

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 ВИРОБНИЧИМ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЙОГО
УДОСКОНАЛЕННЯ У СВК «ПРОГРЕС» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО
РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Владики Марії Сергіївни**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту

Танклевська Н.С. _____

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри
економіки, права та управління бізнесом
Одеського державного аграрного
університету

Доброва Н.В.

«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 ЗАПША
«30» грудня 2024р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ
Чорич Христини Григорівни

1. Тема роботи: *«Управління виробничим персоналом та його удосконалення у СВК «Прогрес» Білгород-Дністровського району Одеської області»,*

керівник роботи д.е.н. Танклевська Н.С., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від “30” грудня 2024р. № 349

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

3. Об’єкт дослідження – *процес управління виробничим персоналом у СВК «Прогрес» Білгород-Дністровського району Одеської області.*

4. Предмет дослідження – *методи та механізми управління виробничим персоналом, що використовуються на підприємстві, та шляхи їх удосконалення.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- визначити поняття та сутність управління виробничим персоналом;
- дослідити методи та інструменти управління виробничим персоналом;
- розглянути принципи ефективного управління виробничим персоналом.

5.2. Аналітичний розділ:

- проаналізувати фінансово-економічну діяльність СВК «Прогрес»;
- провести аналіз системи управління виробничим персоналом на підприємстві;

- виявити проблеми у системі управління виробничим персоналом.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- розробити стратегії удосконалення управління виробничим персоналом;
- запропонувати до впровадження інноваційні технології управління персоналом;

- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Рис.: Основні функції управління виробничим персоналом. Основні категорії цифрових інструментів.

Табл.: Тракткування поняття «управління персоналом». Класифікація методів управління виробничим персоналом.

6.2. До аналітичного розділу:

Рис.: Організаційна структура управління СВК «Прогрес». Динаміка посівних площ СВК «Прогрес», га. SWOT-аналіз системи управління виробничим персоналом СВК «Прогрес».

Табл.: Розміри та ресурсний потенціал СВК «Прогрес». Показники діяльності СВК «Прогрес» за 2022-2024 рр., тис. грн. Показники ділової активності (оборотності) підприємства за 2022-2024 рр. Результатів анкетування задоволеності працівників виробництва СВК «Прогрес». Результати опитування працівників СВК «Прогрес». Результати опитування працівників СВК «Прогрес».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Рис.: Стратегії удосконалення управління виробничим персоналом. Очікувані результати впровадження інноваційних технологій управління персоналом на СВК «Прогрес».

Табл.: Етапи впровадження інноваційних технологій.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: У процесі дослідження використано напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених з відповідної тематики, статистичні дані підприємства, чинне законодавство, матеріали наукових періодичних видань, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

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	1.12.24 – 30.12.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25–10.02.25	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25–15.03.25	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25–15.04.25	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25–12.05.25	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25–25.05.25	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25–8.06.25	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	09.06.25	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 бакалавра	24.06.25 – 28.06.25	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Марія ВЛАДИКА

Наукова керівниця _____ Наталія ТАНКЛЕВСЬКА

РЕФЕРАТ

Владика М.С. «Управління виробничим персоналом та його удосконалення у СВК «Прогрес» Білгород-Дністровського 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. Вдосконалення системи управління виробничим персоналом постає як нагальне завдання, що вимагає комплексного підходу, впровадження сучасних управлінських методів і новітніх технологічних рішень. Дослідження цієї проблематики сприятиме пошуку ефективних шляхів підвищення результативності праці персоналу та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Мета та завдання дослідження. Мета бакалаврської роботи полягає у вивченні системи управління виробничим персоналом у СВК «Прогрес» та розробці напрямків її удосконалення для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Відповідно до мети бакалаврського дослідження, нами було поставлені до виконання такі завдання:

- визначити поняття та сутність управління виробничим персоналом;
- дослідити методи та інструменти управління виробничим персоналом;
- розглянути принципи ефективного управління виробничим персоналом;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність СВК «Прогрес»;
- провести аналіз системи управління виробничим персоналом на підприємстві;
- виявити проблеми у системі управління виробничим персоналом;
- розробити стратегії удосконалення управління виробничим персоналом;
- запропонувати до впровадження інноваційні технології управління персоналом;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління виробничим персоналом у СВК «Прогрес» Білгород-Дністровського району Одеської області.

Предметом дослідження є методи та механізми управління виробничим персоналом, що використовуються на підприємстві, та шляхи їх удосконалення.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися наступні методи:

Аналітичні методи: аналіз літературних джерел, нормативної документації та внутрішніх матеріалів підприємства.

Емпіричні методи: спостереження, опитування персоналу, анкетування.

Статистичні методи: аналіз показників продуктивності праці, текучості кадрів, рівня задоволеності персоналу.

Розрахункові методи: оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні основи управління виробничим персоналом на підприємстві» визначено поняття та сутність управління виробничим персоналом; розкрито методи та інструменти управління виробничим персоналом; узагальнено принципи ефективного управління виробничим персоналом.

У другому розділі «Аналіз стану управління виробничим персоналом у СВК «Прогрес»» проаналізовано фінансово-економічну діяльність СВК «Прогрес»; досліджено системи управління виробничим персоналом на підприємстві; продіагностовано проблеми у системі управління виробничим персоналом СВК «Прогрес».

У третьому розділі «Напрямки удосконалення управління виробничим персоналом у СВК «Прогрес»» розроблено стратегії удосконалення управління виробничим персоналом; запропоновано впровадження інноваційних технологій управління персоналом; обраховано економічну ефективність запропонованих заходів.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом СВК «Прогрес» для покращення системи управління персоналом. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зменшенню текучості кадрів та зростанню економічної ефективності діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота містить 87 сторінок, 9 таблиць, 7 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 34 найменування.

Ключові слова: менеджмент, управління персоналом, персонал, виробничий персонал, сільськогосподарське підприємство.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Поняття та сутність управління виробничим персоналом	6
1.2. Методи та інструменти управління виробничим персоналом	16
1.3. Принципи ефективного управління виробничим персоналом	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПЕРСОНАЛОМ У СВК «ПРОГРЕС»	28
2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності СВК «Прогрес»	28
2.2. Аналіз системи управління виробничим персоналом на підприємстві	38
2.3. Проблем у системі управління виробничим персоналом СВК «Прогрес»	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПЕРСОНАЛОМ У СВК «ПРОГРЕС»	52
3.1. Розробка стратегії удосконалення управління виробничим персоналом	52
3.2. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом	55
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів	63
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасного економічного розвитку та зростаючої конкуренції на ринку, ефективне управління виробничим персоналом набуває особливого значення як один із основних факторів успішної діяльності підприємства. Саме виробничий персонал є ключовим ресурсом для досягнення стратегічних цілей, підвищення якості продукції й послуг, а також забезпечення конкурентоспроможності організації.

Разом із тим, чимало підприємств, зокрема в аграрному секторі, таких як СВК «Прогрес», стикаються з низкою проблем: низька мотивація працівників, висока плинність кадрів, дефіцит кваліфікованих спеціалістів та недосконалість систем управління персоналом. Подібні труднощі негативно впливають на продуктивність праці, підвищують витрати і можуть спричинити втрату конкурентних переваг.

У такій ситуації вдосконалення системи управління виробничим персоналом постає як нагальне завдання, що вимагає комплексного підходу, впровадження сучасних управлінських методів і новітніх технологічних рішень. Дослідження цієї проблематики сприятиме пошуку ефективних шляхів підвищення результативності праці персоналу та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Питання теоретичних, методичних засад та практичних аспектів управління персоналом висвітлювалися у наукових працях таких дослідників, як С. Н. Апенько, М. Армстронг, Ю. Базарова, Л. В. Балабанова, В. В. Безсмертна, Н. П. Беляцкий, А. А. Бердник, Л. М. Григор'єв, В. І. Дериховська, П. Ф. Друкер, О. П. Єлець та інших науковців. Попри значну кількість досліджень, проблема підвищення ефективності управління виробничим персоналом в умовах сучасного господарювання залишається недостатньо опрацьованою та потребує подальшого наукового опрацювання й удосконалення підходів.

Мета та завдання дослідження. Мета бакалаврської роботи полягає у вивченні системи управління виробничим персоналом у СВК «Прогрес» та розробці напрямків її удосконалення для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Відповідно до мети бакалаврського дослідження, нами було поставлені до виконання такі завдання:

- визначити поняття та сутність управління виробничим персоналом;
- дослідити методи та інструменти управління виробничим персоналом;
- розглянути принципи ефективного управління виробничим персоналом;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність СВК «Прогрес»;
- провести аналіз системи управління виробничим персоналом на підприємстві;
- виявити проблеми у системі управління виробничим персоналом;
- розробити стратегії удосконалення управління виробничим персоналом;
- запропонувати до впровадження інноваційні технології управління персоналом;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління виробничим персоналом у СВК «Прогрес» Білгород-Дністровського району Одеської області.

Предметом дослідження є методи та механізми управління виробничим персоналом, що використовуються на підприємстві, та шляхи їх удосконалення.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися наступні методи:

Аналітичні методи: аналіз літературних джерел, нормативної документації та внутрішніх матеріалів підприємства.

Емпіричні методи: спостереження, опитування персоналу, анкетування.

Статистичні методи: аналіз показників продуктивності праці, текучості кадрів, рівня задоволеності персоналу.

Розрахункові методи: оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

У процесі дослідження використано напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених з відповідної тематики, статистичні дані підприємства, чинне законодавство, матеріали наукових періодичних видань, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів. Дослідження спрямоване на вивчення специфіки управління виробничим персоналом у сільськогосподарському підприємстві та формулювання пропозицій щодо його удосконалення. Особливістю роботи є акцент на сучасні методи мотивації та впровадження інноваційних технологій управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом СВК «Прогрес» для покращення системи управління персоналом. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зменшенню текучості кадрів та зростанню економічної ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Поняття та сутність управління виробничим персоналом

На сучасному етапі розвитку теорії та практики управління персоналом сформувався широкий спектр підходів, які відрізняються рівнем теоретичного опрацювання, практичного застосування та наукової достовірності. Хронологічне впорядкування цих концепцій дає змогу прослідкувати еволюцію наукових поглядів у сфері управління трудовими ресурсами.

Розвиток управління персоналом як наукової дисципліни тісно пов'язаний із загальним становленням менеджменту. З кінця XIX століття поступово формувалися основні теоретичні напрями, що стали фундаментом для сучасних підходів. Традиційно у менеджменті виокремлюють кілька ключових шкіл, які відіграли важливу роль у формуванні управлінської науки: школа наукового управління, адміністративна школа, школа людських відносин, школа поведінкових наук та кількісна школа (наука управління).

Варто підкреслити, що в управлінській теорії не відбувалося радикального розриву між підходами - вони розвивалися паралельно, взаємодоповнюючи одне одного. Так, у 1960-х роках у практиці управління одночасно застосовувалися напрацювання кількох шкіл - адміністративної, людських відносин, поведінкових наук та кількісного підходу.

Це пояснюється складністю об'єкта управління - людини та організації, що не може бути охоплена виключно економічними або соціально-психологічними моделями. Саме інтегративний, системний підхід, який поєднує досягнення різних наукових шкіл, забезпечує найбільш ефективне розв'язання управлінських завдань у сучасних умовах.

Управління персоналом охоплює діяльність, пов'язану з оцінкою та визначенням потреб підприємства в трудових ресурсах, з метою досягнення

організаційних цілей через ефективну взаємодію працівників і налагодження взаємин між ними.

Це поняття включає розробку стратегій, які спрямовані на забезпечення оптимальної кількості працівників із відповідним рівнем кваліфікації, досвіду та продуктивності. Управління персоналом передбачає планування, організацію, керівництво та контроль за всіма аспектами роботи з кадрами - від найму та адаптації до розвитку, мотивації, оплати праці, інтеграції у колектив, забезпечення умов праці та припинення трудових відносин.

Сучасне управління людськими ресурсами розглядає персонал не просто як робочу силу, а як цінний ресурс, який потребує постійного розвитку, турботи про фізичне і психологічне здоров'я, безпеку та створення сприятливого мікроклімату. Його завдання - формування такої системи взаємодії та організаційної політики, яка забезпечує гармонійне функціонування колективу.

Крім того, управління персоналом відіграє ключову роль у формуванні продуктивного середовища, що сприяє зростанню мотивації працівників і максимізації їх внеску в досягнення загального успіху підприємства. У центрі уваги - як індивідуальні працівники, так і робочі групи, чий добробут і професійна реалізація безпосередньо впливають на ефективність діяльності організації загалом [Виногр.].

На думку Л. В. Балабанової та О. В. Сардак, управління персоналом охоплює планування, організацію, координацію та контроль функціонування кадрової системи підприємства з метою сприяння досягненню індивідуальних, корпоративних і суспільних цілей [5, с. 6].

У науковій літературі терміни «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» часто застосовуються як синоніми. Водночас частина дослідників акцентує на тому, що поняття «управління людськими ресурсами» має стратегічну орієнтацію, тоді як «управління персоналом» більше стосується поточної операційної роботи з кадрами [6, с. 31].

По суті, сучасне управління людськими ресурсами можна розглядати як еволюційну форму класичного управління персоналом, тому ці терміни часто

використовуються взаємозамінно. Незалежно від термінологічного підходу, управління персоналом є ключовим елементом управлінської діяльності й має фундаментальне значення для ефективного функціонування будь-якої організації.

У таблиці 1.1 представлено узагальнені підходи до тлумачення поняття «управління персоналом». Незважаючи на різноманіття формулювань та варіативність у визначенні складових цього процесу, більшість дослідників дотримуються схожих позицій у розумінні його сутності та основних функцій.

Таблиця 1.1 - Тракткування поняття «управління персоналом»

№	Автор	Визначення
1	Базалійська Н.П. і Пилипчук У.О.	Управління персоналом - це управлінська діяльність, спрямована на залучення, розвиток і утримання працівників з метою підвищення їхньої цінності для організації.
2	Крушельницька О.В. і Мельничук Д.П.	Управління персоналом трактується як поєднання науки й мистецтва: з одного боку, це системне вивчення принципів і методів роботи з кадрами, а з іншого - мистецтво ефективного впливу на людей у процесі їхньої професійної діяльності.
3	Дериховська В.І.	Управління персоналом - це сукупність взаємозалежних економічних, організаційних і соціально-психологічних інструментів, спрямованих на підвищення результативності праці та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.
4	Хміль Ф.І.	Управління персоналом - це узгоджена система дій, спрямованих на формування, розвиток і раціональне використання загального трудового потенціалу працівників у складних ієрархічних структурах організації.
5	Скібіцький О.М.	Управління персоналом розглядається як цілеспрямована діяльність керівництва, що полягає в розробці концепцій, стратегій, методів та кадрової політики для ефективної роботи з персоналом організації.
6	Шляга О.В.	Управління персоналом - це комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників підприємства.
7	Данилевич Н.	Управління людськими ресурсами також включає вирішення питань професійної адаптації працівників, оцінки кандидатів на вакантні посади, регулярної оцінки результативності персоналу, а також його розвитку, перепідготовки й підвищення кваліфікації.

