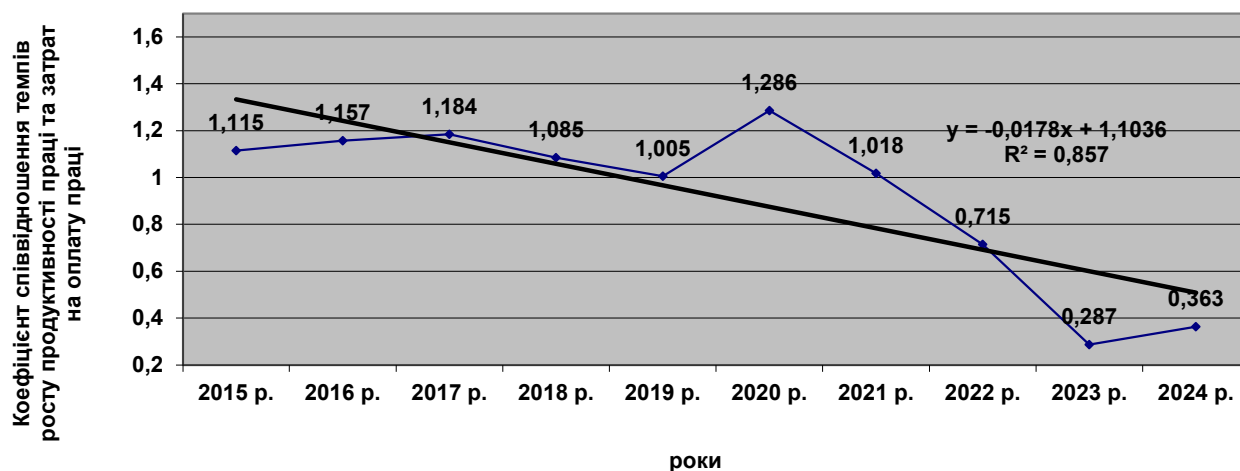


Рисунок 2.2 – Лінійна трендова модель співвідношення темпів росту продуктивності праці та витрат на оплату праці в ТОВ «Світанок СМ»

Створено автором за даними додатків А-В

Дані, наведені на рис. 2.2, свідчать, що простежується тенденція до зниження ефективності управління персоналом в ТОВ «Світанок СМ». Рівняння регресії $y = -0,0178x + 1,1036$ показує, що за період 2015-2023 р.р. в середньому щороку співвідношення темпів росту продуктивності праці та витрат на її оплату зменшувалось на 0,02. Надійність такого висновку досить висока, оскільки коефіцієнт достовірності апроксимації близький до 1.

Аналіз рівня оплати праці одного працівника дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство винагороджує свій трудовий ресурс. Це допомагає виявити відповідність між вкладом працівника та отриманою заробітною платою, що є основою справедливої мотивації. Для ТОВ «Світанок СМ» такий аналіз особливо важливий з огляду на сезонність і специфіку аграрної праці, що вимагає збереження кваліфікованих кадрів, що також дозволяє виявити резерви для

підвищення продуктивності без необґрунтованого збільшення витрат на оплату праці. таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Показники оплати праці персоналу в ТОВ «Світанок СМ»

Показники	Роки			2024 р. +/- до 2022р.	2024 р. % до 2022 р.
	2022	2023	2024		
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	7298	8980	9164	1866	125,6
у тому числі:					
- фонд основної заробітної плати, тис. грн.	6218	7690	8078	1981	132,5
- фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	1080	1236	1086	6	100,6
з нього: надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	934	1101	1013	79	108,5
виплати за невідпрацьований робочий час	146	135	73	-73	50,2
Питома вага фонду оплати праці штатних працівників, %	100,00	100,00	100,00	-	100,00
у тому числі:					
- питома вага фонду основної заробітної плати, %	85,20	86,24	88,15	2,95	X
- питома вага фонду додаткової заробітної плати, %	14,80	13,76	11,85	-2,95	X
з нього: надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	12,80	12,26	11,05	-1,75	X
виплати за невідпрацьований робочий час	2,00	1,50	0,85	-1,15	X
Середньомісячна оплата праці одного працівника, зайнятого в с.-г. виробництві, грн.	11925	15590	16248	4323	136,3
Розмір мінімальної місячної оплати праці 1 працівника, встановлений в колективному договорі	12000	13000	14000	2000	116,7
Розмір дотримання зобов'язань колективного договору, %	99,4	119,9	116,1	16,7	116,8
Розмір мінімальної заробітної плати, встановлений Законом, грн.	6700	7100	8000	1300	119,4
Середньомісячна заробітна плата в господарстві до встановленого законом мінімального розміру, %	178,0	219,6	203,1	25,1	114,1
Середньомісячна заробітна плата с.-г. працівника в Україні, грн.	12243	14184	17640	5397	144,1
Середньомісячна заробітна плата в господарстві до середньомісячної заробітної плати с.-г. працівника в Україні, %	97,4	109,9	92,1	-5,3	94,6

Створено автором за даними додатків А-В

З показників таблиці 2.13 можна помітити, що фонд оплати праці ТОВ «Світанок СМ» в 2024 р. порівняно з 2022 р. при одночасному зменшенні чисельності працівників зріс на 1,9 млн. грн., або на 25,6 %, що відбулося виключно за рахунок зростання фонду основної заробітної плати на 1,9 млн. грн., або на 32,5 %. Спостерігається зменшення фонду додаткової заробітної плати на 43 тис. грн. (на 4 %), а також виплат за невідпрацьований робочий час на 73 тис. грн. (в 2 рази). Додаткова заробітна плата в 2024 р. цілком представлена надбавками та доплатами до тарифних ставок та посадових окладів. При цьому абсолютна сума додаткової заробітної плати не зменшується (лише виплат за невідпрацьований робочий час), але зменшується їх питома вага. Так, питома вага додаткової заробітної плати у 2024 р. складала 11,85 %, скоротившись проти 2022 р. на 2,95 в.п. і склавши 11,05 %; питома вага виплат за невідпрацьований робочий час у 2022 р. складала 2 %, а у 2024 р. скоротилась на 1,15 в.п. і склала всього 1,05 %. Отже, показники свідчать про використання в ТОВ «Світанок СМ» прямої матеріальної мотивації праці персоналу.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника, зайнятого в с.-г. виробництві зросла в 2024 р. порівняно з 2022 р. на 4,3 тис грн., або на 36,3 %, що пов'язане з інфляційними процесами в країні внаслідок військової агресії РФ та є результатом економічних труднощів, пов'язаних з конфліктом, негативних змін в економічній політиці та фінансовому стані країни, скорочення всіх додаткових виплат внаслідок виникнення необхідності економії коштів.

Важливу роль в управлінні персоналом підприємства та його адмініструванні відіграє побудована в ньому організаційна структура (рис. 2.3). Як свідчать дані рис. 2.3, структура підприємства складається з наступних підрозділів:

- селекційного відділу, в якому працюють досвідчені агрономи з науковими ступенями;
- відділу рослинництва, який складається з машинно-тракторного парку – більше 50 одиниць техніки, агрономічного підвідділу, підвідділу обліку та контролю;

- відділу переробки, куди входять п'ять виробничих баз, завданням яких є переробка насіння різних сільськогосподарських культур. Чотири зернотоки, які оснащені новим технологічним обладнанням німецького виробництва, кукурудзяний завод та завод по переробці насіння соняшнику. Сучасні сушильні лінії дають можливість вчасно та якісно допрацьовувати насіння соняшнику та кукурудзи в початку;
- четвертим відділом є Торговий офіс, який обслуговує понад 1000 клієнтів, веде рекламну компанію, реалізацію та супровід вирощування насіння.
- п'ятим відділом являється адміністрація, яка включає бухгалтерію, земельний та юридичний підрозділи.

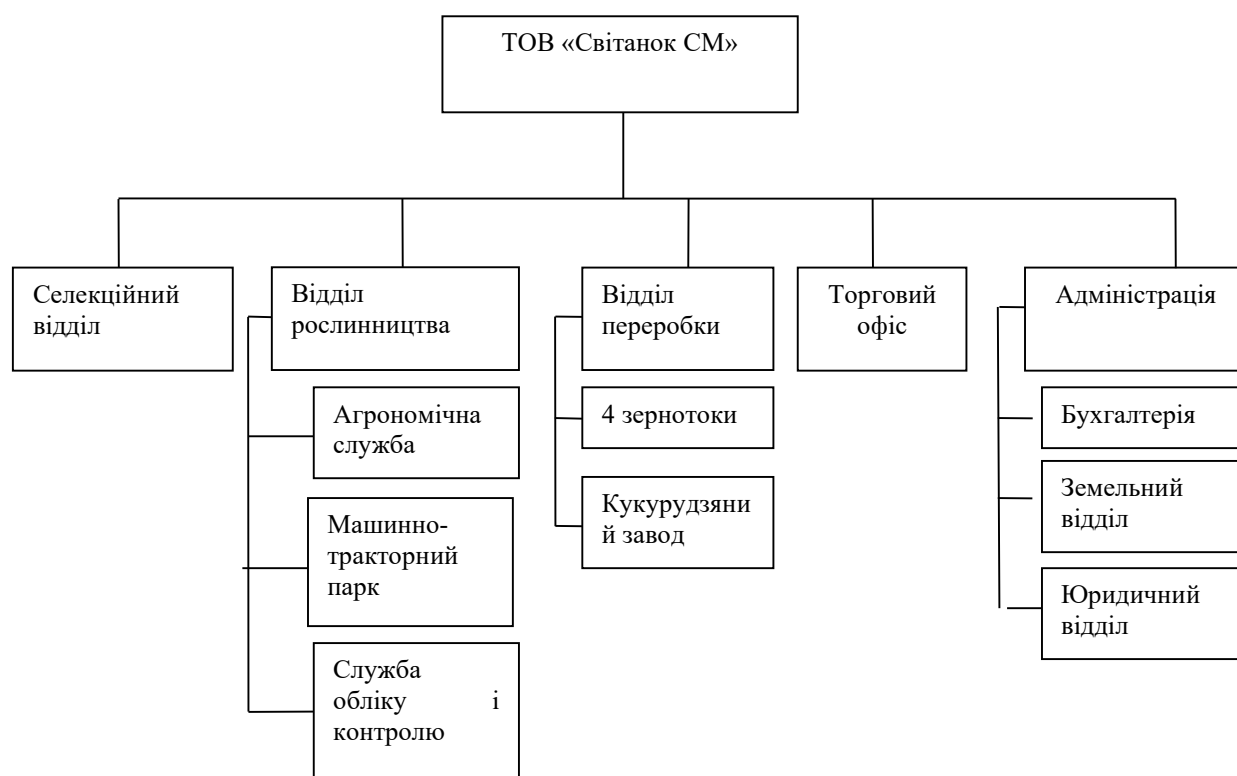


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «Світанок СМ»

Створено автором за даними підприємства

Наведена на рис. 2.4 структура управління ТОВ «Світанок СМ» є: за принципом організаційної побудови галузевою, за характером управлінських зв'язків – функціональною, за кількістю рівнів управління – дворівневою. В даній організаційній структурі створені функціональні підрозділи, що наділені повноваженнями і відповідальністю за результати своєї діяльності.

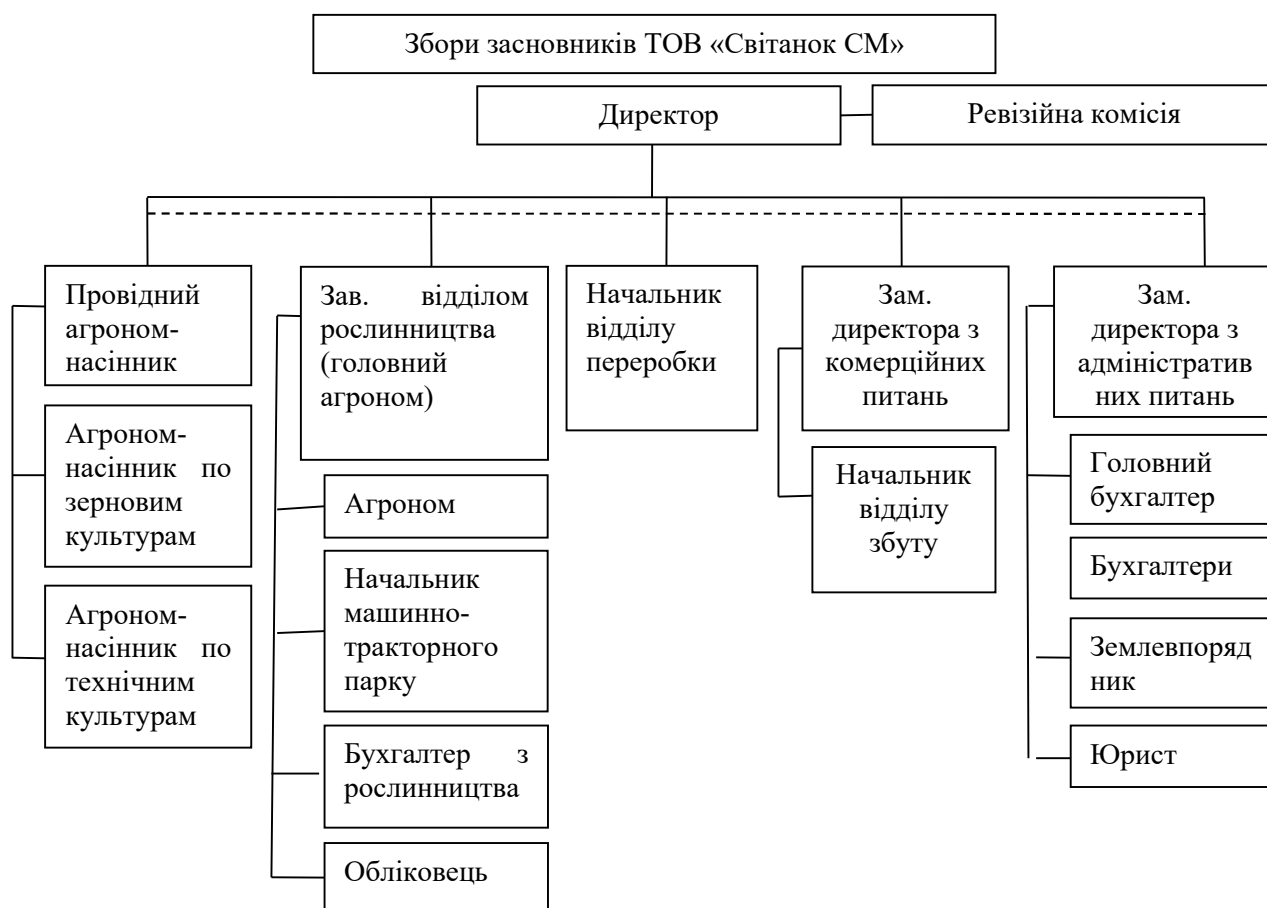


Рисунок 2.4 – Структура управління ТОВ «Світанок СМ» (2024 р.)

Створено автором

Структура управління ТОВ «Світанок СМ», яка є галузевою, функціональною та дворівневою, може мати кілька переваг в управлінні персоналом:

1. Функціональна структура ТОВ «Світанок СМ» дозволяє кожному підрозділу зосередитися на своїх специфічних завданнях, що сприяє розвитку глибоких знань та експертизи в кожній функціональній області. Це може забезпечити високу якість виконання завдань, оскільки спеціалісти з кожної функції можуть внести експертні знання та навички.

2. Дворівнева структура управління ТОВ «Світанок СМ» може сприяти швидкому та ефективному розподілу ресурсів, оскільки менша кількість рівнів управління знижує бюрократичні перепони, що призводить до оперативнішого прийняття рішень та гнучкішого реагування на потреби працівників.

3. Функціональна структура ТОВ «Світанок СМ» чітко визначає ролі та обов'язки кожного підрозділу, що спрощує контроль та управління кадрами.

Кожен функціональний відділ знає свої завдання та відповідає за певні аспекти діяльності, що може підвищити її ефективність.

4. Дворівнева структура управління ТОВ «Світанок СМ» сприяє зменшенню кількості рівнів комунікації, що покращує взаємодію та обмін інформацією між різними підрозділами і може допомогти у швидшому виявленні та вирішенні проблем, що виникають у процесі роботи персоналу.

5. Галузева організаційна побудова ТОВ «Світанок СМ» означає, що підрозділи можуть бути спеціалізованими у певних галузях чи напрямках, що дозволяє зосередитися на інноваціях, які найбільше відповідають ключовим компетенціям підприємства, що сприяє створенню конкурентних переваг за рахунок розвитку унікальних та висококваліфікованих управлінських рішень.

Таким чином, структура управління ТОВ «Світанок СМ» може сприяти ефективному управлінню персоналом завдяки глибокій спеціалізації, ефективному використанню ресурсів, чіткій відповідальності, спрощеній комунікації та спеціалізованим ресурсам.

Структура управління ТОВ «Світанок СМ», яка є галузевою, функціональною та дворівневою, має кілька проблем в управлінні персоналом:

1. Відсутність окремої кадрової служби (HR-відділу) – відсутність працівника, відповідального за управління персоналом, ускладнює реалізацію сучасних HR-практик (мотивація, адаптація, розвиток).