Джерело: згруповано автором за даними [1;21; 15; 31; 28; 32; 13]

Загалом, упродовж останніх п'яти десятиліть термін «управління персоналом» використовувався для позначення управлінської функції, що охоплює процеси найму, професійного розвитку, навчання, переміщення, забезпечення безпеки праці та звільнення працівників. Це пояснюється відносною «молодістю» цієї дисципліни, хоча її теоретичні засади почали формуватись ще на

початку XX століття, а подекуди – й раніше. Наука про управління персоналом тривалий час розвивалась на перетині кількох галузей знань, що зумовило термінологічну розмитість і різноманітність у визначенні понять, пов'язаних із працівниками: «кадри», «персонал», «трудові ресурси», «людські ресурси», «робоча сила», «людський капітал» тощо.

Функція управління людськими ресурсами сьогодні є ключовим елементом організаційного процесу, який охоплює як людей, так і організаційну структуру. Попри те, що практика управління персоналом може суттєво відрізнятися залежно від країни або компанії, загальновизнаним є те, що для досягнення стратегічних цілей організації необхідно залучати, мотивувати та утримувати кваліфікованих працівників. Важливо також забезпечити їх ефективне розміщення в межах раціонально побудованої організаційної структури. Традиційно функції управління персоналом сприймалися як суто адміністративні: добір кадрів, проведення співбесід, управління системою оплати праці, розробка внутрішньої політики. Проте сучасні компанії, орієнтовані на довгостроковий розвиток, дедалі частіше інтегрують управління людськими ресурсами у стратегічне планування, залучаючи HR-фахівців до формування корпоративної стратегії, ухвалення управлінських рішень і розробки ініціатив, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності організації [34].

Харчишина О.В. у своїй науковій праці слушно підкреслює, що ступінь розвитку персоналу безпосередньо впливає на ефективність функціонування будь-якої організації. В умовах стрімких змін у зовнішньому середовищі, що охоплює як економічні, так і технологічні аспекти, здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним значною мірою залежить від рівня адаптивності та кваліфікації його працівників. Авторка звертає увагу на те, що знання мають властивість швидко застарівати, і часто це відбувається настільки стрімко, що організації та їхні працівники не завжди встигають усвідомити масштаби змін. У зв'язку з цим Харчишина наголошує на критичній важливості безперервного навчання. У сучасних умовах це не просто елемент професійного розвитку, а необхідна умова виживання і процвітання організації. Постійне

оновлення знань, набуття нових компетенцій і розвиток персоналу стають ключовими чинниками, які визначають здатність організації швидко реагувати на виклики ринку та забезпечувати свою довгострокову стійкість і зростання [30].

Загалом, сфера управління персоналом є надзвичайно широкою та комплексною. Вона охоплює численні напрями діяльності, спрямовані на забезпечення ефективної роботи персоналу в межах організації. Основні складові цієї сфери включають:

1) Організаційне планування та розвиток - визначення потреби в персоналі відповідно до стратегічних цілей підприємства, розробка організаційної структури, планування кар'єри, управління змінами.

2) Кадрове забезпечення та зайнятість - залучення, відбір, найм і адаптація працівників, планування чисельності персоналу, управління плинністю кадрів.

3) Навчання та розвиток - підвищення кваліфікації, перепідготовка, професійний розвиток працівників, формування кадрового резерву, розвиток лідерських якостей.

4) Адміністрування компенсацій, заробітної плати - розробка систем оплати праці, преміювання, бонусні програми, внутрішня справедливість та ринкова конкурентоспроможність винагород.

5) Послуги та пільги для працівників - соціальний пакет, медичне страхування, гнучкий графік роботи, корпоративні програми підтримки, охорона праці.

6) Управління персональною інформацією (записи працівників) - ведення особових справ, облік трудового стажу, контроль за дотриманням кадрової документації та вимог законодавства.

7) Трудові відносини - взаємодія з профспілками, вирішення трудових конфліктів, дотримання трудового законодавства, підтримка етичних стандартів і внутрішньої культури.

8) Дослідження персоналу та аудит персоналу - моніторинг задоволеності працівників, аналіз корпоративного клімату, оцінка ефективності HR-процесів, формування звітності та індикаторів ефективності.

9) Управління продуктивністю працівників - встановлення цілей, оцінювання результативності, формування індивідуальних планів розвитку.

10) Внутрішні комунікації та корпоративна культура - формування сприятливого робочого середовища, підтримка відкритої комунікації між співробітниками та керівництвом, розвиток цінностей компанії.

11) Управління талантами - виявлення та утримання ключових працівників, розвиток високопотенційних фахівців, створення умов для самореалізації.

Поняття управління виробничим персоналом охоплює систему цілеспрямованих дій, спрямованих на ефективне використання трудового потенціалу працівників підприємства для досягнення як організаційних, так і особистих цілей. Це одна з ключових функцій загального менеджменту, що передбачає постійне забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, створення умов для їхньої професійної реалізації, підвищення мотивації та залученості у виробничі процеси.

Управління виробничим персоналом включає такі складові, як:

- планування потреби в кадрах відповідно до стратегічних завдань підприємства;
- підбір, розміщення та адаптація працівників;
- організація навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- розвиток кадрового потенціалу, кар'єрне зростання та управління талантами;
- формування ефективної системи мотивації, оцінювання результатів праці та стимулювання високої продуктивності;
- забезпечення належних умов праці, охорони здоров'я та безпеки на робочому місці;
- налагодження продуктивних трудових відносин, профілактика конфліктів та підтримка позитивного мікроклімату в колективі.

Головним об'єктом управління є людина як працівник, носій знань, умінь, досвіду і творчого потенціалу. А головне завдання - формування, розвиток і раціональне використання персоналу, що дозволяє не лише забезпечити стабільне

функціонування підприємства, але й сприяти його довгостроковому зростанню та конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку.

Основні риси сутності управління виробничим персоналом:

1) Інтегрований підхід. Управління виробничим персоналом є багатогранною діяльністю, що охоплює комплекс економічних, організаційно-адміністративних, соціальних та психологічних методів впливу, спрямованих на ефективне використання трудового потенціалу працівників. Воно базується на системному підході до формування, реалізації та постійного вдосконалення кадрової політики підприємства, враховуючи динамічні умови зовнішнього середовища, внутрішні потреби організації, сучасні знання в галузі менеджменту та новітні технології. Основна мета — підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства через якісну роботу з персоналом.

2) Процесна природа управління. Це не разова дія, а постійно діючий цикл взаємопов'язаних етапів і функцій, таких як: планування кадрової потреби, підбір та найм персоналу, професійна адаптація, оцінка ефективності роботи, навчання, розвиток та кар'єрне просування працівників. У межах цього процесу важливу роль відіграє також система мотивації, управління поведінкою працівників і контроль за результатами діяльності. Такий безперервний характер управлінських дій забезпечує адаптивність організації до змін і її стійке функціонування.

3) Подвійна роль персоналу: об'єкт і суб'єкт управління. Унікальність управління виробничим персоналом полягає в тому, що працівники виступають не лише об'єктом впливу з боку керівництва, а й суб'єктами управління, які здатні впливати на організаційні процеси. Це означає, що ефективне управління передбачає залучення персоналу до ухвалення управлінських рішень, розвиток внутрішньої ініціативи, підвищення рівня відповідальності та лояльності до організації. Участь працівників у житті підприємства сприяє формуванню сильної корпоративної культури, розвитку командної роботи та креативного мислення.

Таким чином, сутність управління виробничим персоналом полягає в раціональному поєднанні стратегічного бачення та оперативних дій, спрямованих

на досягнення цілей підприємства шляхом розвитку й ефективного використання людського капіталу.

Управління виробничим персоналом є системним процесом, який охоплює різні аспекти взаємодії між працівниками та організацією. Для ефективного управління персоналом виконуються основні функції, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. Ці функції можна поділити на чотири ключові категорії: планування, організація, мотивація та контроль (рис.1.1):



Рис. 1.1 – Основні функції управління виробничим персоналом

Джерело: складено автором на основі [20-23]

1. Планування - це процес визначення потреб підприємства у персоналі та розробки стратегій для їх задоволення. Ця функція є основою для всіх інших дій у сфері управління персоналом.

Елементи планування:

- Аналіз потреб у персоналі: визначення кількості та якості необхідних працівників.
- Прогнозування: оцінка майбутнього попиту на персонал з урахуванням розвитку бізнесу, технологічних змін тощо.
- Розробка стратегій набору: визначення методів залучення нових працівників (рекрутинг, навчання, внутрішні переміщення).

- Планування кар'єрного розвитку: створення можливостей для професійного зростання працівників.

2. Організація передбачає створення умов для ефективної роботи персоналу та розподіл обов'язків між працівниками.

Елементи організації:

- Створення організаційної структури: розподіл ролей, обов'язків та повноважень між працівниками.

- Забезпечення ресурсів: надання необхідних інструментів, обладнання та інформації для роботи.

- Розробка комунікаційних каналів: забезпечення ефективної взаємодії між різними рівнями управління та відділами.

- Делегування повноважень: передача завдань та відповідальності підлеглим для підвищення продуктивності.

3. Мотивація спрямована на створення умов, які стимулюють працівників до максимальної віддачі та зацікавленості у результатів своєї роботи.

Елементи мотивації:

- Формування системи оплати праці: впровадження конкурентоспроможних зарплат, бонусів та премій.

- Нематеріальна мотивація: визнання досягнень, похвали, нагороди.

- Створення комфортних умов праці: забезпечення безпечного та приємного середовища для роботи.

- Розвиток корпоративної культури: формування позитивного клімату в колективі, який сприяє лояльності та залученості працівників.

4. Контроль - це процес перевірки та оцінки діяльності персоналу для забезпечення відповідності їхньої роботи поставленим цілям.

Елементи контролю:

- Встановлення стандартів: визначення показників, за якими оцінюється робота працівників.

- Моніторинг результатів: систематичне спостереження за виконанням завдань.

- Оцінка ефективності: аналіз досягнень працівників та їх внеску в загальні результати підприємства.

- Внесення корективів: у разі необхідності - адаптація процесів управління для покращення результатів.

Крім основних функцій, управління виробничим персоналом також включає додаткові завдання:

1. Навчання та розвиток:

- Проведення тренінгів, семінарів та курсів для підвищення кваліфікації працівників.

- Розробка програм кар'єрного розвитку.

2. Забезпечення соціального захисту:

- Створення умов для здоров'я та безпеки працівників.

- Забезпечення соціальних гарантій (страхування, медичне обслуговування).

3. Управління конфліктами:

- Вирішення конфліктних ситуацій між працівниками або між працівниками та керівництвом.

- Забезпечення психологічного комфорту в колективі.

4. Аналіз та прогнозування:

- Вивчення тенденцій на ринку праці.

- Прогнозування змін у потребах підприємства у персоналі.

Таким чином, основні функції управління виробничим персоналом = планування, організація, мотивація та контроль - є невід'ємними частинами процесу управління людськими ресурсами. Кожна з цих функцій спрямована на забезпечення ефективної взаємодії між працівниками та організацією, а також на досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасному світі, де людський капітал є ключовим фактором успіху, правильне виконання цих функцій є запорукою стабільності та конкурентоспроможності компанії.

Управління виробничим персоналом є ключовим процесом, який забезпечує ефективну взаємодію між працівниками та організацією для досягнення стратегічних цілей підприємства. Воно охоплює широкий спектр дій, включаючи

планування, набір, навчання, мотивацію та контроль діяльності персоналу. Людські ресурси є основним активом будь-якої компанії, оскільки саме від знань, навичок та мотивації працівників залежить її успіх на ринку. Ефективне управління персоналом сприяє створенню умов для професійного розвитку співробітників, зростання їхньої лояльності та продуктивності. У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає, роль людських ресурсів стає ще важливішою, оскільки вони є джерелом інновацій та конкурентних переваг. Вдале управління персоналом також допомагає підприємству адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати нові технології та покращувати якість продукції. Таким чином, управління виробничим персоналом є не лише функціональною складовою, а й стратегічною основою розвитку компанії. Воно забезпечує баланс між інтересами працівників і організації, сприяючи стабільному росту та довгостроковому успіху. Тому правильна організація процесів управління персоналом є запорукою конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах динамічних змін.

1.2. Методи та інструменти управління виробничим персоналом

Управління персоналом є багатограним і надзвичайно складним процесом, який характеризується своїми унікальними рисами та закономірностями. Для забезпечення його ефективності необхідно надати цьому процесу системний характер і завершеність, спираючись на комплексне вирішення кадрових питань. Це передбачає впровадження нових підходів, а також удосконалення існуючих методів і форм роботи.

Основна мета управління полягає у знаходженні таких стратегій і методів, які забезпечать оптимальний перебіг процесів у організації та стимулюватимуть працівників до більш ефективної діяльності. У сучасних умовах управління людськими ресурсами є ключовим аспектом менеджменту, що сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства. Це досягається через чітке

визначення цілей, функцій, завдань та принципів взаємодії з підлеглими, що дозволяє створити сприятливі умови для продуктивної роботи всього колективу.

Управління виробничим персоналом ґрунтується на комплексному використанні широкого спектру методів, підходів і управлінських інструментів, що спрямовані на раціональну організацію трудового процесу, підвищення ефективності праці та створення сприятливих умов для професійного і особистісного зростання працівників.

Ці методи охоплюють як економічні (заробітна плата, преміювання, пільги), так і адміністративні (нормативи, регламенти, контроль за виконанням), а також соціально-психологічні інструменти (мотивація, корпоративна культура, моральне стимулювання), що в сукупності дозволяють підвищити зацікавленість персоналу в досягненні високих результатів (таблиця 1.2) [29].

Таблиця 1.2 - Класифікація методів управління виробничим персоналом

Група методів	Сутність та приклади застосування
Економічні	Матеріальне стимулювання, оплата праці, премії, участь у прибутках, планування і нормування праці, прогнозування потреб у кадрах, оцінка та стимулювання якості роботи.
Адміністративні (організаційні)	Регламентація діяльності, накази, інструкції, розпорядження, підбір, розміщення, атестація, просування кадрів, розробка стандартів і посадових інструкцій, контроль.
Соціально-психологічні	Формування сприятливого психологічного клімату, розвиток командної роботи, вирішення конфліктів, заохочення ініціативи, корпоративна культура.