2. Можлива перевантаженість функціями – посади, як-от заступник директора з адміністративних питань, можуть поєднувати кілька напрямів управління персоналом, що знижує якість їх реалізації.

3. Недостатня гнучкість – структура є традиційно бюрократичною, що може уповільнювати прийняття рішень щодо персоналу, особливо в умовах змінного середовища.

4. Відсутність функціоналу навчання і розвитку персоналу – не видно жодних елементів, які б прямо відповідали за підвищення кваліфікації чи атестацію працівників.

5. Отже, структура управління ТОВ «Світанок СМ» загалом є функціональною для класичного аграрного підприємства, однак потребує модернізації в напрямку створення введення посади фахівця з управління персоналом, що дозволить покращити якість HR-менеджменту, підвищити мотивацію працівників і адаптувати систему управління до сучасних викликів аграрної сфери.

В ТОВ «Світанок СМ» майже всі функції з управління персоналом виконує його директор, забезпечуючи при цьому ефективне функціонування та розвиток підприємства. Директор ТОВ «Світанок СМ» виконує наступні основні функції управління персоналом:

1. Стратегічне планування персоналу. Директор ТОВ «Світанок СМ» визначає стратегічні цілі та завдання управлінцям підприємства щодо управління персоналом, розробляє довгострокові стратегії найму та розвитку персоналу, що відповідають бізнес-потребам підприємства.

2. Найм персоналу. Директор ТОВ «Світанок СМ» бере на себе відповідальність щодо найму нових працівників, розробляючи критерії відбору та проводячи співбесіди. Він, на основі зрадництва із спеціалістами господарства, визначає потреби в персоналі та забезпечує належний процес найму.

3. Розвиток та навчання працівників. Директор ТОВ «Світанок СМ» встановлює програми навчання та розвитку для персоналу, сприяючи підвищенню кваліфікації та розвитку навичок працівників для досягнення стратегічних цілей підприємства.

4. Оцінка роботи та мотивація працівників. Директор ТОВ «Світанок СМ» визначає критерії оцінки продуктивності працівників та забезпечує їх регулярне оцінювання, приймаючи рішення щодо мотивації персоналу.

5. Управління конфліктами та відносинами в колективі. Директор ТОВ «Світанок СМ» вирішує конфлікти та проблеми у внутрішніх відносинах колективу, сприяючи побудові позитивного та продуктивного робочого середовища.

6. Забезпечення відповідності законодавству України. Директор ТОВ «Світанок СМ» відповідає за дотримання всіх законодавчих вимог у сфері

охорони та оплати праці, забезпечуючи відповідність всіх процедур відповідним нормам та стандартам законодавства.

7. Управління кризовими ситуаціями в колективі. Директор ТОВ «Світанок СМ» приймає рішення та виконує керівництво під час кризових ситуацій або надзвичайних подій, що можуть виникнути під час роботи персоналу підприємства. Дана функція є особливо важливою в умовах військового стану в Україні.

Дані функції управління персоналом допомагають директору ТОВ «Світанок СМ» забезпечити належне управління персоналом та досягти поставлених цілей.

Функції управління персоналом директора ТОВ «Світанок СМ» під час війни дуже змінилися. Перед війною такі функції були зосереджені на основних операційних процесах персоналу під час аграрного виробництва, проте наразі акценти змістились більше в сторону координації та налагодження алгоритму поведінки працівників в різних кризових ситуаціях, тобто директор ТОВ «Світанок СМ» займається незвичними для нього новими підходами. В сучасних умовах військового конфлікту закриття базових потреб персоналу є важливішим, ніж робота на кінцевий результат, що дозволить продовжувати роботу підприємства, відчутти впевненість співробітників в майбутньому. Основна увага в умовах війни спрямований, насамперед, на безпеку та фізичне і ментальне здоров'я персоналу. Головним стає забезпечення працівників життєво необхідними цінностями, що стосуються продуктів харчування, ліків, одягу, житла.

Ситуативне управління дозволяє зрозуміти та визначити короткострокові пріоритети розвитку бізнесу, перепрофілювати чи змінити підходи щодо управління ним, обрати стратегію щодо співпраці з командою на найближчий період. Стабільність, безпека та фінансова забезпеченість, наявність роботи противагою на даний час є важливішими для персоналу, ніж кар'єрне зростання при мирному житті. На даний час зросла потреба в універсальних працівниках по

причині того, що в нестандартних ситуаціях, викликаних війною, працівники змушені будуть виконувати функції своїх колег, щоб за необхідності замінити їх.

Перебудова системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій між персоналом під час війни стає має бути зорієнтована, насамперед, на своєчасність, якість та довіру до них. Під час війни важливим є створення атмосфери підтримки, допомоги, розуміння, поступок, емпатії тощо. В даному аспекті важливою стає волонтерська діяльність, яка допомагає відчувати єдність та спільну причетність до необхідної справи.

Цим та іншим завданням буде присвячено наступний розділ роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «СВІТАНОК СМ» БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Удосконалення структури і функцій управління персоналом підприємства

Організаційна структура управління ТОВ «Світанок СМ» потребує модернізації в напрямку створення введення посади фахівця з управління персоналом, що дозволить покращити якість управління персоналом, підвищити мотивацію працівників і адаптувати систему управління до сучасних викликів в умовах війни. При штаті у 44 постійних працівники створення повноцінного відділу управління персоналом не є економічно доцільним. В українській практиці для малих і середніх аграрних підприємств із чисельністю персоналу до 50 осіб зазвичай обов'язки HR-функцій поєднуються: кадрове діловодство веде інспектор з кадрів або бухгалтер; питання підбору, адаптації, навчання і мотивації покладаються на заступника директора або саму директорію; потреби в зовнішніх HR-послугах (рекрутинг, навчання, аудит) задовольняються через аутсорсинг. Оптимальним варіантом для ТОВ «Світанок СМ» є створення посади інспектора з кадрів, який виконуватиме кадрові та частково аналітичні функції. Решту функцій слід розподілити між бухгалтерією та керівництвом, а для вузькоспеціалізованих потреб, таких як юридичне супроводження трудових спорів, психологічні тренінги, автоматизація обліку персоналу, використовувати аутсорсинг. Такий підхід забезпечить баланс між ефективністю управління персоналом і витратами на його організацію.

Обґрунтування потреби у введенні посади інспектора з кадрів у ТОВ «Світанок СМ» базується на ключових аспектах, наведених в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Обґрунтування потреби у введенні посади інспектора з кадрів в ТОВ «Світанок СМ»

Критерій	Обґрунтування
Чисельність персоналу	47 осіб – оптимально для введення посади кадровика
Наявні кадрові проблеми	Помилки в обліку лікарняних, відпусток, невідпрацьованого часу
Навантаження на інших працівників	Кадрова робота виконується нефхівцями, що знижує якість і ефективність
Вимоги законодавства	Потрібен фахівець для ведення електронного обліку та звітності
Ризики перевірок та санкцій	Відсутність кадровика підвищує ризики штрафів і помилок у документації
Формування організаційної культури	Кадровик сприяє налагодженню трудової дисципліни та комунікації в колективі

Створено автором

Обґрунтування потреби у введенні посади інспектора з кадрів у ТОВ «Світанок СМ» базується на таких ключових аспектах:

1. Оптимальна чисельність персоналу для кадрової посади. За рекомендаціями фахівців з управління персоналом, на підприємствах із чисельністю від 30–50 працівників доцільно мати хоча б одного штатного інспектора з кадрів. У ТОВ «Світанок СМ» середньорічна чисельність становила 47 осіб, що свідчить про достатній обсяг кадрової роботи для виділеної посади.

2. Наявність кадрових проблем. На підприємстві спостерігаються системні проблеми з обліком лікарняних, відпусток і невідпрацьованого часу, що може призводити до порушень законодавства, некоректного розрахунку заробітної плати, штрафів, а також внутрішніх конфліктів у колективі через неточності в документації.

3. Перенавантаження інших служб. Без спеціаліста з кадрів кадрове діловодство часто виконується бухгалтерами чи керівником, що розпорошує увагу, знижує ефективність основних функцій цих працівників і призводить до помилок через брак фахової підготовки.

4. Зростаючі вимоги до кадрового обліку. Зміни в трудовому законодавстві, необхідність електронного обліку трудової діяльності, звітності до ПФУ та ДПС вимагають професійного супроводу.

5. Запобігання ризикам перевірок. Наявність кадровика дозволяє вчасно оновлювати особові справи, правильно оформлювати накази, вести табелі обліку робочого часу, що мінімізує ризики під час перевірок Держпраці чи податкової служби.

6. Формування організаційної культури. Інспектор з кадрів відіграє роль не лише адміністратора, а й посередника між працівниками й керівництвом, сприяє формуванню відповідального ставлення до праці, дотримання внутрішніх правил, що підвищує ефективність управління персоналом загалом.