Джерело: складено автором на основі [14-16]

Ефективне управління передбачає гнучкий підхід до керування людськими ресурсами, з урахуванням індивідуальних особливостей працівників, їхніх компетенцій, очікувань і потенціалу. Впровадження сучасних управлінських технологій - таких як цифрові HR-системи, автоматизоване планування, система KPI та інструменти оцінювання - дозволяє оперативно приймати обґрунтовані рішення, що сприяють реалізації стратегічних завдань підприємства.

Кінцевою метою такого підходу є не лише забезпечення стабільного функціонування виробництва, а й формування згуртованої, мотивованої команди, здатної ефективно реалізовувати поточні й довгострокові цілі організації.

Управління підлеглими на підприємстві вимагає використання широкого спектру засобів, які забезпечують ефективне керування людськими ресурсами. До таких засобів належать інтелектуальні та професійні якості менеджерів, фінансове забезпечення організації, матеріально-технічна база для обладнання робочих місць і службових приміщень, нормативно-правова база, інформаційна підтримка та сучасні технології управління. Усі ці компоненти разом створюють умови для високоефективного управління персоналом, що є ключовим чинником для досягнення поточних завдань та стратегічних цілей компанії.

Основним завданням управління персоналом є забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками та фахівцями для всіх структурних підрозділів. Це передбачає не лише набір нових співробітників, а й відповідальність за їх професійний розвиток, підвищення мотивації до продуктивної діяльності та створення безпечних і комфортних умов праці. Успішне вирішення цих завдань сприяє формуванню лояльного колективу, який є основою конкурентоспроможності компанії.

Служба персоналу також відповідає за підтримку ділових контактів із зовнішніми партнерами. До таких партнерів належать навчальні заклади (університети, технікуми, професійні училища), центри зайнятості, кадрові агенції інших організацій, а також статистичні органи. Такі взаємодії допомагають компанії знаходити нові таланти, прогнозувати потреби у персоналі та аналізувати тенденції на ринку праці.

Ефективне управління персоналом є не лише інструментом забезпечення компанії ресурсами, а й стратегічним механізмом, який формує внутрішній потенціал організації. Воно спрямоване на максимальне задоволення потреб працівників, підвищення їхньої продуктивності та збереження балансу між інтересами співробітників і цілями підприємства. Саме через такий підхід управління персоналом стає запорукою стабільності, інноваційності та довгострокового успіху компанії.

Засоби управління підлеглими охоплюють комплекс факторів — від інтелектуального потенціалу менеджерів до матеріально-технічного та

нормативно-правового забезпечення. Основне завдання управління персоналом полягає у забезпеченні компанії кваліфікованими кадрами, розвитку працівників та створенні умов для їх ефективної роботи. Ділові контакти із зовнішніми установами допомагають підтримувати зв'язки та постійно поповнювати ресурси компанії. Ефективне управління персоналом є стратегічним інструментом, який забезпечує конкурентоспроможність та стабільність підприємства.

Ефективне управління персоналом вважається одним із найважливіших аспектів, які визначають успіх будь-якої організації. Сучасні компанії, що активно впроваджують автоматизовані HR-рішення, отримують значні переваги на ринку. Зокрема, дослідження показують, що використання таких інструментів дозволяє підвищити загальну продуктивність працівників приблизно на 25%, а також скоротити адміністративні витрати майже на 30%.

Сучасні технології допомагають не лише оптимізувати рутинні процеси, а й створювати більш ефективну систему взаємодії всередині колективу. Наприклад, автоматизація процесів найму, обліку робочого часу та оцінки результатів дозволяє HR-менеджерам зосередитися на стратегічних завданнях, таких як розвиток персоналу та формування корпоративної культури. Крім того, застосування цифрових платформ для комунікації (наприклад, Microsoft Teams чи Slack) покращує координацію між командами, сприяє швидкому обміну інформацією та підвищує якість спільної роботи.

У сучасному світі управління людськими ресурсами трансформується завдяки впровадженню цифрових технологій. Ці інструменти значно спрощують процеси, підвищують ефективність та дозволяють керівництву зосередитися на стратегічних завданнях. Розглянемо основні категорії цифрових інструментів (рис.1.2) та їх функціональність [33].

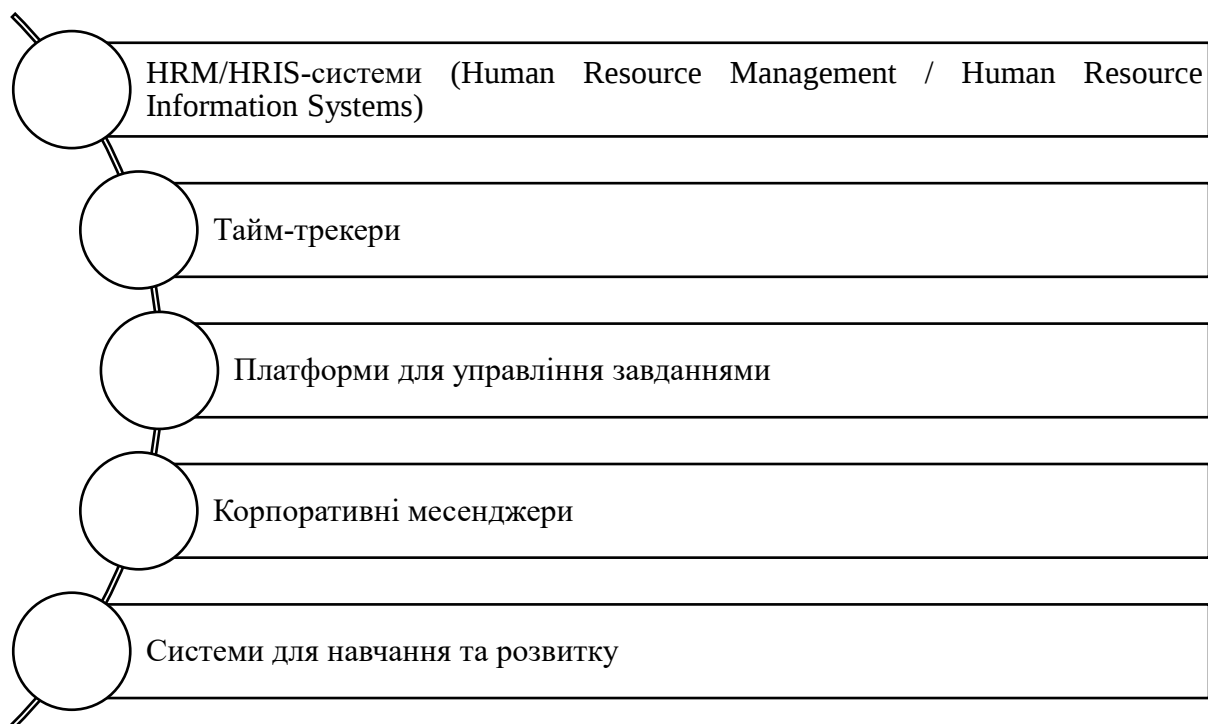


Рисунок 1.2 – Основні категорії цифрових інструментів

Джерело: складено автором на основі [33]

1. HRM/HRIS-системи (Human Resource Management / Human Resource Information Systems) – це комплексні платформи для автоматизації всіх аспектів управління персоналом. Вони охоплюють широкий спектр завдань, починаючи від рекрутингу до аналітики продуктивності (BambooHR, Workday, Zoho People, PeopleForce).

Основні функції:

- Автоматизація кадрового обліку (зберігання даних про працівників, договірна документація).
- Управління рекрутингом (рекрутингові канали, бази кандидатів, скринінг резюме).
- Адаптація новачків (онбординг, створення планів адаптації).
- Навчання та розвиток (організація тренінгів, оцінка прогресу).
- Оцінка ефективності працівників (KPI, 360-градусна оцінка).
- Аналітика HR-даних (прогнозування потреб у персоналі, аналіз текучості кадрів).
- Адміністрування (розрахунок зарплати, відпусток, податків).

Ці системи допомагають оптимізувати рутинні процеси, скоротити адміністративні витрати та покращити якість управління персоналом.

2. Тайм-трекери – це інструменти для моніторингу робочого часу та аналізу продуктивності працівників (Yaware.TimeTracker, Clockify, Toggl Track).

Основні функції:

- Відстеження часу, витраченого на конкретні завдання.
- Аналіз продуктивності (час активності, перерви, завантаженість).
- Генерація детальних звітів для керівництва.
- Інтеграція з проектними системами та платформами для управління завданнями.

Такі інструменти корисні для команд, які працюють дистанційно або за гнучким графіком, оскільки вони забезпечують прозорість та контроль над робочим процесом.

3. Платформи для управління завданнями. Ці інструменти допомагають організувати командну роботу, делегувати завдання та контролювати їх виконання (Monday.com, Trello, Asana, ClickUp).

Основні функції:

- Створення та розподіл завдань серед членів команди.
- Встановлення дедлайнів та пріоритетів.
- Візуалізація процесів (канбан-дошки, списки, календарі).
- Контроль статусу виконання завдань.
- Інтеграція з іншими інструментами (наприклад, Google Drive, Slack).

Ці платформи особливо важливі для управління проектами, де необхідна координація між різними відділами та командами.

4. Корпоративні месенджери. Сучасні комунікаційні платформи забезпечують оперативну взаємодію між працівниками та сприяють ефективній співпраці (Slack, Microsoft Teams, Telegram Business).

Основні функції:

- Створення тематичних каналів для різних команд або проектів.
- Обмін повідомленнями, файлами та посиланнями у реальному часі.

- Інтеграція з іншими інструментами (наприклад, Google Calendar, CRM-системи).

- Проведення онлайн-зустрічей та конференцій.

Ці платформи стають невід'ємною частиною корпоративного спілкування, особливо для компаній з дистанційними або гібридними форматами роботи.

5. Системи для навчання та розвитку. Навчання та розвиток персоналу – це ключовий аспект управління людськими ресурсами. Сучасні платформи для навчання дозволяють проводити тренінги, коучинг та розробляти персональні плани розвитку (Moodle, TalentLMS, Coursera for Business, Udemy Business).

Основні функції:

- Онлайн-курси та модулі для навчання.
- Бізнес-симуляції для практичного застосування знань.
- Коучинг та наставництво (індивідуальна підтримка працівників).
- Тестування та оцінка результатів навчання.
- Аналітика прогресу та ефективності програм.

Ці інструменти допомагають підвищити кваліфікацію працівників, адаптувати їх до нових викликів та забезпечити конкурентоспроможність компанії.

Таким чином, сучасні цифрові інструменти для управління персоналом є невід'ємною частиною будь-якої організації, яка прагне досягти високої ефективності та конкурентоспроможності. HRM/HRIS-системи, тайм-трекери, платформи для управління завданнями, корпоративні месенджери та системи для навчання та розвитку створюють екосистему, яка автоматизує рутинні процеси, покращує комунікацію та сприяє професійному зростанню працівників. Впровадження таких інструментів не лише оптимізує роботу HR-служби, але й стає запорукою успіху всієї організації у сучасному бізнес-середовищі.

Сучасні цифрові інструменти управління персоналом (HRM/HRIS-системи, тайм-трекери, платформи для управління завданнями, корпоративні месенджери, системи навчання) забезпечують автоматизацію процесів, покращують

комунікацію та сприяють ефективному розвитку працівників, що є ключем до успіху будь-якої компанії.

Отже, управління виробничим персоналом є складним процесом, який вимагає застосування різноманітних методів та інструментів для забезпечення ефективності діяльності організації. Класифікація методів управління персоналом охоплює адміністративні, економічні та соціально-психологічні підходи, кожен з яких спрямований на вирішення конкретних завдань, таких як координація дій, мотивація працівників та створення сприятливого психологічного клімату.

Сучасні інструменти управління персоналом, такі як HRM/HRIS-системи, платформи для навчання, тайм-трекери та корпоративні месенджери, значно підвищують ефективність керування людськими ресурсами. Вони допомагають автоматизувати рутинні процеси, оптимізувати мотивацію, проводити об'єктивну оцінку продуктивності та забезпечувати безперебійну комунікацію. Особливо важливими є інструменти для навчання та розвитку персоналу, які сприяють адаптації до змін і підвищенню кваліфікації працівників.

Таким чином, грамотне поєднання традиційних методів та сучасних інструментів управління персоналом є ключем до створення ефективної системи, яка забезпечує конкурентоспроможність підприємства та задоволеність працівників.

Ефективне управління виробничим персоналом базується на класифікації методів (адміністративні, економічні, соціально-психологічні) та застосуванні сучасних інструментів (HR-системи, платформи для навчання, оцінки продуктивності тощо), що забезпечує автоматизацію процесів, мотивацію працівників та підвищення загальної ефективності організації.

1.3. Принципи ефективного управління виробничим персоналом

Ефективне управління виробничим персоналом базується на дотриманні комплексу принципів, які забезпечують досягнення цілей підприємства, оптимальне використання трудового потенціалу та розвиток кадрового складу.

Основні принципи виділяються як у класичних підходах, так і у сучасних системах менеджменту.

Принципи управління персоналом представляють собою набір базових правил і положень, які є фундаментальними для ефективного керівництва людськими ресурсами. Їх дотримання є ключовим фактором успішного досягнення як поточних завдань, так і стратегічних цілей організації. Ці принципи служать орієнтирами для формування політики управління персоналом, забезпечуючи стабільність, системність та високу продуктивність діяльності підприємства [26]:

1. Принцип плановірності полягає в тому, що всі процеси, пов'язані з набором, навчанням, мотивацією та використанням персоналу, мають бути чітко сплановані, скоординовані та організовані. Відсутність планування або неузгодженість дій призводить до порушення робочого процесу, зниження якості продукції та послуг, а також до втрат робочого часу. Плановірність дозволяє прогнозувати потреби у кадрах, оптимізувати ресурси та забезпечувати безперебійну роботу підприємства.

2. Принцип системності вимагає врахування взаємозв'язків між усіма елементами організації - від окремих працівників до структурних підрозділів і компанії в цілому. Управління персоналом має бути інтегроване в загальну систему менеджменту, де кожен елемент впливає на інші. Це забезпечує цілісність та ефективність діяльності всієї організації.

3. Принцип єдиноначальності передбачає чіткий розподіл повноважень між керівниками та підрозділами. Кожен працівник або структурна одиниця повинні підпорядковуватися лише одному керівнику. Це запобігає хаосу, плутанині та конфліктам у прийнятті рішень, а також забезпечує чітку вертикальну та горизонтальну ієрархію.

4. Принцип соціального партнерства спрямований на створення гармонійних відносин між керівництвом та персоналом. Він передбачає досягнення балансу інтересів між сторонами, що сприяє формуванню довіри,

співпраці та спільної мети. Такий підхід допомагає мінімізувати конфлікти та збільшити зацікавленість працівників у результативності компанії.

5. Принцип економічної ефективності акцентує увагу на раціональному використанні фінансових ресурсів для підтримки та розвитку персоналу. Це включає оптимізацію витрат на зарплату, навчання, створення комфортних умов праці та інші аспекти, що забезпечують максимальну віддачу від інвестицій у людські ресурси. Ефективне управління персоналом має бути не лише соціально доцільним, але й економічно вигідним.

6. Принцип демократизму поєднує єдиноначальний контроль з активним залученням працівників до прийняття рішень. Він передбачає створення умов для обговорення стратегічних питань, участі персоналу у формуванні політики компанії та виявленні резервів для покращення роботи. Такий підхід сприяє формуванню довірливого клімату та підвищує залученість працівників.

7. Принцип економічної заінтересованості ґрунтується на розробці гнучкої системи матеріальних та нематеріальних стимулів. Вона спрямована на мотивацію працівників до максимальної віддачі, задоволення від своєї роботи та досягнення цілей компанії. Ефективна система стимулювання забезпечує лояльність персоналу та зменшує текучість кадрів.

8. Принцип соціальної доцільності вимагає, щоб усі дії керівництва та заходи, що проводяться на підприємстві, були соціально обґрунтованими та відповідали інтересам як працівників, так і суспільства в цілому. Це передбачає створення комфортних умов праці, дотримання норм трудового законодавства та формування позитивного іміджу компанії.

У сучасному світі, де бізнес стає все більш динамічним і залежним від людського капіталу, традиційних принципів управління персоналом часто недостатньо. Для ефективного керування командами та організаціями важливо враховувати нові принципи, які відповідають вимогам часу. До таких принципів належать прозорість, гнучкість, а також довіра і комунікації [9]:

1. Прозорість - відкритість у прийнятті рішень та оцінці результатів. Прозорість є одним із ключових принципів сучасного управління, який сприяє

створенню довірчих відносин між керівництвом та працівниками. Вона передбачає чітку та відкриту комунікацію про стратегічні цілі компанії, процес прийняття рішень, а також оцінку результатів діяльності.

2. Гнучкість - здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Сучасний бізнес характеризується постійними змінами: технологічними інноваціями, змінами на ринку, глобальними викликами тощо. У таких умовах гнучкість стає не просто перевагою, а необхідністю.

3. Довіра і комунікації - створення атмосфери взаємної довіри, прямі комунікації між членами команди. Довіра є основою будь-яких здорових відносин, і у сфері управління персоналом вона стає ключовим фактором успіху. Без довіри неможливо створити ефективну команду, яка працює на спільний результат.

Додаткові принципи сучасного управління - прозорість, гнучкість та довіра і комунікації - є невід'ємною частиною ефективного керування персоналом у сучасних умовах. Вони допомагають створити сприятливе середовище для роботи, підвищити задоволеність працівників та забезпечити адаптивність компанії до змін. Реалізація цих принципів не лише покращує внутрішні процеси, але й стає запорукою довгострокового успіху організації на конкурентному ринку.

Ці принципи є основою для побудови ефективної системи управління персоналом, яка враховує як інтереси організації, так і потреби працівників. Їх реалізація дозволяє створити стабільну, продуктивну та конкурентоспроможну компанію, здатну адаптуватися до змін і досягати довгострокового успіху.

Принципи управління персоналом є фундаментальними правилами, які забезпечують системність, ефективність та стабільність роботи організації. Їх дотримання є запорукою успішного розвитку підприємства та задоволеності працівників.

Висновки до 1 розділу

У ході дослідження теоретичних основ управління виробничим персоналом встановлено, що раціональне використання людських ресурсів є критично важливим для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Управління

персоналом охоплює цілий спектр взаємозалежних процесів — від планування потреб у кадрах до їх стимулювання, і виступає ключовим елементом підвищення конкурентоспроможності організації.

Вивчення сутності управління виробничим персоналом дало змогу визначити, що його основоположні функції — планування, організація, мотивація та контроль — мають особливу вагу в умовах аграрного виробництва. Тут результативність праці безпосередньо впливає на обсяг і якість продукції, а також дотримання виробничих термінів. Персонал розглядається як стратегічний ресурс підприємства, який не лише забезпечує реалізацію технологічних процесів, а й здатний до гнучкої адаптації в умовах динамічного середовища.

Оцінка сучасних методів управління персоналом свідчить про необхідність інтеграції адміністративних, економічних і соціальних підходів. Особливого значення набувають інструменти, орієнтовані на розвиток працівників: мотиваційні програми, системи навчання, регулярна оцінка ефективності роботи та підтримка професійного зростання. Їхнє застосування сприяє оптимізації внутрішніх процесів і формуванню стабільної, висококваліфікованої команди.

Важливою складовою ефективного управління персоналом є дотримання управлінських принципів, зокрема: соціальної відповідальності, справедливості, цілісного підходу, адаптивності та стратегічного бачення. Саме ці засади сприяють формуванню довірливих відносин у колективі, збереженню кадрового потенціалу та підвищенню результативності праці.

Таким чином, аналіз теоретичних аспектів управління виробничим персоналом дозволяє зробити висновок, що ефективна кадрова політика має будуватися на системному підході, впровадженні сучасних інструментів менеджменту, посиленні мотиваційних чинників та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на безперервне професійне зростання. Саме реалізація цих напрямів забезпечує стабільність та конкурентоспроможність підприємства в умовах постійних змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПЕРСОНАЛОМ У СВК «ПРОГРЕС»

2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності СВК «Прогрес»

Сільськогосподарський кооператив «Прогрес» розташоване в Україні, Одеська обл., Білгород-Дністровський р-н, село Байрамча, вул.Героїв України, будинок 56-Б. Засноване було 15 березня 2000 року і діє по сьогоднішній день. Керівником підприємства є Домусчі Павло Миколайович. Основними видами діяльності господарства є:

- Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.
- Вирощування інших однорічних і дворічних культур.
- Розведення великої рогатої худоби молочних порід.
- Розведення свиней.
- Допоміжна діяльність у рослинництві.
- Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами.
- Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

СВК «Прогрес» посідає значну нішу на ринку товарів та послуг, демонструючи ефективну взаємодію з постачальниками сировини та матеріалів. Компанія успішно реалізує свою продукцію як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. Згідно з установчими документами, СВК «Прогрес» має печатку та відкриті банківські рахунки. Підприємство є юридичною особою, і його діяльність регламентується ключовими нормативними актами, зокрема Законом України "Про господарські товариства".

СВК "Прогрес" володіє різноманітними активами, включаючи: майно, яке учасники підприємства внесли до статутного капіталу; продукцію, вироблену

безпосередньо компанією; отримані доходи; а також інше майно, набуте законним шляхом.

Організаційна структура управління СВК «Прогрес» представлена на рисунку 2.1. Організаційна структура сільськогосподарського кооперативу «Прогрес» є важливим інструментом для забезпечення ефективного управління та координації діяльності всіх підрозділів підприємства. Вона відображає розподіл повноважень, обов'язків та взаємодії між різними ланками організації, що сприяє досягненню стратегічних цілей кооперативу. Підприємство володіє різноманітним майновим комплексом, який включає складські приміщення, будівлі та споруди, а також тваринницькі ферми, зернотік, тракторну бригаду, електроцех, їдальню та інші об'єкти інфраструктури. Для забезпечення своєї діяльності підприємство має власний автопарк, який охоплює вантажні автомобілі, пасажирський транспорт і спеціальні нелегкові автомобілі.

Організаційна структура СВК «Прогрес» включає голову кооперативу, правління, ревізійну комісію, виробничі та допоміжні підрозділи, а також фінансовий відділ і відділ кадрів. Такий розподіл функцій забезпечує ефективне управління та координацію діяльності всіх ланок підприємства.

Крім того, СВК «Прогрес» розпоряджається розвиненим машино-тракторним парком, який є ключовим для виконання сільськогосподарських та інших робіт. Для підтримки технічного стану всього наявного транспорту та обладнання підприємство має ремонтну майстерню, де здійснюється технічне обслуговування та ремонт устаткування. Такий підхід дозволяє підприємству забезпечувати ефективність та безперебійність своєї діяльності.

Організаційна структура СВК "Прогрес" побудована таким чином, щоб забезпечити чіткий розподіл повноважень та відповідальності між усіма підрозділами. Це дозволяє кооперативу ефективно координувати свою діяльність, оптимізувати ресурси та досягати стратегічних цілей. Такий підхід сприяє стабільності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

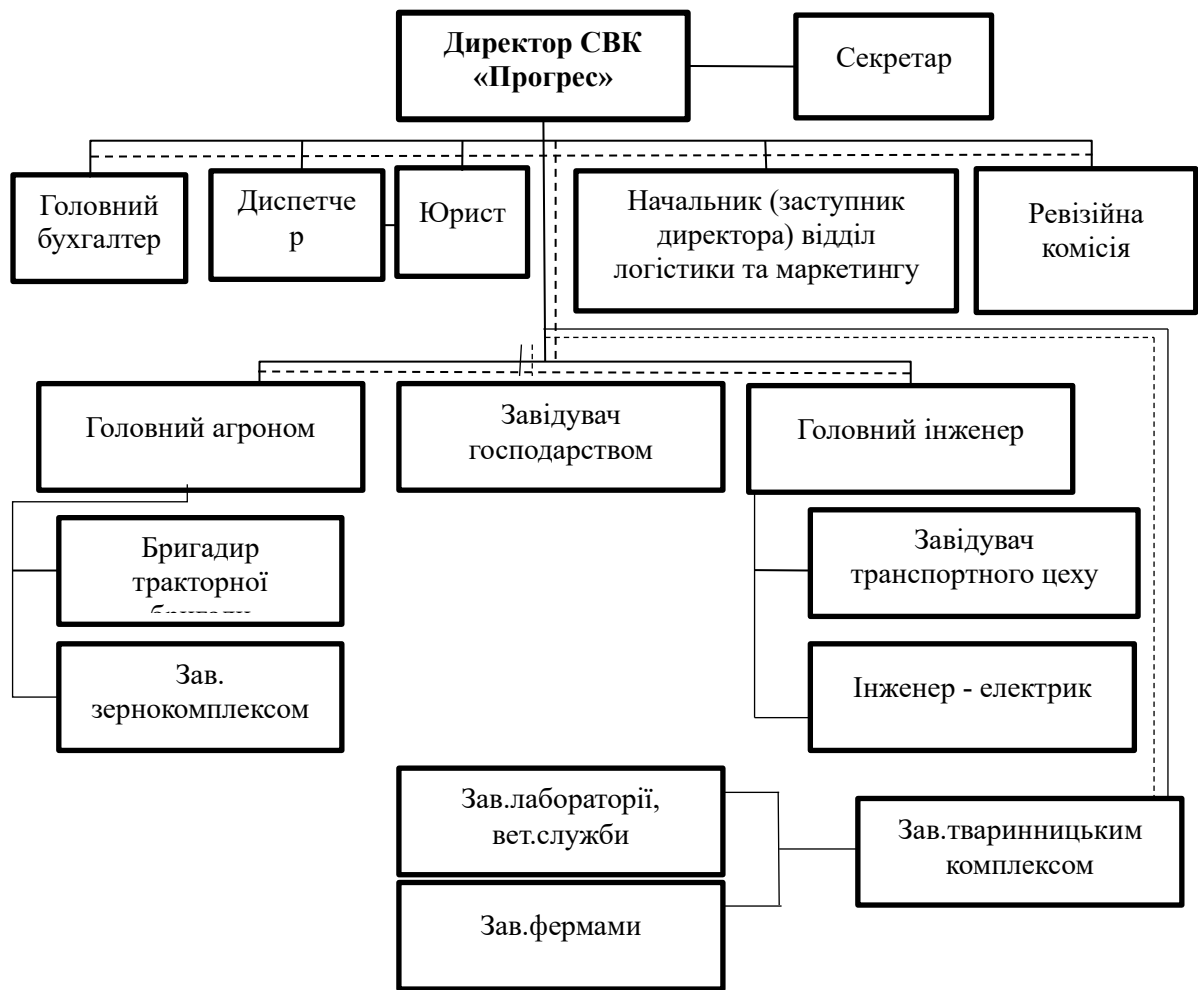


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління СВК «Прогрес»

Джерело: звітність підприємства

У таблиці 2.1 представлена динаміка основних складових ресурсного потенціалу СВК «Прогрес».

Таблиця 2.1 – Розміри та ресурсний потенціал СВК «Прогрес»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022р.	
				%	+/-
Рілля, га	561	535,3	447,95	79,8	-113,05
Питома вага ріллі в с/г угіддях, %	87,1	84,2	80,2	92,1	-6,9
На 1 середньорічного працівника ріллі, га	26,71	20,59	23,58	88,3	-3,138
Середня кількість працівників виробництва, осіб	21	26	19	90,5	-2
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	11086,3	16782,5	27954,1	252,2	16867,8
Капіталоозброєність, тис. грн.	527,917	645,481	1471,27	278,7	943,349

Джерело: звітність підприємства

Аналіз таблиці 2.1 демонструє значні зміни у структурі ресурсного потенціалу СВК «Прогрес» протягом досліджуваного періоду. Одним із ключових спостережень є значне скорочення площі ріллі на 20,2%, що є серйозним показником для сільськогосподарського підприємства. Це зменшення може бути пов'язане з рядом факторів, таких як зміна спеціалізації виробництва, економічні обмеження або земельні реформи. Для точного визначення причин необхідно провести додатковий аналіз, враховуючи дані про земельне використання та стратегічні рішення керівництва.