Функціональні обов'язки інспектора з кадрів ТОВ «Світанок СМ» наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Функціональні обов'язки інспектора з кадрів ТОВ «Світанок СМ»

Група обов'язків	Конкретні функції
Кадровий облік	- Формування та ведення особових справ працівників; - Оформлення наказів про прийом, переведення, звільнення, відпустки, відрядження; - Облік лікарняних, відпрацьованого/невідпрацьованого часу
Дотримання законодавства	- Контроль за відповідністю кадрових документів чинному законодавству; - Ведення табелів обліку робочого часу; - Контроль строків проходження медоглядів, атестацій, підвищення кваліфікації (за потреби).
Звітність та взаємодія з органами	- Підготовка звітів до ПФУ, ДПС, Держстату - Ведення електронних трудових книжок (ЕТК)
Внутрішня підтримка управління	- Допомога у кадровому плануванні - Розробка посадових інструкцій, Правил внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР) - Надання кадрових довідок
Робота з персоналом	- Консультування щодо трудових прав, умов роботи, оформлення документів; - Підтримка належного рівня трудової дисципліни трудової дисципліни та етичної поведінки

Створено автором

Складання Плану-графіка реалізації проєкту впровадження посади інспектора з кадрів у ТОВ «Світанок СМ» дозволяє чітко структурувати та поетапно організувати всі дії, необхідні для запуску нової функції. Це дає змогу уникнути організаційних збоїв, визначити відповідальних осіб і строки виконання завдань. План-графік допомагає ефективно використовувати ресурси підприємства та забезпечує контроль за ходом реалізації проєкту. Крім того, його

наявність є доказом обґрунтованості й системності змін для керівництва та власників. Тому в табл. 3.3 наведений План-графік реалізації проекту впровадження посади.

Таблиця 3.3 – План-графік реалізації проекту впровадження посади інспектора з кадрів у ТОВ «Світанок СМ»

Етап	Зміст робіт	Відповідальні особи	Термін виконання
1	Обґрунтування потреби у посаді	Директор, економіст	1 тиждень
2	Затвердження структури та штатного розпису	Директор	2 день після етапу 1
3	Розробка посадової інструкції інспектора з кадрів	Юрист, кадровий консультант	3–5 день
4	Пошук та відбір кандидата (оголошення вакансії)	Адміністрація, бухгалтер	1 тиждень
5	Проведення співбесід і прийняття рішення про найм	Комісія (директор, бухгалтер)	2–3 дні після етапу 4
6	Оформлення на роботу, підписання наказу	Бухгалтер	1 день
7	Ознайомлення з обов'язками, введення в роботу	Директор, наставник	2 дні
8	Запуск функцій кадрового обліку	Інспектор з кадрів	3 моменту призначення
9	Контроль за результатами роботи впродовж 1 місяця	Директор	1 місяць після етапу 8
10	Аналіз ефективності та коригування функціоналу (за потреби)	Директор, інспектор	Після 1 місяця роботи

Створено автором

Далі директору ТОВ «Світанок СМ» необхідно дати наказ про введення посади інспектора з кадрів в штат, проєкт якого наведений нижче.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СВІТАНОК СМ»

НАКАЗ

66833, Одеська область, с. Старі Маяки, вул. Центральна, 2

№ ____ /від «__» _____ 2025 р._

Про введення посади інспектора з кадрів

З метою удосконалення кадрового обліку, підвищення ефективності управління персоналом, своєчасного та достовірного ведення документації з обліку трудових відносин, лікарняних листків, відпусток і відпрацьованого часу,

НАКАЗУЮ:

1. Ввести до штатного розпису ТОВ «Світанок СМ» з «__» _____ 2025 року посаду інспектора з кадрів (1 штатна одиниця).

2. Затвердити посадову інструкцію інспектора з кадрів (додаток до цього наказу).

3. Покласти на інспектора з кадрів функції ведення особових справ працівників, обліку табелів, оформлення лікарняних листків, надання довідок, ведення обліку відпусток та іншу кадрову документацію згідно з чинним законодавством України.

4. Головному бухгалтеру Олексюк О.М. внести відповідні зміни до штатного розпису підприємства.

Контроль за виконанням наказу залишаю за собою.

Директор ТОВ «Світанок СМ» _____ /Назаренко О. А./

Одним із завдань управління персоналом є підтримка та зміцнення організаційної культури в умовах криз або різких змін. Досягнення цього завдання можливе шляхом зміцнення почуття спільності та підтримки серед працівників. Такі зусилля можуть допомогти у підтримці залученості та морального духу персоналу, що має велике значення для ефективності управління та психологічного добробуту персоналу у складні воєнні часи. Крім того, управлінські рішення в управлінні персоналом під час війни також включають стратегічне планування післявоєнного відновлення його складу та структури, кількісних і якісних характеристик. Функції управління персоналом підприємства можуть тоді включати підготовку до відновлення виробництва та робочої сили, прогнозування повоєнного ринку агропродукції та потреб споживачів, а також планування реінтеграції звільнених або мобілізованих на службу в армії співробітників. Кадрове планування ТОВ «Світанок СМ» передбачає удосконалення функцій управління персоналом в умовах війни, надаючи працівникам більшу впевненість та спрямування в умовах невизначеності і страху.

Щоб розрахувати економічний ефект і показник ROI (Return on Investment) від упровадження посади інспектора з кадрів у ТОВ «Світанок СМ», спершу потрібно спочатку визначити витрати на впровадження і очікуваний фінансовий ефект (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Фінансове обґрунтування впровадження посади інспектора з кадрів в ТОВ «Світанок СМ»

Показник	Сума, грн./рік	Примітка
1. Витрати на впровадження посади		
Заробітна плата інспектора	180 000	15 000 грн/міс × 12 міс
Витрати на робоче місце, техніку, ПЗ	20 000	Одноразово
Загальні витрати	200 000	
2. Очікуваний фінансовий ефект		
Економія на помилках у табелях, штрафів	40 000	
Оптимізація обліку відпусток, лікарняних	50 000	
Вивільнення часу бухгалтерії та керівництва	30 000	Оцінено в умовних витратах часу
Зменшення плинності кадрів, покращення обліку	30 000	Через комунікацію та контроль
Загальний економічний ефект	150 000	
3. Розрахунок ROI		
$ROI = ((150\,000 - 200\,000) / 200\,000) \times 100\%$	-25 %	Проект збитковий у перший рік
Прогнозований ROI з 2-го року (без одноразових витрат)	≈ +11 %	За умови стабільного ефекту

Створено автором

1. Витрати на впровадження:

– Заробітна плата інспектора з кадрів:
 $15\,000 \text{ грн/міс} \times 12 \text{ міс} = 180\,000 \text{ грн/рік}.$

– Додаткові витрати (на організацію робочого місця, оргтехніку, програмне забезпечення): орієнтовно складають за експертними оцінками 20 000 грн.

– Загальні річні витрати на впровадження посади:
 $180\,000 + 20\,000 = 200\,000 \text{ грн}.$

2. Очікуваний фінансовий ефект передбачає:

– Зменшення помилок у табелюванні/оплаті → економія на виправленнях, штрафів: орієнтовно складає за експертними оцінками 40 000 грн.

– Оптимізація відпусток, лікарняних, скорочення невиправданого простою: орієнтовно складає за експертними оцінками 50 000 грн.

– Зниження навантаження на бухгалтерію та керівництво через непряму економію часу: можна оцінити приблизно в 30 000 грн.

– Поліпшення обліку кадрів і скорочення плинності (через контроль та комунікацію): ~30 000 грн

– Загальний фінансовий ефект складе:
 $40\,000 + 50\,000 + 30\,000 + 30\,000 = 150\,000$ грн/рік.

3. Показник ROI:

$ROI = (E_{\pi} - B_{\pi}) / B_{\pi} \times 100\%$, де

E_{π} – фінансовий ефект впровадження посади інспектора з кадрів;

B_{π} – фінансові витрати на впровадження посади інспектора з кадрів.

$$ROI_{1\text{рік}} = (150\,000 - 200\,000) / 200\,000 \times 100\% = -25\%$$

Отже, перший рік проект є інвестиційно збитковим ($ROI = -25\%$), оскільки значна частина витрат є одноразовими (облаштування, найм, адаптація).

Починаючи з другого року, витрати складатимуть лише зарплату ($\approx 180\,000$ грн), а економічний ефект може залишитися на рівні 150 000-200 000 грн. Тоді ROI стане позитивним (до +11% або вище).

$$ROI_{2\text{рік}} = (200\,000 - 180\,000) / 180\,000 \times 100\% = 11\%$$

Таким чином, проект має відкладену окупність, але він є стратегічно доцільним з огляду на зменшення кадрових ризиків і підвищення якості управління.