У той же час, середня кількість працівників залишається стабільною і коливається в межах 20–25 осіб. Це свідчить про те, що підприємство намагається підтримувати трудовий потенціал на постійному рівні, незважаючи на зменшення площі ріллі. Однак, зміна співвідношення між площею землі та кількістю працівників вказує на зміну навантаження на кожного працівника. У 2022 році на одного працівника припадало 26,71 гектарів землі, тоді як у 2024 році цей показник зменшився до 23,58 гектарів. Така динаміка може свідчити про оптимізацію виробничих процесів або зменшення загального обсягу робіт через скорочення площі ріллі. Для детального аналізу впливу цих змін на ефективність виробництва слід звернутися до цифрових даних, наведених на рисунку 2.2, які можуть містити інформацію про динаміку посівних площ/

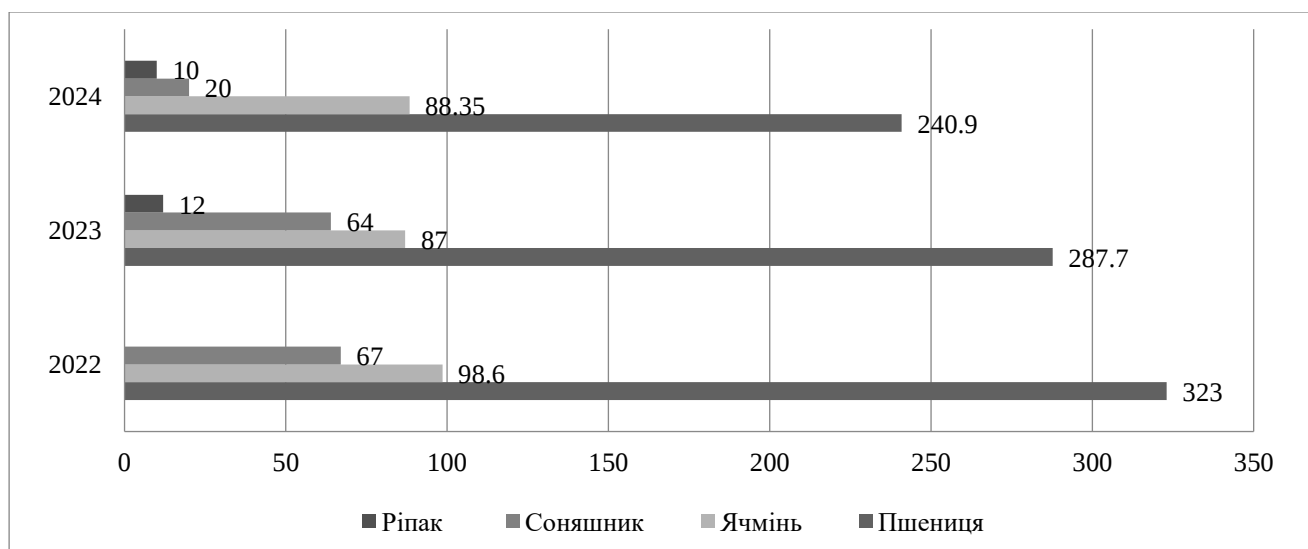


Рисунок 2.2 – Динаміка посівних площ СВК «Прогрес», га
Джерело: звітність підприємства

Аналіз наданих даних демонструє, що протягом досліджуваного періоду площа посівів сільськогосподарських культур зменшилася на 46,9%. Водночас площа посіву ячменю зросла на 32,6%. Важливо зазначити, що у 2021 та 2022 роках посівні площі соняшнику і ріпаку були повністю відсутні.

Згідно звітності СВК «Прогрес» у період з 2022 по 2024 роки підприємства показувало непогані результати діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Показники діяльності СВК «Прогрес» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2022-2023		Відхилення 2023-2024		Відхилення 2022-2024	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	53 930,3	45 854,4	63283,1	8 075,9	17,6	-17428,7	-27,5	-9 352,8	-14,78
Інші операційні доходи	148,9	643,3	2 426,30	-494,4	-76,9	-1 783,0	-73,5	-2 277,4	-93,86
Інші доходи	20,4	1 384,4	0,00	-1 364,0	-98,5	1 384,4		20,4	
РАЗОМ ДОХОДИ	54 099,6	47 882,1	65 709,4	6 217,5	13,0	-17827,3	-27,1	-11609,8	-17,67
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт), у т. ч.:	46137,3	37 868,3	44 012,4	8 269,0	21,8	-6 144,1	-14,0	2 124,9	4,83
Інші операційні витрати	4 302,90	3 026,4	10 232,1	1 276,5	42,2	-7 205,7	-70,4	-5 929,2	-57,95
Інші витрати	79,7	1 187,2	1 734,6	-1 107,5	-93,3	-547,4	-31,6	-1 654,9	-95,41
РАЗОМ ВИТРАТИ	50519,9	42081,9	55979,1	8 438,0	20,1	-13897,2	-24,8	-5 459,2	-9,75
Чистий прибуток (збиток)	3 579,70	5 800,2	9 730,3	-2 220,5	-38,3	-3 930,1	-40,4	-6 150,6	-63,21

Джерело: звітність підприємства

Аналіз фінансових показників СВК «Прогрес» за період 2022–2024 років демонструє значні коливання у доходах, витратах та чистому прибутку підприємства. Розглянемо динаміку цих показників та їх вплив на загальний фінансовий стан. Загальні доходи у 2023 році зменшилися на 6 217,5 тис. грн (13,0%). У 2024 році вони зросли на 17 827,3 тис. грн (27,1%), компенсуючи попередні втрати. Загальне зростання доходів за весь період становить 11 609,8 тис. грн (17,67%). Загальні витрати у 2023 році зменшилися на 8 438,0 тис. грн (20,1%). У 2024 році вони зросли на 13 897,2 тис. грн (24,8%), що призвело до загального зниження витрат за весь період на 5 459,2 тис. грн (9,75%). У 2023 році чистий прибуток зріс на 2 220,5 тис. грн (38,3%). У 2024 році прибуток знову збільшився на 3 930,1 тис. грн (40,4%). Загальне зростання чистого прибутку за

весь період становить 6 150,6 тис. грн (63,21%), що свідчить про нормалізацію фінансового стану підприємства.

Динаміка доходів підприємства демонструє нерівномірну тенденцію: спочатку спад, потім значне зростання у 2024 році. Загальний приріст доходів за весь період становить 17,67%, що є позитивним сигналом. Однак витрати також мають нестабільну динаміку: спочатку зменшення, потім значне зростання у 2024 році. Загальне зниження витрат за весь період становить 9,75%, що є позитивним, але зростання витрат у 2024 році може створити проблеми у майбутньому.

Першим ключовим показником, який варто розглянути, є оборотність активів. Аналіз ділової активності дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси. Цей аспект має значний вплив на платоспроможність організації, її фінансову стабільність та загальну сталість діяльності.

1. Коефіцієнт оборотності активів ($K_{об.акт}$) є одним із базових індикаторів, що допомагає визначити продуктивність використання активів компанії. Він демонструє, скільки чистого доходу генерує підприємство з кожної одиниці коштів, інвестованих у його активи, через реалізацію продукції:

$$K_{об.акт} = \Phi. \text{ № 2, р. 2000} / \Phi. \text{ № 1, р. 1300 (середнє значення)} \quad (2.1)$$

$$2022 \text{ р. } K_{об.акт} = \frac{53930,3}{(42\,038,9 + 63\,312,9) : 2} = 1,02$$

$$2023 \text{ р. } K_{об.акт} = \frac{45\,854,4}{(63\,312,9 + 74\,202,4) : 2} = 0,67$$

$$2024 \text{ р. } K_{об.акт} = \frac{63\,283,1}{(74\,202,4 + 81\,863,1) : 2} = 0,81$$

2. Коефіцієнт оборотності обігових коштів, оборотів ($K_{об.кошт.}$) показує кількість оборотів обігових коштів за певний період часу (в основному за рік) та скільки виручки припадає на одиницю обігових коштів:

$$K_{об.кошт.} = \Phi. \text{ № 2, р. 2000} / \Phi. \text{ № 1, р. 1195 (середнє значення)} \quad (2.2)$$

$$2022 \text{ р. } K_{об.кошт.} = \frac{53930,3}{(33\,319,8 + 49\,859,5) : 2} = 0,93$$

$$2023 \text{ р. } K_{\text{об.кошт}} = \frac{45\,854,4}{(49\,859,5 + 54\,090,8) : 2} = 0,88$$

$$2024 \text{ р. } K_{\text{об.кошт}} = \frac{63\,283,1}{(54\,090,8 + 46\,066,6) : 2} = 1,26$$

3. Період одного обороту обігових коштів, днів ($T_{\text{об. кошт.}}$) – це середній період часу від витрачення коштів на виробництво (закупівля) продукції до безпосереднього отримання грошей за реалізовану продукцію:

$$T_{\text{об. кошт.}} = 360 / K_{\text{об. кошт.}} \quad (2.3)$$

$$2022 \text{ р. } T_{\text{об. кошт.}} = \frac{360}{0,93} = 387,1$$

$$2023 \text{ р. } T_{\text{об. кошт.}} = \frac{360}{0,88} = 409,1$$

$$2024 \text{ р. } T_{\text{об. кошт.}} = \frac{360}{1,26} = 285,7$$

4. Коефіцієнт оборотності запасів, оборотів ($K_{\text{об.зап.}}$) показує кількість оборотів грошових коштів, які були інвестовані у запаси. Розраховується як відношення собівартість реалізації продукції до рівня середніх запасів:

$$K_{\text{об.зап.}} = \Phi. \text{ № 2, р. 2050} / \Phi. \text{ № 1, р. 1100 (середнє значення)} \quad (2.4)$$

$$2022 \text{ р. } K_{\text{об.зап.}} = \frac{46\,137,3}{(29\,607,5 + 31\,256,8) : 2} = 1,52$$

$$2023 \text{ р. } K_{\text{об.зап.}} = \frac{37\,868,3}{(31\,256,8 + 38\,794,8) : 2} = 1,08$$

$$2024 \text{ р. } K_{\text{об.зап.}} = \frac{44\,012,4}{(38\,794,8 + 42\,443,2) : 2} = 1,08$$

5. Період одного обороту запасів (днів) ($T_{\text{об. зап.}}$) – час, протягом якого запаси перетворюються у кошти:

$$T_{\text{об. зап.}} = 360 / K_{\text{об. зап.}} \quad (2.5)$$

$$2022 \text{ р. } T_{\text{об. зап.}} = \frac{360}{1,52} = 236,8$$

$$2023 \text{ р. } T_{\text{об. зап.}} = \frac{360}{1,08} = 333,3$$

$$2024 \text{ р. } T_{\text{об. зап.}} = \frac{360}{1,08} = 333,3$$

6. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, кількість оборотів ($K_{об. д. з.}$) – показує, у скільки разів виручка вища за середню дебіторську заборгованість. Розраховується як відношення чистого доходу від реалізації товарів і послуг до середньої дебіторської заборгованості:

$$K_{об. д. з.} = \Phi. \text{ № 2, р. 2000} / \Phi. \text{ № 1, [р. 1125 + р. 1135 + р. 1155]} \text{ (середнє значення)} \quad (2.6)$$

$$2022 \text{ р. } K_{об. д. з.} = \frac{53930,3}{17110,5 + 83 + 1741,5} = 2,85$$

$$2023 \text{ р. } K_{об. д. з.} = \frac{45854,4}{11209,4 + 1646,1 + 235,7} = 3,5$$

$$2024 \text{ р. } K_{об. д. з.} = \frac{63283,1}{5308,3 + 1993,3 + 189,9} = 8,45$$

7. Період погашення дебіторської заборгованості, днів ($T_{пог. д. з.}$) – це середній часовий показник інкасації дебіторської заборгованості, тобто час її погашення:

$$T_{пог. д. з.} = 360 / K_{об. д. з.} \quad (2.7)$$

$$2022 \text{ р. } T_{пог. д. з.} = \frac{360}{2,85} = 126,3$$

$$2023 \text{ р. } T_{пог. д. з.} = \frac{360}{3,5} = 102,86$$

$$2024 \text{ р. } T_{пог. д. з.} = \frac{360}{8,45} = 42,6$$

8. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів ($K_{об. кр. з.}$) – показує, у скільки разів виручка перевищує середньорічну кредиторську заборгованість:

$$K_{об. кр. з.} = \Phi. \text{ № 2, р. 2000} / \Phi. \text{ № 1, р. 1695 (сер. знач.)} \quad (2.8)$$

$$2022 \text{ р. } K_{об. кр. з.} = \frac{53930,3}{7631} = 7,07$$

$$2023 \text{ р. } K_{об. кр. з.} = \frac{45854,4}{15885,5} = 2,89$$

$$2024 \text{ р. } K_{об. кр. з.} = \frac{63283,1}{14437,55} = 4,38$$

9. Період погашення кредиторської заборгованості, днів ($T_{\text{пог.кр.з.}}$) – це середній період сплати підприємством кредиторської заборгованості:

$$T_{\text{пог.кр.з.}} = 360 / K_{\text{об.кр.з.}} \quad (2.9)$$

$$2022 \text{ р. } T_{\text{пог.кр.з.}} = \frac{360}{7,07} = 50,92$$

$$2023 \text{ р. } T_{\text{пог.кр.з.}} = \frac{360}{2,89} = 124,57$$

$$2024 \text{ р. } T_{\text{пог.кр.з.}} = \frac{360}{4,38} = 82,19$$

10. Коефіцієнт оборотності власного капіталу, оборотів ($K_{\text{об.в.к.}}$) – показує, скільки чистої виручки від реалізації товарів та послуг припадає на одиницю власного капіталу:

$$K_{\text{об.в.к.}} = \Phi. \text{ № 2, р. 2000} / \Phi. \text{ № 1, р. 1495 (середнє значення)} \quad (2.10)$$

$$2022 \text{ р. } K_{\text{об.кр.з.}} = \frac{53930,3}{42939,3} = 1,26$$

$$2023 \text{ р. } K_{\text{об.кр.з.}} = \frac{45854,4}{47730} = 0,96$$

$$2024 \text{ р. } K_{\text{об.кр.з.}} = \frac{63283,1}{52840,7} = 1,2$$

Отримані результати коефіцієнтів для СКВ «Прогрес» відображено у табл. 2.3

Аналіз показників ділової активності СВК «Прогрес» демонструє змішану динаміку. У 2023 році спостерігалось загальне зниження ефективності використання ресурсів, що призвело до уповільнення оборотності активів, запасів та кредиторської заборгованості. Однак у 2024 році ситуація покращилася завдяки прискоренню оборотності обігових коштів, дебіторської заборгованості та зменшенню періодів погашення боргів.

Незважаючи на позитивну динаміку у 2024 році, деякі показники (наприклад, оборотність активів та власного капіталу) залишаються нижчими за початковий рівень. Це вказує на необхідність подальшої оптимізації управління

ресурсами та фінансовими потоками для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Таблиця 2.3 - Показники ділової активності (оборотності) підприємства за 2022-2024 рр.

№ з/п	Назва показника	Умов. поз.	2022	2023	2024	Відхилення, +/-			Нормативне значення
						2023-2022	2024-2023	2024-2022	
1.	Оборотність активів (обороти), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	К _{об.акт.}	1,02	0,67	0,81	-0,35	0,14	-0,21	Збільшення
2.	Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороти)	К _{об.кошт.}	0,93	0,88	1,26	-0,05	0,38	0,33	Збільшення
3.	Період одного обороту обігових коштів (днів)	Т _{об.}	387,1	409,1	285,7	22	-123,4	-101,4	Зменшення
4.	Коефіцієнт оборотності запасів (обороти)	К _{об. зап.}	1,52	1,08	1,08	-0,44	0	-0,44	Збільшення
5.	Період одного обороту запасів (днів)	Т _{об зап.}	236,8	333,3	333,3	96,5	0	96,5	Зменшення, якщо це не перешкоджає нормальному процесу виробництва, не загрожує дефіцитом ресурсів
6.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороти)	К _{об. д.з}	2,85	3,5	8,45	0,65	4,95	5,6	Збільшення
7.	Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	Т _{пог.д.з.}	126,3	102,86	42,6	-23,44	-60,26	-83,7	Зменшення, особливо в умовах інфляції; збільшення, якщо додаткова вартість коштів компенсується додатковим прибутком від збільшення обсягів реалізації

Продовження табл.2.3

8.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (оборотів)	Коб. кр.з.	7,07	2,89	4,68	-4,18	1,79	-2,39	Збільшення
9.	Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	Тпог.кре д.з.	50,92	124,57	82,19	73,65	-42,38	31,27	Зменшення
10.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	Коб. в.к.	1,26	0,96	1,2	-0,3	0,24	-0,06	Збільшення

Джерело: звітність підприємства

Таким чином, аналіз показників ділової активності виявив змішану динаміку: у 2023 році спостерігалися негативні тенденції, але у 2024 році ситуація покращилася завдяки прискоренню оборотності ресурсів. Для забезпечення довгострокової стабільності необхідно продовжувати оптимізацію управління активами та фінансовими потоками.

2.2. Аналіз системи управління виробничим персоналом на підприємстві

Управління виробничим персоналом є ключовим фактором для забезпечення стабільності та ефективності роботи будь-якого підприємства, оскільки саме персонал виступає основною рушійною силою виробничих процесів. Від належної організації роботи, професійної підготовки, мотивації та залученості працівників залежить якість продукції, дотримання строків виконання замовлень, рівень продуктивності праці та здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Компетентне управління персоналом сприяє формуванню сильної корпоративної культури, підвищенню лояльності працівників, зниженню плинності кадрів і запобіганню трудовим конфліктам. Крім того, ефективна кадрова стратегія дозволяє оптимально розподіляти ресурси, стимулювати

професійний розвиток персоналу та створювати умови для впровадження інноваційних рішень.

Таким чином, управління виробничим персоналом має не лише адміністративне, а й стратегічне значення, виступаючи важливим елементом довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Система управління виробничим персоналом на підприємстві є ключовим елементом загальної системи менеджменту, оскільки саме від якості управлінських рішень щодо працівників залежить ефективність виробничих процесів, продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства. Для глибшого розуміння стану справ у цій сфері важливо провести всебічний аналіз кадрової політики підприємства та існуючих мотиваційних механізмів, оскільки саме ці складові значною мірою визначають ефективність управління персоналом. Аналіз кадрової політики дозволяє оцінити її відповідність стратегічним цілям підприємства, виявити сильні та слабкі сторони у підходах до підбору, адаптації, розвитку та збереження працівників.

Разом із тим, вивчення мотиваційних механізмів дає змогу зрозуміти, наскільки дієво підприємство стимулює трудову активність персоналу, які фактори впливають на задоволення працею, залученість, ініціативність та лояльність співробітників. Особлива увага має приділятися оцінці взаємозв'язку між застосовуваними мотиваційними інструментами (як матеріального, так і нематеріального характеру) та рівнем продуктивності праці.

Такий аналіз є необхідною умовою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу, поліпшення організаційного клімату та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Кадрова політика СВК «Прогрес» визначає стратегію формування та розвитку трудового колективу. Її ефективність можна оцінити за такими кількісними аспектами:

1.1. Наймання та адаптація

- Практика наймання: підприємство використовує як традиційні методи (рекрутинг через сайти пошуку роботи), так і сучасні HR-інструменти (HRIS-системи, автоматизовані платформи). Це дозволяє швидко знаходити кваліфікованих працівників.

- Адаптація новачків: програми адаптації включають знайомство з корпоративною культурою, правилами безпеки та технологіями. Однак, у деяких випадках адаптація недостатньо систематизована, що призводить до довгих термінів входження працівників у процес.

1.2. Розвиток персоналу

- Навчання та підвищення кваліфікації: господарство організовує тренінги, семінари та онлайн-курси для працівників. Проте бюджет на навчання часто обмежений, що не дозволяє покрити потреби всіх співробітників.

- Кар'єрний розвиток: наявність чітких кар'єрних шляхів мотивує працівників до професійного зростання. Однак, у деяких випадках відсутність прозорих критеріїв просування створює почуття невдоволення.

1.3. Плинність кадрів

- Аналіз плинності кадрів:

$$\text{Пл. кадрів} = (\text{Кіл-ть звільн.} / \text{Середньообл. кіл-ть прац.}) \times 100\% \quad (2.11)$$

$$\text{Пл.кадр}_{2024} = (7/19) * 100 = 36,84\%$$

Такий значний показник плинності свідчить про наявність серйозних проблем в управлінні персоналом. По-перше, це може бути наслідком недосконалої кадрової політики, зокрема:

- незадовільного рівня заробітної плати,
- відсутності ефективної системи матеріального й нематеріального стимулювання,
- низької мотивації до праці,
- обмежених можливостей професійного зростання,
- несприятливого психологічного клімату в колективі або неефективного стилю керівництва.

По-друге, варто враховувати об'єктивні зовнішні чинники, зокрема:

- складну безпекову ситуацію у регіоні,
- часті обстріли, що змушують людей шукати безпечніші умови життя та роботи,
- вимушену внутрішню та зовнішню міграцію, яка змінює структуру трудових ресурсів і ускладнює стабільне функціонування трудового колективу.

Таким чином, висока плинність кадрів є індикатором незбалансованості в системі управління персоналом і потребує негайного вжиття заходів щодо поліпшення умов праці, вдосконалення мотиваційної політики, підвищення лояльності працівників і зміцнення корпоративної культури. Це дозволить знизити втрати трудового потенціалу та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

1.4. Середня тривалість робочого дня

Середня тривалість робочого дня – це показник, що характеризує фактичну середню кількість годин, відпрацьованих одним працівником протягом одного робочого дня за певний період (місяць, квартал, рік). Цей показник дозволяє оцінити рівень завантаження персоналу та ефективність використання робочого часу.

Середня тривалість робочого дня = Загальна кількість годин / (Кількість робочих днів × Кількість працівників) (2.12)

$$\text{Ср.трив.роб.дня}_{2024} = 39672 / (19 \times 262) = 39672 / 4978 \approx 7,97 \text{ год}$$

На основі розрахунків можна зробити висновок, що середня тривалість робочого дня одного працівника становить приблизно 7,97 годин, що відповідає встановленій трудовим законодавством нормі. Це свідчить про раціональне використання робочого часу на підприємстві та ефективну організацію трудового процесу. Такий показник є позитивним з точки зору продуктивності та дотримання нормативного режиму праці.

Окрім кількісних метрик, для повноцінної оцінки системи управління персоналом вкрай важливо аналізувати якісні показники. Вони дають глибше розуміння внутрішніх процесів, настроїв колективу та потенціалу для розвитку.

1.1. Рівень задоволеності персоналу

Цей показник відображає ступінь, у якому працівники відчують себе комфортно, цінно та щасливо на робочому місці. Високий рівень задоволеності корелює з меншою плинністю кадрів, підвищеною продуктивністю та кращим сервісом (якщо це стосується клієнтів).

Анкетування проводилося серед 19 працівників СВК "Прогрес". Анкета, за якою проводилося опитування працівників господарства представлена в Додатку А. Усі відповіді були зведені до таблиці 2.4. Індекс задоволеності розрахований за формулою:

$$\text{Індекс задоволеності} = (\text{Сума балів за всіма параметрами} / \text{Максимально можлива сума балів}) \times 100\% \quad (2.13)$$

Таблиця 2.4 – Результатів анкетування задоволеності працівників виробництва СВК «Прогрес»

№	Питання	Середня оцінка (з 5)
1	Задоволеність змістом роботи	4,1
2	Задоволеність рівнем зарплати	3,2
3	Задоволеність умовами праці	3,8
4	Задоволеність можливістю кар'єрного росту	2,9
5	Ставлення керівництва	4,0
6	Система мотивації та стимулювання	3,5
7	Співпраця з колегами	4,3
8	Баланс роботи та особистого життя	3,7
9	Відчуття цінності як члена команди	4,2
10	Загальна оцінка задоволеності роботою	4,0

Джерело: складено автором за даними анкетування

Розрахунок індексу задоволеності

Сума балів за всіма параметрами:

$$4,1+3,2+3,8+2,9+4,0+3,5+4,3+3,7+4,2+4,0=37,7$$

Максимально можлива сума балів:

$$5 \text{ (максимальний бал за питання)} \times 10 \text{ (кількість питань)} = 50$$

Індекс задоволеності:

$$\text{Індекс задоволеності СВК «Прогрес»} = (37,7/50) \times 100\% = 75,4\%$$

На основі анкетування, рівень задоволеності персоналу в СВК «Прогрес» становить 75,4%, що є досить високим показником. Це свідчить про загалом

позитивну атмосферу та задоволеність більшістю аспектів роботи серед працівників.

Однак, детальний аналіз окремих питань дозволив виявити ключові сфери, що потребують покращення:

Низька задоволеність рівнем зарплати (3,2 бали): Це є найнижчим показником серед усіх питань. Недостатня винагорода може призвести до зниження мотивації, падіння продуктивності та, що найважливіше, до підвищеної текучості кадрів. Працівники, відчуваючи недооціненість, можуть активно шукати кращі пропозиції на ринку праці.

Обмежені можливості кар'єрного росту (2,9 бали): Другий найнижчий показник. Відсутність чітких перспектив професійного та кар'єрного зростання може демотивувати амбітних співробітників, які прагнуть розвитку. Це також може призвести до їхнього звільнення, оскільки вони шукатимуть компанії, що пропонують більше можливостей для самореалізації.

1.2. Корпоративна культура

Корпоративна культура - це сукупність цінностей, норм, переконань, поведінкових патернів та традицій, що панують у компанії. Вона формує атмосферу, впливає на взаємодію між співробітниками та визначає, як компанія функціонує в цілому. Сильна та позитивна корпоративна культура сприяє згуртованості, підвищує лояльність та приваблює таланти.

З метою вивчення стану корпоративної культури у СВК «Прогрес» було проведено внутрішнє опитування працівників (Додаток Б). Результати свідчать про загалом позитивне сприйняття основних аспектів внутрішньої культури (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Результати опитування працівників СВК «Прогрес»

Параметр	Середній бал (з 5)
Довіра до керівництва	4,1
Усвідомлення корпоративних цінностей	3,8
Ефективність внутрішніх комунікацій	3,9
Відчуття поваги з боку колег та керівництва	4,2
Залученість у прийняття рішень	3,6

Джерело: складено автором за даними опитування

Працівники високо оцінили взаємну повагу та довіру до керівництва. Водночас, відзначено потребу у покращенні рівня залученості до управлінських процесів та підвищенні прозорості внутрішніх комунікацій.

- Кількість конфліктів і скарг (Додаток В)

За звітний рік (2024) було зафіксовано такі показники щодо трудових конфліктів та скарг, які представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Результати опитування працівників СВК «Прогрес»

Період	Кількість конфліктів	Кількість офіційних скарг
I квартал	1	0
II квартал	2	1
III квартал	1	1
IV квартал	0	0
Усього за рік	4	2

Джерело: складено автором за даними опитування

Кількість конфліктів та скарг у СВК «Прогрес» є незначною, що свідчить про загалом здоровий соціально-психологічний клімат у колективі. Проте поодинокі випадки конфліктів вказують на необхідність подальшого вдосконалення практик відкритого діалогу, врегулювання спорів та підтримки працівників.

Таким чином, у СВК «Прогрес» сформувалася стабільна корпоративна культура з переважаючими позитивними характеристиками: високий рівень довіри до керівництва, позитивне сприйняття цінностей, налагоджена комунікація. Однак існують резерви для покращення: підвищення залученості працівників у прийняття рішень і розвиток внутрішніх каналів зворотного зв'язку. Рекомендовано посилити комунікаційну політику та продовжити практику періодичного опитування персоналу.

1.3. Ступінь залученості працівників

- Кількість працівників, що брали участь у проектах або інноваційній діяльності — 7 осіб

- Кількість працівників, які регулярно подавали ідеї/пропозиції щодо вдосконалення процесів — 5 осіб

- Загальна кількість працівників виробництва — 19 осіб

Ступінь залученості до проєктів/інновацій:

$$(7/19) \times 100\% = 36,8\%$$

Ступінь залученості у вигляді подання ідей/пропозицій:

$$(5/19) \times 100\% = 26,3\%$$

Близько третини працівників активно залучені до інноваційної діяльності та покращення процесів. Це свідчить про помірний рівень ініціативності персоналу, але існує потенціал для розширення участі через мотиваційні програми та комунікаційні інструменти.

1.4. Якість комунікацій

- Середній час передачі інформації від керівництва до працівників — 1,5 робочих дні

- Кількість виробничих помилок, спричинених поганою комунікацією — 3 випадки за рік

Час передачі інформації перебуває у допустимих межах, але окремі затримки можуть впливати на оперативність рішень. Фіксація трьох помилок через комунікаційні недоліки свідчить про необхідність вдосконалення інформаційних каналів (наприклад, внутрішніх інструктажів, чітких розпоряджень).

1.5. Ефективність адаптації нових співробітників

- Загальна кількість новачків за рік - 4 особи

- Кількість новачків, які залишилися після 6 місяців роботи - 3 особи

- Середній час досягнення продуктивності (повна інтеграція в процес) - 3 місяці

Розрахунок ефективності адаптації:

$$(3/4) \times 100\% = 75\%$$

Рівень адаптації персоналу достатньо високий (75%). Один випадок звільнення вказує на можливі труднощі з очікуваннями або умовами праці для нових працівників. Рекомендується посилити менторство та первинне інформування для новачків.

На сучасному етапі розвитку підприємства особливе значення набуває питання ефективної мотивації персоналу, зокрема серед працівників виробничих підрозділів. На СВК «Прогрес» функціонують різноманітні механізми стимулювання трудової діяльності, спрямовані на підвищення продуктивності, якості виконання робіт та лояльності персоналу.

Основними чинниками мотивації серед робітників є:

- матеріальне стимулювання, зокрема система оплати праці, яка враховує не лише кількість виконаних операцій, а й якість, швидкість, відповідальність;
- соціальні гарантії - медичне страхування, допомога у разі хвороби чи соціальних випадках, надбавки за умови праці;
- система бонусів та премій - за досягнення високих показників продуктивності, безаварійну роботу, раціоналізаційні пропозиції;
- можливості кар'єрного зростання - внутрішні програми підвищення кваліфікації, тренінги, переведення на більш відповідальні посади;
- психологічний клімат у колективі - доброзичлива атмосфера, підтримка керівництва, визнання заслуг перед колективом.

Крім того, важливим елементом є система нематеріального стимулювання: відзнаки, грамоти, висвітлення кращих працівників на дошках пошани, можливість участі у корпоративних заходах, що сприяє формуванню позитивного морального стану колективу.