3.2. Підвищення дієвості мотиваційної складової в системі управління персоналом господарства

Аналіз рівня оплати праці працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві ТОВ «Світанок СМ», показав, що у 2024 році середньомісячна заробітна плата одного працівника становила 16 248 грн, що складає 92,1 % від середнього показника по галузі в Україні. При цьому структура фонду оплати праці обмежується лише основною та додатковою заробітною платою у вигляді надбавок і доплат до посадових окладів. Така ситуація свідчить про відсутність

системи стимулювання результатів праці та обмеженість мотиваційного інструментарію.

Для більш ефективного управління персоналом у ТОВ «Світанок СМ» доцільно підвищити дієвість мотиваційної складової в системі управління персоналом господарства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Напрями підвищення дієвості мотиваційної складової в системі управління персоналом господарства

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи
Розширення системи мотивації	- Запровадити преміювання за результатами праці (урожайність, якість, економія ресурсів) - Ввести разові виплати за понаднормову роботу, участь у сезонних пікових навантаженнях
Нематеріальна мотивація	- Публічне визнання, грамоти, подяки - Гнучкий графік для працівників, які працюють понад норму або мають сімейні обставини
Удосконалення кадрової політики	- Оновити посадові інструкції та прозоро донести критерії оцінки праці - Запровадити адаптацію нових працівників та наставництво
Професійний розвиток персоналу	- Проведення сезонних інструктажів і навчань - Залучення до програм підвищення кваліфікації або онлайн-курсів
Регулярний аналіз конкурентного рівня зарплат	- Проводити щорічний аналіз ринку праці в агросекторі регіону- Поступово наближати оплату праці до середньоукраїнського рівня або перевищувати його в сезон
Автоматизація обліку і планування праці	- Впровадження табельного обліку в електронній формі - Створення графіків відпусток, ротації, сезонного залучення персоналу
Формування кадрового резерву	- Визначити перспективних працівників для підвищення - Готувати заздалегідь заміну на ключові посади в разі вибуття

Створено автором

На основі наведених даних можна визначити, що ТОВ «Світанок СМ» має відносно високий рівень оплати праці (16248 грн/міс), проте він на 7,9% нижчий за середньоукраїнський показник у сільському господарстві. Фонд оплати праці є спрощеним, оскільки складається лише з основної та додаткової заробітної плати у вигляді надбавок і доплат, без премій, бонусів чи соціальних програм. Це свідчить про обмежений арсенал мотиваційних інструментів, що може знижувати залученість і утримання персоналу.

ТОВ «Світанок СМ» має потенціал для поліпшення залученості працівників без істотного зростання витрат, якщо впровадити гнучкі й сучасні елементи мотивації, навчання та управління персоналом. Також доцільно поступово

наближати оплату праці до середньогалузевого рівня, щоб утримувати кваліфікованих фахівців та зменшити плинність кадрів.

Для підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «Світанок СМ» доцільно впровадити такі заходи:

1. Розширити систему матеріального стимулювання працівників шляхом запровадження преміювання за виробничі досягнення, участь у сезонних роботах та зниження виробничих втрат. Доцільно також ввести разові виплати за перевиконання планів або особистий внесок у досягнення результатів.

2. Удосконалити підходи до нематеріальної мотивації, включаючи визнання кращих працівників, формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі, запровадження гнучкого графіка для окремих категорій працівників.

3. Розвивати кадрову політику підприємства, зокрема через оновлення посадових інструкцій, впровадження прозорих критеріїв оцінювання праці та організацію адаптації для нових співробітників.

4. Забезпечити професійний розвиток персоналу шляхом проведення внутрішніх інструктажів, короткострокових навчальних заходів, а також залучення до програм підвищення кваліфікації з використанням сучасних освітніх платформ.

5. Регулярно здійснювати моніторинг конкурентного рівня заробітної плати в аграрному секторі регіону, з метою поступового підвищення оплати праці до середньогалузевого або вищого рівня з урахуванням сезонних коливань навантаження.

6. Автоматизувати облік робочого часу та кадрове планування шляхом впровадження електронного табелювання, графіків відпусток і ротації працівників сприятиме зменшенню помилок і підвищенню управлінської прозорості.

7. Сформувати внутрішній кадровий резерв, визначивши перспективних працівників для майбутнього просування, що дозволить підвищити мотивацію та знизити ризики кадрового дефіциту.

Упровадження зазначених заходів дозволить ТОВ «Світанок СМ» підвищити ефективність використання трудового потенціалу, зменшити ризики плинності кадрів і сформувати стійку систему мотивації та розвитку персоналу без суттєвого зростання загального фонду витрат.

В таблиці 3.6 наведено приклад організаційного плану запровадження системи преміювання в господарстві.

Таблиця 3.6 – Організаційний план впровадження системи преміювання за результатами праці в ТОВ «Світанок СМ»

№	Етап	Зміст дій	Відповідальні особи	Термін виконання
1	Аналіз потреб і можливостей	- Оцінка фінансових ресурсів підприємства- Аналіз продуктивності праці	Директор, бухгалтер, економіст	1 тиждень
2	Розробка критеріїв преміювання	- Визначення ключових показників результативності праці (KPI): урожайність, якість, дисципліна, економія ресурсів	Директор, керівники підрозділів	1 тиждень
3	Підготовка Положення про преміювання	- Опис формул, ставок, частоти виплат, підстав та джерел фінансування премій	Юрист, бухгалтер, інспектор з кадрів	3–5 днів
4	Обговорення з трудовим колективом	- Ознайомлення працівників з умовами- Урахування пропозицій і зауважень	Директор, інспектор з кадрів, старші працівники	2 дні
5	Затвердження системи преміювання	- Наказ по підприємству- Офіційне внесення до ПВТР (за потреби)	Директор, юрист	1 день
6	Запуск системи в дію (пілотний місяць)	- Виплата премій за перший період- Моніторинг результатів	Бухгалтер, економіст, керівники підрозділів	1 місяць
7	Оцінка ефективності та коригування	- Аналіз впливу премій на продуктивність- Уточнення критеріїв чи ставок	Директор, економіст, кадровик	Після першого циклу
8	Системна реалізація	- Постійне застосування системи преміювання в господарському циклі	Всі управлінські ланки	Постійно з уточненнями

Створено автором

Премії можуть бути щомісячними, сезонними або річними. Джерело фінансування можливо сформувати за рахунок частини чистого прибутку чи економії фонду оплати праці. Господарству бажано поєднувати індивідуальне преміювання (за особистий результат) з колективним (за успіх у бригаді/відділі).

Премії, які можна впровадити в ТОВ «Світанок СМ» для працівників рослинництва та керівників повинні враховувати особливості аграрного циклу, сезонність та практики мотивації (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Премії для керівників і працівників рослинництва ТОВ «Світанок СМ»

Назва премії	Умова нарахування	Розмір премії
Премії для керівників (головний агроном, бригадири, директор, заступники)		
За виконання або перевиконання плану	Досягнення цільових показників (врожайність, витрати, площа обробітку тощо)	20–25 % від посадового окладу
За економію ресурсів	Економія добрив, ПММ, насіння без зниження врожайності	1000–5000 грн/сезон
За організацію сезонних робіт без збоїв	Збір без простоїв, перевантажень, нещасних випадків	10–15 % від окладу або фіксовано
Щоквартальна премія за стабільні показники	За відсутність претензій до підрозділу, якісну звітність, низьку плинність кадрів	3000–7000 грн/квартал
Разова премія «за ініціативу»	За запровадження корисної ідеї, оптимізацію, інновацію	2000–5000 грн (за рішенням директора)
Премії для працівників рослинництва		
За якісне виконання агротехнічних робіт	Без порушень технології обробітку ґрунту, сівби, догляду, збору врожаю	10–15 % від місячного окладу
За понаднормову зайнятість у сезон	За понаднормові години/роботу у вихідні під час посіву чи збору урожаю	100–150 грн/година або фіксовано
За високу врожайність на ділянці	Якщо ділянка дала врожай вище середньої по підприємству (наприклад, +10 %)	500–2000 грн/сезон
За дбайливе ставлення до техніки та майна	Відсутність порушень техніки безпеки, збереження інвентарю	500 грн/місяць або 5 %
Разова премія за участь у збиранні врожаю	Виплачується в кінці сезону всім залученим	1000–3000 грн залежно від участі

Створено автором

Премії можуть виплачуватись щомісячно, сезонно або разово залежно від типу стимулу. Частина премій можна поєднувати з нематеріальним заохоченням (грамоти, відгуки, підвищення посадового статусу).