Таким чином, на СВК «Прогрес» реалізується комплексний підхід до мотивації виробничого персоналу, що поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти, орієнтовані на довгострокову зайнятість, залученість і лояльність працівників.

2.3. Проблем у системі управління виробничим персоналом СВК «Прогрес»

На сучасному етапі розвитку СВК «Прогрес» система керування виробничим персоналом стикається з рядом складних завдань, що мають як

об'єктивну природу (загальнодержавні чинники, галузеві особливості), так і суб'єктивну — пов'язану з організаційно-управлінськими рішеннями. Ці проблеми негативно впливають на загальну продуктивність підприємства, якість трудового потенціалу, а також на соціально-психологічний стан колективу.

1. Дефіцит кваліфікованих кадрів

СВК «Прогрес» стикається з постійним нестачею професійних фахівців, особливо в таких напрямках, як технічне обслуговування сучасного обладнання, агрономія, логістика та виробниче планування. Нестача кадрів пояснюється насамперед невисоким інтересом молоді до працевлаштування в сільській місцевості, що зумовлено обмеженими можливостями кар'єрного зростання, недостатньою оплатою праці, а також браком соціальної інфраструктури та житлових умов. Крім того, відсутність чіткої стратегії залучення молодих спеціалістів, зокрема через співпрацю з аграрними навчальними закладами, лише загострює ситуацію.

2. Архаїчна система мотивації персоналу

Мотиваційна політика на підприємстві переважно базується на примітивних механізмах матеріального стимулювання — погодинній або відрядній оплаті, окремих преміях за обсяг виконаних робіт. При цьому показники якості, новаторство, власна ініціатива працівника враховуються дуже слабо або взагалі ігноруються. Нематеріальні методи — визнання заслуг, надання додаткових прав, можливості професійної самореалізації — застосовуються хаотично й безсистемно. Такий підхід призводить до зменшення внутрішньої мотивації, зниження лояльності до підприємства та скорочення загальної зацікавленості у результатах праці.

3. Відставання системи оплати від реальних показників продуктивності

Діюча модель оплати праці характеризується відсутністю гнучкості та адекватного зв'язку з результативністю. Відсутність чітко встановлених КРІ (ключових показників ефективності) не дозволяє об'єктивно оцінити внесок окремих працівників або бригад, що, у свою чергу, руйнує справедливість системи преміювання. Працівники не бачать прямої залежності між своєю працею та

отримуваною винагородою, що призводить до зниження активності, втрати інтересу до покращення показників та формального виконання обов'язків.

4. Обмежені можливості для професійного зростання

Підприємство не має структурованої системи підвищення кваліфікації персоналу. Відсутні регулярні тренінги, навчальні курси, програми стажування чи доступ до онлайн-навчання. Як наслідок, співробітники не мають можливості освоїти нові технології, методики чи інструменти, що стримує модернізацію виробництва. Молоді фахівці не бачать шляхів професійного розвитку, а досвідчені працівники поступово втрачають інтерес до самоосвіти та удосконалення.

5. Низький рівень включення персоналу в управління

Хоча формально стиль керування може бути відкритим, на практиці працівники не беруть участі в процесах прийняття рішень. Відсутні механізми зворотного зв'язку, регулярні консультації з представниками виробництва або ініціативи щодо співволодіння метою. Це формує відчуття сторонності серед персоналу, знижує рівень відповідальності за результати та обмежує прояв ініціативності. Ефективне управління потребує включення працівників у процеси, що впливають на їхню роботу.

6. Недоліки в забезпеченні охорони праці та психологічного комфорту

Нормативно встановлені правила охорони праці на практиці часто реалізуються формально: не проводяться регулярні заняття з безпеки, не оновлюється необхідне захисне спорядження, не аналізується стан робочих місць. Окрім фізичного здоров'я, недооцінюється важливість психологічного благополуччя працівників. Відсутність системи підтримки, ігнорування ознак професійного вигорання або стресу призводить до зниження емоційної витривалості, погіршення клімату в колективі та зростання текучості кадрів.

7. Недостатня цифрова зрілість управління персоналом

Незважаючи на наявність технологічних можливостей автоматизації, СВК «Прогрес» повільно впроваджує сучасні цифрові інструменти в сферу управління людськими ресурсами. Не використовуються системи електронного обліку

робочого часу, інструменти HR-аналітики, платформи для оцінки ефективності, прогнозування відрахувань чи плинності кадрів. Це зумовлює значну частку ручної роботи, збільшує адмінресурси, уповільнює прийняття рішень та ускладнює контроль за якістю та продуктивністю персоналу.

Аналіз системи управління виробничим персоналом СВК «Прогрес» свідчить про наявність комплексу проблем, що потребують комплексного вирішення. Розв’язання цих питань має відбуватися через модернізацію кадрової політики, впровадження прогресивних методів мотивації, створення умов для професійного зростання, посилення ролі працівників у процесах управління, а також швидке впровадження інформаційних технологій в управлінні персоналом. Лише за умови системного підходу можна очікувати покращення ефективності, зростання лояльності персоналу та стабільності виробничих процесів.

Для глибокого аналізу стану системи управління виробничим персоналом на СВК «Прогрес» та чіткого виявлення її слабких місць, загроз і потенційних можливостей модернізації було проведено SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє структуровано оцінити внутрішню організаційну ситуацію та зовнішнє середовище, визначити ключові проблеми та сформулювати стратегічні напрями покращення кадрової політики.



Рисунок 2.2 – SWOT-аналіз системи управління виробничим персоналом СВК «Прогрес»

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз системи управління виробничим персоналом СВК «Прогрес» дав змогу структурувати проблеми та виявити основні причини їх виникнення. Серед ключових проблем можна виокремити: дефіцит молодих кадрів; невідповідність системи оплати до реального внеску працівника; відсутність ефективної політики мотивації; слабка взаємодія між керівництвом і персоналом; обмежені можливості професійного розвитку; формальне ставлення до охорони праці та психологічного стану колективу; низький рівень цифрової зрілості кадрових процесів. Ці проблеми потребують комплексного вирішення, яке має базуватися на використанні виявлених можливостей та посиленні сильних сторін, водночас нейтралізації загроз.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного аналізу стану управління виробничим персоналом у СВК «Прогрес» можна зробити наступні ключові висновки:

1. СВК «Прогрес» – це сільськогосподарський виробничий кооператив, який має значну історію розвитку, що свідчить про його стабільність та адаптивність до мінливих економічних умов. Протягом свого існування підприємство пройшло різні етапи становлення, що дозволило йому накопичити певний досвід у веденні господарської діяльності. Організаційна структура СВК «Прогрес» є традиційною для сільськогосподарських підприємств, з чітко визначеними функціональними підрозділами та ієрархією управління. Основними видами діяльності є: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; вирощування інших однорічних і дворічних культур; розведення великої рогатої худоби молочних порід; розведення свиней; допоміжна діяльність у рослинництві; діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами; оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами, що формує специфічні вимоги до складу та кваліфікації виробничого персоналу.

2. Аналіз системи управління виробничим персоналом СВК «Прогрес» демонструє, що підприємство визнає важливість кадрової політики для своєї

стабільності. Проте, попри деякі позитивні аспекти, виявлено низку системних проблем, які критично впливають на ефективність та конкурентоспроможність.

Підприємство активно використовує сучасні методи найму, але адаптація нових співробітників потребує більшої систематизації. Розвиток персоналу обмежений бюджетом, а відсутність прозорих кар'єрних шляхів демотивує працівників. Найбільш гострою проблемою є надзвичайно висока плинність кадрів (36,84%), що є прямим наслідком низької задоволеності рівнем заробітної плати (3,2 бали) та обмежених можливостей для кар'єрного зростання (2,9 бали). Ці внутрішні чинники посилюються зовнішніми обставинами, зокрема складною безпековою ситуацією в регіоні та міграційними процесами.

Хоча загальний рівень задоволеності персоналу здається високим (75,4%), це зумовлено позитивною корпоративною культурою та високою довірою до керівництва, а не матеріальною винагородою чи можливостями для розвитку. Залученість працівників до інноваційної діяльності є помірною, а комунікаційні недоліки час від часу призводять до виробничих помилок. Існуючі мотиваційні механізми, попри свою комплексність, виявилися недостатньо ефективними для утримання цінних кадрів у сучасних умовах.

Таким чином, для забезпечення сталого розвитку СВК «Прогрес» необхідно негайно вдосконалити систему управління персоналом, зосередившись на перегляді системи оплати праці, розробці прозорих кар'єрних шляхів та посиленні мотиваційних програм, які враховуватимуть не лише фінансові, а й можливості для професійного зростання, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища регіону.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПЕРСОНАЛОМ У СВК «ПРОГРЕС»

3.1. Розробка стратегії удосконалення управління виробничим персоналом

На сучасному етапі розвитку економіки, особливо у виробничому секторі, ефективне управління персоналом стає критичним чинником конкурентоспроможності підприємства. Успішна реалізація виробничих планів, якість продукції, дотримання технологічних процесів та своєчасне виконання завдань безпосередньо залежать від рівня організації роботи персоналу. Саме тому системний підхід до управління людськими ресурсами повинен охоплювати всі етапи життєвого циклу працівника на підприємстві — від підбору, мотивації, навчання й адаптації до забезпечення професійного зростання та утримання ключових кадрів (рис.3.1).

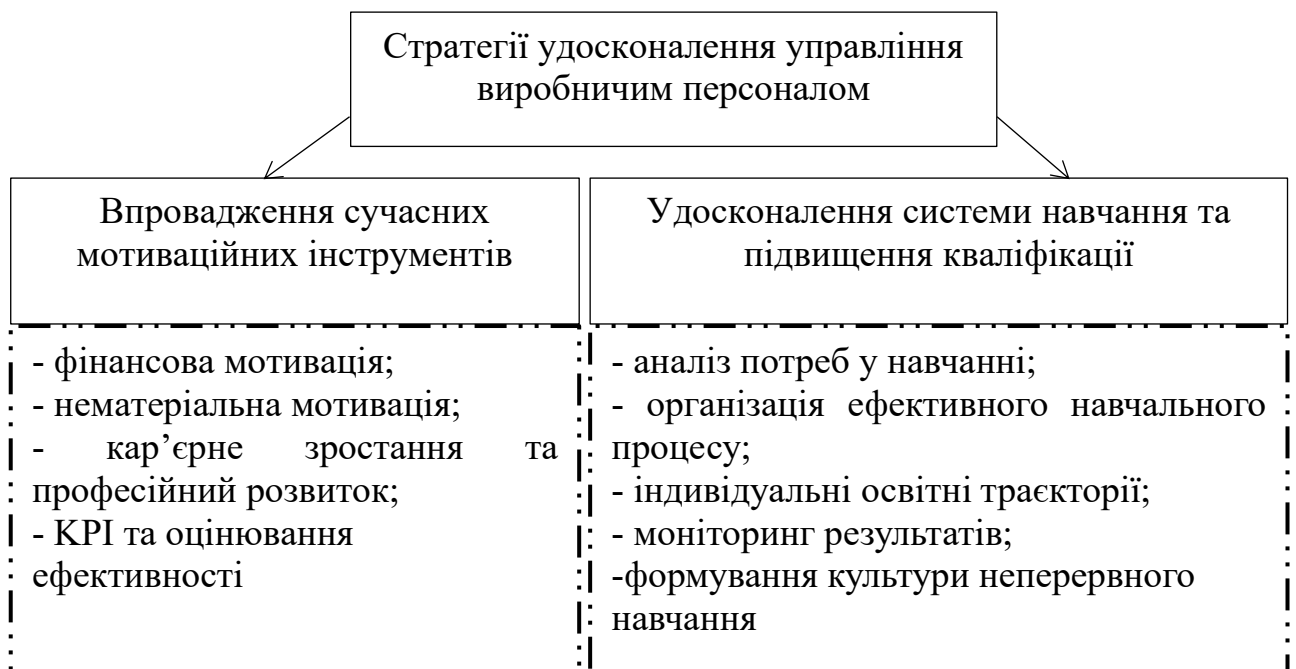


Рисунок 3.1 - Стратегії удосконалення управління виробничим персоналом

Джерело: складено автором

Мотивація працівників - це не лише інструмент стимулювання до виконання обов'язків, а й ключовий механізм формування залученого, відповідального і лояльного персоналу. Ефективна мотиваційна система має враховувати як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників, відповідати їхньому рівню компетентності та очікуванням.

1.1 Напрями фінансової мотивації:

- Продуктивне преміювання: нарахування бонусів за перевиконання виробничих завдань, за ініціативу або пропозиції, що принесли економічний ефект.
- Диференційована оплата праці: впровадження різних форм оплати — акордної, відрядної, погодинної — залежно від характеру роботи.
- Доплати за складність та умови праці: включення надбавок за нічні зміни, понаднормову працю, роботу в особливо складних умовах.
- Премії за дотримання стандартів якості та безпеки: створення механізмів матеріального заохочення за бездефектну продукцію, дотримання технологій, безаварійну роботу.

1.2 Напрями нематеріальної мотивації:

- Публічне визнання досягнень: відзначення найкращих працівників у щомісячних звітах, на внутрішніх стендах, вручення грамот і подяк.
- Покращення умов праці: інвестиції у комфортні робочі місця, створення зон відпочинку, надання пільг (харчування, медичне обслуговування).
- Гнучкий режим роботи: можливість змінного графіка, адаптація розкладу під особисті потреби (за наявності такої можливості).
- Корпоративна культура: регулярні зустрічі колективу, спільне святкування подій, формування командного духу через тимбілдинг.

1.3 Кар'єрне зростання та професійний розвиток:

- Прозора система кар'єрного просування: створення чітких критеріїв для підвищення на посаді.
- Програми розвитку лідерства: підготовка потенційних керівників серед робітників.

- Менторство і коучинг: призначення досвідчених наставників для нових працівників та молодих спеціалістів.

1.4 КРІ та оцінювання ефективності:

- Постановка чітких цілей: визначення індивідуальних ключових показників результативності.

- Регулярний зворотний зв'язок: щоквартальне обговорення досягнень, виявлення слабких місць, встановлення нових орієнтирів.

Здатність працівників швидко адаптуватися до технологічних змін і постійно вдосконалювати свої професійні навички є необхідною умовою ефективності сучасного виробництва. Відтак інвестиції в навчання персоналу є не витратами, а довгостроковими вкладеннями у підвищення конкурентних переваг підприємства.

2.1 Аналіз потреб у навчанні:

- Проведення регулярних опитувань і тестування для виявлення прогалин у знаннях.

- Оцінювання компетентнісного профілю кожного працівника з метою адаптації навчальних програм.

2.2 Організація ефективного навчального процесу:

- Внутрішні тренінги з технічної підготовки, охорони праці, стандартизації процесів.

- Зовнішнє навчання: залучення спеціалістів, участь у виставках, семінарах, конференціях.