Розмір преміального фонду ТОВ «Світанок СМ» доцільно визначати як відсоток від фонду оплати праці (ФОП), з урахуванням кількості працівників, типу премій і фінансових можливостей підприємства. У сільському господарстві типовий розмір преміального фонду становить 10–20 % від річного ФОП. При системі гнучкого стимулювання (разові, сезонні, за результатами) оптимально закладати до 15 %.

Розрахунок преміального фонду для ТОВ «Світанок СМ»:

Вихідні дані:

- Середньомісячна зарплата одного працівника у 2024 р.: 16 248 грн.;
- Середньорічна чисельність працівників: 47 осіб;
- Річний фонд оплати праці (ФОП): 9164 тис. грн.

Рекомендований преміальний фонд:

- 10 % від ФОП = 916 тис. грн.
- 15 % (оптимальний варіант): $9\,164 \times 0,15 = 1\,374$ тис. грн.

Отже, ТОВ «Світанок СМ» доцільно сформувати преміальний фонд у межах 900–1 400 тис. грн на рік, що дозволить:

- ефективно стимулювати як робітників, так і керівників;
- зберегти баланс між витратами та економічним ефектом (через зростання продуктивності, зниження втрат, зміцнення дисципліни).

В табл. 3.8 наведений приклад розподілу преміального фонду ТОВ «Світанок СМ» (за умови його обсягу 1 374 365 грн, що становить 15 % від річного фонду оплати праці) між основними категоріями працівників

Таблиця 3.8 – Розподіл преміального фонду ТОВ «Світанок СМ», 2026 р.

Категорія працівників	Кількість осіб (умовно)	Частка фонду	Сума, грн/рік	Призначення премій
Виробничий персонал рослинництва	30	50 %	687 183	За врожайність, якість робіт, участь у сезонних кампаніях
Керівники виробництва	5 (гол. агроном, бригадири)	20 %	274 873	За виконання планів, організацію польових робіт, економію ресурсів
Адміністрація і управління	7 (директор, бухгалтери)	15 %	206 155	За контроль за витратами, точність документації, ефективність процесів
Допоміжний персонал	5 (механіки, інженери, охорона)	10 %	137 437	За справність техніки, підтримку безперервності роботи
Резерв / разові премії	–	5 %	68 717	За ініціативу, інновації, підготовку молодих кадрів, надзвичайні ситуації

Створено автором

Розподіл можна переглядати щороку залежно від структури персоналу та результатів. Частка кожного може коливатися в межах $\pm 5\%$ залежно від

пріоритетів. Виплати можуть бути щоквартальними, сезонними або разовими, залежно від типу премії.

Всі виплати доцільно регламентувати в Положенні про преміювання. Тому в *Додатку Г* нами сформоване «Положення про преміювання працівників ТОВ «Світанок СМ»», яке можна використати як внутрішній нормативний документ підприємства

3.3. Автоматизація обліку та планування праці

Для ТОВ «Світанок СМ», як аграрного підприємства із середньою чисельністю персоналу (≈ 47 осіб), доцільно використовувати просту, доступну, але ефективну автоматизацію обліку та планування праці. В табл. 3.9 наведені практичні інструменти, які господарству можна впровадити з урахуванням бюджету та потреб.

Таблиця 3.9 – Інструменти автоматизації обліку та планування праці для ТОВ «Світанок СМ»

Інструмент	Призначення	Переваги
1. Табельний облік і розклад роботи		
Microsoft Excel / Google Таблиці	Електронний табель обліку робочого часу, формування графіків змін	Безкоштовно, просто, доступно для навчання
HRM-сервіси українського ринку: – PeopleForce – Hurma System	Ведення табелів, електронний контроль присутності, графіки відпусток	Український інтерфейс, інтуїтивність
2. Планування сезонних робіт		
AgriChain Farm (UkrAgroConsult)	Планування польових робіт, ресурсів і робочої сили	Адаптований до агросектору, є українська підтримка
Trello / Google Calendar	Візуальне планування робіт за командами та виконавцями	Безкоштовно, підходить для невеликих колективів
3. Облік кадрів та документів		
M.E.Doc / COTA	Електронне ведення кадрових наказів, звітність у ПФУ, ДПС	Легальна звітність, підтримка Дія.Підпис
BAS Малий бізнес / Бухгалтерія	Ведення кадрів, нарахування ЗП, облік відпусток і лікарняних	Підтримка ЗУП, зручно для інтеграції з бухгалтерією
4. Оцінка ефективності персоналу		
Прості форми в Google / Excel	Оцінка за критеріями (пунктуальність, якість, врожайність)	Доступно, швидко адаптується
PeopleForce / Hurma	Автоматизована система KPI і регулярної оцінки працівників	Ідеально для керівників і адміністрації

Створено автором

Для ТОВ «Світанок СМ» на першому етапі буде доцільно:

- використовувати Excel/Google Таблиці для таблиць та графіків;
- автоматизувати кадрові документи через M.E.Doc або СОТА;
- для планування сезонних робіт – Trello або AgriChain Farm;
- за можливості – поступовий перехід на BAS або PeopleForce для інтеграції ЗП, кадрів і КРІ.

Впровадження системи AgriChain Farm у ТОВ «Світанок СМ» може дати підприємству відчутний управлінський, економічний та організаційний ефект, навіть з урахуванням його середніх розмірів, включаючи ключові переваги й очікуваний ефект:

1. Підвищення прозорості та керованості польових робіт шляхом цифрового планування сівозмін, агрооперацій і ресурсів (техніки, працівників, добрив тощо). Менеджмент бачить фактичне виконання робіт у режимі реального часу, тому скорочується хаос у сезонні піки, зменшується кількість помилок і накладок у завданнях. Очікуваним ефектом може бути до 10-15 % економії робочого часу на координацію польових робіт.

2. Оптимізація використання техніки та персоналу. AgriChain дозволяє чітко планувати навантаження на трактори, комбайни, обприскувачі, уникати простоїв. Можна ефективно розподіляти робочі бригади та механізаторів за полями й культурами. Очікуваним ефектом може бути зниження витрат на ПММ, простої техніки, підвищення коефіцієнта її використання.

3. Контроль витрат і операційна аналітика через автоматичний розрахунок собівартості кожної культури, поля, агрооперації та виявлення неефективних ділянок, необґрунтованих витрат або перевитрат ресурсів, а також формування звітів для директора, головного агронома, економіста. Очікуваним ефектом може бути краще управління прибутковістю культур і економія до 5-10 % на витратних статтях.

4. Зв'язок між управлінням персоналом і технологією через можливість відстеження, хто саме виконував операцію, коли й з якою якістю, а також формування об'єктивних підстав для преміювання або коригування оплати праці.

Очікуваним ефектом може бути посилення трудової дисципліни, більш справедлива мотивація працівників.

5. Підготовка до цифрової трансформації. AgriChain сумісна з іншими модулями (логістика, склад, фінанси), тож підприємство може надалі масштабувати автоматизацію, тому сприяє цифровій грамотності управлінського персоналу.

Таким чином, для ТОВ «Світанок СМ» впровадження AgriChain Farm є інвестицією в управлінську ефективність, яка:

- скоротить витрати на польові операції,
- покращить планування та аналітику,
- зміцнить управління персоналом у полі,
- забезпечить контроль за фактичним виконанням.

В табл. 3.10 наведений розрахунок фінансового ефекту від впровадження системи в господарстві.

Таблиця 3.10 – Фінансовий ефект від впровадження системи AgriChain Farm в планування польових робіт, ресурсів і робочої сили ТОВ «Світанок СМ»

Напрямок ефекту	Оцінка економії	Сума, грн
Скорочення витрат робочого часу	до 10 %	34100
Економія ПММ	до 10–15 %	1343930
Оптимізація інших витрат	3–5 % від загальних витрат	847150
Разом		2225180

Створено автором

В ТОВ «Світанок СМ» в 2024 р. витрати часу склали 85,2 тис. людино-годин. Якщо 85 200 людино-годин згідно розділу 2 – це загальні річні трудові витрати, то на координацію польових робіт (планування, зв'язок, розподіл завдань, контроль тощо) зазвичай припадає 2-5 % від загального обсягу, залежно від рівня автоматизації. Якщо частка часу на координацію складе 4 % від загального часу, то $85\,200 \times 0,04 = 3\,408$ людино-годин. Очікуване скорочення часу на координацію після впровадження AgriChain Farm складає 10 % (тобто економія: $3\,408 \times 0,1 = 341$ година). Середня вартість години праці (розраховано з місячної ЗП 16 248 грн $\approx$ 80 грн/год. На перспективу візьмемо 100

грн/год. Тоді економія від скорочення витрат робочого часу складе: $3408 \times 0,10 = 341 \text{ год} \times 100 \text{ грн/год} = 34100 \text{ грн}$.

В ТОВ «Світанок СМ» в 2024 р. згідно Ф. 50 с.-г., загальні прямі матеріальні витрати рослинництва склали 69140,5 тис. грн., в тому числі витрати на ПММ – 13439,3 тис. грн., загальновиробничі витрати – 16943 тис. грн.

Тоді економія ПММ складе: $13\,439\,300 \times 0,1 = 1\,343\,930 \text{ грн}$.

Оптимізація інших (загальновиробничих) витрат складе: $16\,943\,000 \times 0,05 = 847\,150 \text{ грн}$.

Очікуваний економічний ефект складе: $34100 + 1\,343\,930 + 847\,150 = 2\,225\,180 \text{ грн}$. $= 2\,225,2 \text{ тис. грн}$ на рік через економію ресурсів і покращення рішень (у господарстві з обсягом виручки ~195 млн грн це близько 1,1 % з потенціалом зростання).

В таблиці 3.11 наведений Бюджет впровадження AgriChain Farm в господарстві та розрахунок ROI.

Таблиця 3.11 – Бюджет проєкту та показник ROI впровадження системи AgriChain Farm у ТОВ «Світанок СМ»

Стаття бюджету / Ефекту	Сума, грн	Примітки
Вартість ліцензії AgriChain Farm (базовий пакет)	250 000	Одноразова ліцензія
Консультації, навчання персоналу	50 000	Навчання керівників і агрономів
Технічна адаптація, запуск системи	50 000	Налаштування, сервер, інтеграція
Загальні інвестиції (одноразово)	350 000	
Фінансовий ефект (річний)	2 225 180	Від скорочення витрат робочого часу, економії ПММ та оптимізації загальновиробничих витрат
Показник ROI, %	535,8 %	

Створено автором

Вартість впровадження середньої конфігурації AgriChain Farm для господарства такого масштабу коливається від 300 до 400 тис. грн залежно від модулів. Тому в розрахунку беремо середню величину – 350 тис. грн.

Показник ROI:

$$ROI = (2\,225\,180 - 350\,000) / 350\,000 \times 100\% = 535,8 \%$$

Показник $ROI = 535,8 \%$ свідчить про високу рентабельність проекту: інвестиції у впровадження окупуються майже 5 разів протягом одного року. Це робить впровадження AgriChain Farm надзвичайно економічно доцільним для ТОВ «Світанок СМ». AgriChain Farm забезпечує високий рівень окупності завдяки значній економії на координації, ПММ та загальновиробничих витратах. Проєкт окупується менше, ніж за 1 сільськогосподарський сезон і є економічно доцільним навіть для господарств середнього масштабу.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі здійснено узагальнення теоретичних основ, а також розроблені пропозиції щодо покращення управління персоналом аграрного підприємства на базі ТОВ «Світанок СМ». Результати досліджень можна сформулювати наступним чином:

1. Українські вчені переважно розглядають управління персоналом як цілеспрямований процес формування, розвитку, використання і мотивації працівників для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. управління персоналом відіграє ключову роль в управлінні найціннішим активом підприємства – його трудовими ресурсами – для досягнення стратегічних цілей і підтримки конкурентної переваги.

2. Ключовими функціями управління персоналом є: планування персоналу: визначення кількісної і якісної потреби в кадрах; набір і відбір персоналу: використання традиційних і сучасних методів рекрутингу; адаптація персоналу: формування умов для швидкої інтеграції новачків; оцінка результатів праці: застосування систем KPI, компетентнісних моделей; розвиток і навчання: постійне підвищення кваліфікації працівників; мотивація і стимулювання: використання фінансових і нефінансових засобів мотивації; управління кар'єрою: планування професійного розвитку працівників; управління корпоративною культурою: формування цінностей і норм поведінки в організації.

3. Управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та стабільності аграрних організацій України, особливо, в умовах військового конфлікту. Тому об'єктом дослідження обрано конкретне аграрне підприємство: ТОВ «Світанок СМ» Березівського району Одеської області. Господарство має технічно-зернову спеціалізацію. ТОВ «Світанок СМ» відповідає статусу середнього підприємства. Зменшення чисельності персоналу при одночасному збільшенні матеріального забезпечення свідчить про стратегію інтенсивного розвитку. ТОВ «Світанок СМ» у 2024 році демонструє високий рівень прибутковості та рентабельності, попри падіння обсягів валової продукції і

зниження ефективності використання основних засобів і капіталу, що може містити значні резерви підвищення ефективності управління персоналом.

4. Дослідження свідчать, що в господарстві більшу частку у структурі трудових ресурсів займали чоловіки, що пов'язане із специфікою механізації аграрної праці. В ТОВ «Світанок СМ» більшість працівників мають середню спеціальну освіту. Можна зауважити, що керівництво ТОВ «Світанок СМ» повинне уважно враховувати різноманітність кваліфікації, освіти, статевого та вікового складу персоналу для створення ефективного, збалансованого та продуктивного робочого колективу.

5. Структура управління ТОВ «Світанок СМ» є дворівневою функціональною. Така структура управління може сприяти ефективному управлінню персоналом завдяки глибокій спеціалізації, ефективному використанню ресурсів, чіткій відповідальності, спрощеній комунікації та спеціалізованим ресурсам. В ТОВ «Світанок СМ» більшість функцій з управління персоналом виконують директор та замісник директора з адміністративних питань, забезпечуючи при цьому ефективне функціонування та розвиток підприємства, що свідчить про високий рівень зайнятості даних керівників.

6. Порівнюючи темпи росту продуктивності та оплати праці, можна зробити висновок, що простежується тенденція до зниження ефективності управління персоналом в ТОВ «Світанок СМ». Рівняння регресії свідчить, що за період 2015-2024 р.р. щороку в середньому співвідношення темпів росту продуктивності праці та витрат на її оплату зменшувалось. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, зайнятого в с.-г. виробництві зросла в 2024 р. порівняно з 2022 р. на 4,3 тис грн., або на 36,3 %, що пов'язане з інфляційними процесами в країні, які виникли внаслідок військової агресії РФ та є результатом економічних труднощів, пов'язаних з конфліктом, негативних змін в економічній політиці та фінансовому стані країни. Показники оплати праці свідчать про використання в ТОВ «Світанок СМ» прямої матеріальної мотивації праці персоналу.

7. Організаційна структура управління ТОВ «Світанок СМ» потребує модернізації в напрямку створення посади фахівця з управління персоналом, що дозволить покращити якість управління персоналом, підвищити мотивацію працівників і адаптувати систему управління до сучасних викликів в умовах війни. В роботі окреслені функціональні обов'язки інспектора з кадрів ТОВ «Світанок СМ», сформовано план-графік реалізації проєкту впровадження даної посади та розроблено проєкт наказу про введення посади інспектора з кадрів в штат. Проєкт створення посади інспектора з кадрів в ТОВ «Світанок СМ» має відкладену окупність, але він є стратегічно доцільним з огляду на зменшення кадрових ризиків і підвищення якості управління.

8. Через відсутність системи стимулювання результатів праці та обмеженість мотиваційного інструментарію для ТОВ «Світанок СМ» доцільно підвищити дієвість мотиваційної складової в системі управління персоналом, напрями якої наведені в роботі. Премії можуть складати 15 % від фонду оплати праці і фінансуватися за рахунок частини чистого прибутку чи економії фонду оплати праці. Господарству бажано поєднувати індивідуальне преміювання (за особистий результат) з колективним (за успіх у бригаді/відділі). Всі виплати доцільно регламентувати в Положенні про преміювання, проєкт якого сформовано в роботі.

9. ТОВ «Світанок СМ» доцільно використовувати просту, доступну, але ефективну автоматизацію обліку та планування праці. Практичні інструменти, які господарству можна впровадити з урахуванням бюджету та потреб, наведені в роботі. Впровадження системи AgriChain Farm у ТОВ «Світанок СМ» може дати підприємству відчутний управлінський, економічний та організаційний ефект. Показник ROI, який дорівнює 535,8 % свідчить про високу рентабельність впровадження цього інструменту, оскільки інвестиції окупуються майже 5 разів протягом одного року завдяки значній економії на координації, ПММ та загальновиробничих витратах. Розробка та запровадження даних заходів в ТОВ «Світанок СМ» сприятиме значному підвищенню ефективності управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
3. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>
4. Батюк Б., Гірняк К. Креативні рішення в системі управління персоналом в умовах війни: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-80>
5. Бессонова А. В., Черната Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. *Центральноукраїнський науковий журнал*. 2021. Вип. 6 (39). С. 97–105.
6. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2009. 502 с.
7. Власенко Т.А., Степаненко С.В. Лідерство та мотивація підприємця в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. №79. С. 75-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-10>
8. Гавкалова Н.Л., Власенко Т.А. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків: ХНЕУ, 2011. 295 с.
9. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. с. 216-224. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
10. Гонtareва І.В., Євтушенко В.А., Ковальова В.І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3. С. 50-56.
11. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С. Багунц О.С. Сутність та зміст поняття

«управління персоналом» в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 17. с. 216-224. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/5200/>

12. Данилюк Д.О, Середа Г.В. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ ім. В. Стуса*. 2023. № 15. Т. 2. С. 137-144. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>

13. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №. 9. С. 37–42.

14. Дашко І., Михайліченко Л. Сучасні підходи та особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-81>

15. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.

16. Дідур Г.І., Смирнова Н.В. Підсистема управління персоналом як складова менеджменту аграрних організацій. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 1. С. 222-230. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28\(1\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28(1)_30).

17. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. Вип. 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>

18. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В. Сучасний стан управління персоналом м'ясопереробного підприємства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2024. Вип. 42. URL: https://journals.pdu.khmelnitskiy.ua/index.php/podilian_bulletin/article/view/323

19. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 4 (52). С. 161–169.

20. Драган О., Пилипенко М. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33.

URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52>

21. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 165-170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf
22. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
23. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. д.е.н, проф. А.М. Колота. Київ: КНЕУ, 2009. 711с.
24. Зайченко О.І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 232 с.
25. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. Управління персоналом. Ч. І : Підручник. Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2016. 252 с.
26. Камишнікова Е., Немашкалова, О., Сидоренко, О. (2025). Соціально відповідальне управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 2 (53). С. 155-160. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-21>
27. Карпушенко М., Карпушенко О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2023. Вип. 1 (23). С. 132–142. URL: <https://itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/374>
28. Кодекс законів про працю України. Документ 322-08, чинний, поточна редакція від 24.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
29. Козак К.Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. 2018. № 4. С. 52-54.
30. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

31. Короленко О.Б., Кутова Н.Г. HR-Менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>.
32. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
33. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
34. Кустріч Л.О. Інноваційні методи управління персоналом. *Збірник наукових праць Уманського НУС. Економіка*. 2022. Вип. 100. Ч. 2. С. 250-262.
35. Левицька І. В., Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7-8. С. 68-74.
36. Лівінський А., Бортник У. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/68>
37. Лизанець А., Проскура В., Дудаш В. Застосування комунікаційних технологій у менеджменті персоналу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 1 (10). 219-224. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.10-38>
38. Морушко О.О. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2014. 176 с.
39. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2008. 435 с.
40. Надточій І., Крамаренко І., Гришина Н. Концептуальний підхід до формування системи управління персоналом туристичної індустрії за умов цифрових трансформацій. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №1, С. 63–71. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-9>
41. Надточій І.І. Економічні передумови, тенденції та особливості впровадження HR-технологій крізь призму цифрових трансформацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 261 – 265.

42. Накісько О.В., Руденко С.В., Грідін О.В. Заробітна плата як невід’ємна складова системи мотивації праці. Вісник Харківського нац. техн. у-ту сільського господарства: Економічні науки. 2019. Випуск 200. С. 226-235.
43. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навч. посібн. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
44. Панченко М.П., Полозова О.О. Цифрова трансформація управління персоналом: виклики, можливості та стратегічні орієнтири. Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті : матеріали 29-го Міжнар. молодіж. форуму, 16–19 квітня 2025 р. Харків : ХНУРЕ, 2025. Т. 8. С. 40-41.
45. Петрова І. Л. Ідентифікація стратегії управління персоналом: родові ознаки та видові відмінності. Україна: аспекти праці. 2011. № 5. С. 9-14.
46. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ: КНЕУ, 2010. 124 с.
47. Посвалюк О. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-108>
48. Рябоконь В. П. Соціальний розвиток села і проблеми кадрового забезпечення АПК. Економіка АПК. 2018. № 9. С. 72-77.
49. Свидрук І.І., Турянський Ю.І., Миронов Ю.Б. Організаційна поведінка. Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 352 с.
50. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 3. С. 92-100.
51. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
52. Тюріна Н., Назарчук Т., Шкараба Н. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-проектами підприємства. Innovation

and Sustainability. 2022. Вип. 2. С. 68-77. URL: https://www.researchgate.net/publication/362260638_FORMATION_OF_INFORMATION_AND_ANALYTICAL_SUPPORT_OF_BUSINESS_PROJECT_MANAGEMENT_OF_THE_ENTERPRISE

53. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Особливості використання практичного HR-Менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2024 Вип. 1. С. 56–62. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-7>

54. Управління персоналом: навч. посіб./ А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.

55. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2013. 666 с.

56. Управління персоналом: навч. посіб / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. Київ: Кондор, 2012. 324 с.

57. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

58. Халахур Ю. Тімбілдинг як метод управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-71>

59. Хлівна І. В. Особливості функціонування та тенденції розвитку ринку праці у сільській місцевості. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2015>

60. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ: МАУП, 2001. 112 с.

61. Черевко Г. В. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств. Львів: 2018. 209 с.

62. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

63. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 70-75.
64. Чикуркова А.Д., Добровольська Е.В. Забезпечення управління ефективністю функціонування м'ясопереробного підприємства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2023. № 1 (38). С. 166–172.
65. Шаповал О. А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 153-156.
<http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/12151>
66. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 4(2). С. 82-85.
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30\(69\)_4\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_4(2)_16).
67. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.
68. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами”. К., 2014. 20 с.
69. Шурпенкова Р.К., Сарахман, О.М. Аналіз системи управління персоналом підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14767276>
70. Щьокіна Є.Ю., Задорожнюк Н.О., Білоусова І.А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 347-351. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifretr_2020_43_65.
71. Якімова Н.С., Таранич О.В., Байді С.В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 4 (52). С. 108-117. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/14867>
72. WEB-додаток AgriChain Farm. URL: [Agrichain Farm | Управління агровиробництвом](#)

Додатки

ПОЛОЖЕННЯ

про преміювання працівників ТОВ «Світанок СМ»

1. Загальні положення

1.1. Це Положення регламентує порядок, умови та принципи преміювання працівників ТОВ «Світанок СМ» з метою стимулювання ефективної праці, підвищення продуктивності та заохочення до досягнення високих результатів.

1.2. Документ розроблений відповідно до чинного законодавства України та колективного договору підприємства.

1.3. Преміювання є елементом системи матеріального заохочення та може здійснюватися як на постійній, так і разовій основі.

2. Джерела формування преміального фонду

2.1. Преміальний фонд формується в межах фонду оплати праці та складає до 15 % від його річного обсягу.

2.2. Джерелами преміального фонду є прибуток підприємства, економія фонду оплати праці, інші законні джерела.

2.3. Розмір фонду може щороку переглядатися відповідно до фінансового плану та виробничих результатів.

3. Категорії працівників, що підлягають преміюванню

3.1. Преміюванню підлягають усі категорії працівників підприємства:

- працівники рослинництва,
- керівники виробничих підрозділів,
- адміністративно-управлінський персонал,
- допоміжні та технічні працівники.

3.2. Премії можуть бути індивідуальними або колективними, регулярними або разовими.

4. Умови та критерії преміювання

4.1. Підставами для нарахування премії є:

- досягнення планових показників (урожайність, якість робіт);
- виконання робіт у встановлені строки без порушень;
- ініціативність, раціоналізаторські пропозиції, участь у проєктах;
- заощадження ресурсів, дбайливе ставлення до техніки;
- відсутність дисциплінарних порушень.

4.2. Для керівників – за організацію безперебійної роботи підрозділу, економію ресурсів, ефективне управління.

4.3. Адміністративному персоналу – за точність звітності, дотримання термінів, оптимізацію процесів.

4.4. Премії можуть бути відсотковими (від посадового окладу) або у фіксованих сумах згідно з наказом директора.

5. Порядок нарахування та виплати премій

5.1. Рішення про преміювання приймає директор на підставі подань керівників підрозділів або власної ініціативи.

5.2. Бухгалтерія здійснює розрахунок премії згідно з наказом та передає відомості на виплату.

5.3. Премії виплачуються щомісячно, щоквартально або сезонно залежно від характеру роботи.

5.4. Усі премії оформлюються наказом по підприємству з обґрунтуванням.

6. Заключні положення

6.1. Положення набирає чинності з моменту затвердження наказом директора.

6.2. Зміни та доповнення вносяться наказом по підприємству та доводяться до відома працівників.

6.3. З Положенням працівники ознайомлюються під підпис при прийомі на роботу та у разі змін.

ЗАТВЕРДЖЕНО:

Наказ № ____ від « ____ » _____ 2025 р.

Директор ТОВ «Світанок СМ» _____ / О. А Назаренко./