- Цифрове навчання: використання e-learning платформ, корпоративних освітніх порталів, доступ до інтерактивних курсів.

2.3 Індивідуальні освітні траєкторії:

- Розробка персоналізованих планів розвитку, що враховують посадові обов'язки та кар'єрні амбіції.

- Можливість отримання внутрішньої сертифікації за результатами успішного проходження навчання.

2.4 Моніторинг результатів:

- Визначення зміни продуктивності до та після навчання.
- Відстеження зниження помилок, зростання якості виконаних робіт.
- Регулярне оновлення навчальних програм відповідно до виробничих потреб.

2.5 Формування культури неперервного навчання:

- Надання доступу до навчальних матеріалів у будь-який час.
- Заохочення до самоосвіти, підтримка ініціатив з підвищення кваліфікації.

Системний підхід до управління виробничим персоналом передбачає впровадження гнучких, адаптивних та ефективних механізмів мотивації, організацію якісного навчального процесу, створення сприятливого середовища для професійного росту. Інтеграція сучасних HR-інструментів дозволяє підприємству не лише підвищити продуктивність праці, а й зменшити рівень плинності кадрів, зміцнити командну єдність, підвищити залученість працівників до спільної мети. У результаті - забезпечити стабільний, довгостроковий розвиток підприємства навіть в умовах високої конкуренції та постійних змін зовнішнього середовища.

3.2. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом

Сучасні умови господарювання вимагають постійного оновлення підходів до керування персоналом, особливо на підприємствах з масовою або серійною формою організації виробництва, як-от СВК "Прогрес". Впровадження інноваційних технологій управління персоналом сприяє підвищенню ефективності, зниженню текучості кадрів та створенню сучасної корпоративної культури.

В умовах динамічних змін ринку праці, зростання конкуренції та діджиталізації виробничих процесів, сучасне управління персоналом неможливе без впровадження інноваційних технологій. Вони забезпечують не лише автоматизацію рутинних завдань, а й сприяють стратегічному розвитку людського

капіталу, підвищенню залученості працівників та формуванню адаптивної організаційної культури.

В умовах динамічних змін ринку праці, що характеризуються постійною потребою в нових навичках, зростанням конкуренції за таланти та активною діджиталізацією виробничих процесів, сучасне управління персоналом на СВК "Прогрес" неможливе без впровадження інноваційних технологій. Це не просто тренд, а стратегічний імператив, який забезпечує підприємству можливість залишатися конкурентоспроможним та ефективно відповідати на виклики сьогодення, особливо зважаючи на складну ситуацію в Україні, що створює додатковий тиск на ринок праці та плинність кадрів.

Інноваційні HR-технології виходять далеко за межі простої автоматизації рутинних завдань, таких як облік кадрів або нарахування заробітної плати. Вони стають фундаментом для стратегічного розвитку людського капіталу, дозволяючи підприємству:

1) Приймати обґрунтовані рішення на основі даних: завдяки аналітичним інструментам, HR-фахівці можуть виявляти закономірності, прогнозувати плинність кадрів, оцінювати ефективність навчальних програм та оптимізувати кадрову політику, переходячи від реактивного до проактивного управління.

2) Підвищувати залученість працівників: сучасні платформи для комунікації, зворотного зв'язку та управління ефективністю сприяють активному діалогу між керівництвом і персоналом. Це створює відчуття цінності та приналежності, що є критично важливим для утримання кадрів у поточних умовах СВК "Прогрес", де плинність кадрів є значною проблемою.

3) Формувати адаптивну організаційну культуру: технології підтримують культуру безперервного навчання та розвитку, дозволяючи працівникам швидко здобувати нові навички, адаптуватися до змінних виробничих вимог та інновацій. Це особливо важливо для сільськогосподарського сектору, який постійно впроваджує нові агротехнології та обладнання.

4) Оптимізувати процеси найму та адаптації: використання сучасних HRIS-систем та онлайн-платформ дозволяє прискорити та систематизувати процес

залучення нових співробітників, забезпечуючи їх швидку та ефективну інтеграцію в колектив, що є ключовим для зменшення тривалості адаптації та зниження ризиків звільнення новачків.

5) Розвивати потенціал кожного співробітника: персоналізовані навчальні програми, системи управління талантами та можливості для кар'єрного зростання, підкріплені технологіями, допомагають розкрити потенціал кожного працівника, мотивуючи його до професійного зростання та довгострокової лояльності.

Ключові інноваційні технології управління персоналом: сучасні практики цифрової трансформації:

1. HR-технології на основі штучного інтелекту (AI). Інтеграція штучного інтелекту в HR-сферу суттєво змінює традиційні підходи до управління персоналом, дозволяючи оптимізувати процеси найму, адаптації, розвитку та утримання кадрів.

- Автоматизований рекрутинг: інтелектуальні алгоритми здійснюють попередній відбір кандидатів шляхом аналізу резюме, профілів у соцмережах, онлайн-тестів, відеоінтерв'ю, виявляючи найкращих претендентів на основі заданих критеріїв.

- AI-чати та віртуальні HR-асистенти: чат-боти надають новим співробітникам оперативну інформацію щодо корпоративних процедур, політик, адаптаційних програм, а також виконують роль технічної підтримки в щоденних питаннях.

- Аналітика персоналу (People Analytics): за допомогою алгоритмів машинного навчання здійснюється глибокий аналіз продуктивності працівників, динаміки емоційного стану, причин плинності кадрів, ризиків вигорання, що дає змогу своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення.

2. Онлайн-платформи для навчання (e-Learning). Цифрові платформи дистанційного навчання стають незамінним інструментом розвитку кваліфікації персоналу, особливо у виробничому середовищі з великою кількістю змін і технічних нововведень.

- Інтеграція LMS-систем (Learning Management Systems): такі платформи, як Moodle, TalentLMS, Coursera for Business, забезпечують централізовану організацію навчального процесу, відстеження успішності та створення індивідуальних освітніх траєкторій.

- Доступ до мультимедійних курсів: працівники можуть самостійно опановувати знання у форматі відеолекцій, презентацій, тестів з технічної підготовки, стандартів безпеки, контролю якості, менеджменту.

- Self-paced навчання: гнучкий режим проходження курсів дозволяє поєднувати професійне вдосконалення з основними виробничими обов'язками.

3. Гейміфікація процесів управління персоналом. Гейміфікація — це потужний інструмент підвищення мотивації, залученості та змагального духу серед працівників, що дозволяє ефективно впливати на продуктивність та корпоративну культуру.

- Ігрові елементи в щоденній роботі: запровадження системи балів, медалей, досягнень за виконання ключових завдань.

- Рейтинги та змагання: створення дружніх змагань між працівниками чи командами з метою стимулювання ефективності та командної взаємодії.

- Інтерактивні навчальні модулі: тренінги з елементами гейміфікації підвищують зацікавленість працівників у навчальному процесі та покращують засвоєння матеріалу.

4. Гнучкі методи управління (Agile, OKR, Scrum). Адаптивні управлінські методології стають все більш актуальними в умовах високої мінливості виробничого середовища та необхідності швидкого реагування на зміни.

- Agile/Scrum у виробництві: ці підходи забезпечують гнучке планування, короткі цикли роботи, постійну зворотну реакцію, що особливо важливо під час реалізації нових виробничих проєктів або впровадження технологічних змін.

- Метод OKR (Objectives and Key Results): замість класичних KPI, OKR дозволяє зосередитись на досягненні стратегічних цілей через вимірювані ключові результати, підвищуючи прозорість та мотивацію персоналу.

- Щоденні мітинги та ретроспективи: регулярні зустрічі команд сприяють виявленню проблем, спільному прийняттю рішень та підвищенню відповідальності.

5. Цифрові платформи для внутрішньої комунікації. Ефективна комунікація є основою злагодженої роботи колективу, особливо на виробництві, де оперативність передачі інформації має вирішальне значення.

- Корпоративні месенджери та платформи: застосування таких сервісів, як Slack, Microsoft Teams, Workplace by Meta, дозволяє створити єдиний інформаційний простір для всіх працівників.

- Автоматизація кадрових процесів: електронне подання заяв на відпустку, погодження змін у графіку, реєстрація відряджень, оформлення внутрішніх документів - усе це значно зменшує адміністративне навантаження.

- Інтеграція з HRM-системами: поєднання комунікаційних платформ із системами управління персоналом дозволяє швидко обмінюватись інформацією про показники ефективності, графіки навчань, новини підприємства.

Застосування інноваційних HR-технологій - це не просто тенденція, а необхідна умова сталого розвитку сучасного підприємства. Штучний інтелект, гейміфікація, e-learning, цифрові комунікації та гнучкі методи управління дозволяють сформувати сучасну, ефективну та адаптивну систему управління персоналом. Їх впровадження сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й зміцненню корпоративної культури, розвитку людського капіталу та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Таким чином, впровадження інноваційних технологій в управлінні персоналом для СВК «Прогрес» — це не просто модернізація, а фундаментальна трансформація, яка дозволить підприємству не тільки ефективніше керувати своїми кадровими ресурсами, а й забезпечити довгострокову стійкість, підвищити продуктивність та зміцнити позиції на ринку у складних умовах.

Впровадження інноваційних технологій в СВК «Прогрес» — це, безумовно, складний, але надзвичайно важливий процес. Це не просто оновлення програмного забезпечення, а стратегічна інвестиція, яка дозволяє підприємству

ефективно розвиватися, підвищувати продуктивність, покращувати якість продукції та значно посилювати свою конкурентоспроможність на ринку. У контексті поточних викликів у регіоні, таких як міграція робочої сили та зростаючі вимоги до умов праці, впровадження інноваційних HR-рішень стає невід'ємною частиною забезпечення стабільності та виживання.

Для успішного впровадження таких змін необхідна чітко спланована послідовність дій, що забезпечить максимальну віддачу від інвестицій та мінімізує можливі ризики. Цей процес вимагає системного підходу, залучення ключових зацікавлених сторін та постійного моніторингу.

Етапи, за якими необхідно впроваджувати інноваційні технології у СВК «Прогрес» представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Етапи впровадження інноваційних технологій

Етап	Зміст заходів
1. Підготовчий	Аналіз потреб, формування стратегії, залучення експертів
2. Обрання технологій	Вибір конкретних інструментів (HR-програмне забезпечення, e-learning платформи тощо)
3. Тестування	Пілотне впровадження в одному відділі або цеху
4. Шляхом масового впровадження	Розповсюдження технологій на всі структурні підрозділи
5. Навчання персоналу	Проведення тренінгів для адаптації до нових інструментів
6. Моніторинг та оптимізація	Оцінка ефективності, корекція процесів

Джерело: складено автором

Впровадження сучасних інноваційних технологій у сферу управління персоналом має комплексний ефект, що позитивно вплине на різні аспекти діяльності підприємства. Очікувані результати впровадження інноваційних технологій управління персоналом на СВК «Прогрес» представлені на рис.3.2.

1. Підвищення ефективності роботи HR-відділу

- Автоматизація процесів: використання HR-систем (HRM/HRIS) скорить час на ведення кадрової документації, планування відпусток, графіків роботи, оплати праці.

- Централізація даних: уся інформація про співробітників буде зібрана в одній системі, що полегшить пошук, аналіз та прийняття рішень.

- Зменшення адміністративного навантаження: кадрова служба отримає можливість більше часу приділяти стратегічним завданням — мотивації, розвитку, аналізу персоналу.

- Підвищення якості найму: використання тестувань, алгоритмів підбору та AI-інструментів забезпечить точніший відбір кандидатів.



Рисунок 3.2 – Очікувані результати впровадження інноваційних технологій управління персоналом на СВК «Прогрес»

Джерело: складено автором

2. Прискорення процесів найму, навчання, оцінювання персоналу

Швидкий найм: Автоматична система обробки резюме, онлайн-тестування, відеоінтерв'ю та штучний інтелект скорять час найму на 30–50%.

- Електронне навчання (e-learning): можливість проходити курси дистанційно, без відриву від виробництва, з подальшим тестуванням та сертифікацією.

- Оцінювання через цифрові платформи: онлайн-аналітика продуктивності, автоматичне формування звітів за KPI, гнучке регулювання показників.

- Аналітика даних (People Analytics): використання Big Data для прогнозування потреб у персоналі, аналізу текучості, оцінки ризиків втрат ключових фахівців.

3. Зростання рівня задоволення працівників

- Персоналізований підхід: індивідуальні плани кар'єрного зростання, навчання та розвитку підвищать відчуття значущості кожного працівника.

- Гнучкі умови праці: впровадження гнучких графіків, внутрішнього корпоративного порталу, мобільного доступу до HR-сервісів.

- Зворотний зв'язок: онлайн-опитування, регулярні анкетування, цифрові панелі голосування дозволять швидко реагувати на проблеми та запити персоналу.

- Нематеріальна мотивація: використання гейміфікації, рейтингів, внутрішніх нагород створить позитивний психологічний клімат.

4. Зменшення плинності кадрів

- Підвищення лояльності: чіткі кар'єрні перспективи, можливість саморозвитку, регулярна оцінка результатів та справедливое стимулювання знизять ризики добровільного звільнення.

- Ефективна адаптація нових працівників: онлайн-онбординг, чат-боти, тренінги допоможуть новим співробітникам швидше включитися у роботу.

- Підвищення мотивації: комбінація матеріального та нематеріального стимулювання зробить роботу в компанії більш привабливою.

- попередження втоми та вигоряння: системи People Analytics допоможуть вчасно виявити ознаки втоми або незадоволення та запобігти відтоку.

5. Підвищення загальної продуктивності та якості виробництва

- Краща організація праці: гнучкі методології типу Agile, OKR, Scrum допоможуть краще координувати роботу команд, особливо при запуску нових проєктів.

- Підвищення кваліфікації: регулярне навчання, тренінги, сертифікації забезпечать високий рівень знань і навичок працівників.

- Контроль якості: впровадження цифрових систем контролю якості, автоматичного аналізу помилок, виявлення слабких місць.

- Підвищення ефективності комунікації: цифрові платформи забезпечать оперативну передачу інформації між відділами, що зменшить кількість помилок та затримок.

6. Формування інноваційної корпоративної культури

- Прийняття змін як норми: впровадження нових технологій змінить ставлення працівників до змін — з страху на готовність до розвитку.

- Сприяння ініціативам працівників: внутрішні платформи для подання ідей, конкурси інновацій, система внутрішнього підприємництва.

- Формування іміджу прогресивного роботодавця: підприємство стане більш привабливим для молодих спеціалістів, IT-фахівців, студентів.

- Командна взаємодія: гейміфікація, групові завдання, корпоративні мережі сприятимуть формуванню єдиного колективу.

Впровадження інноваційних технологій управління персоналом на СВК «Прогрес» має потужний синергетичний ефект. Кожен окремий результат — підвищення ефективності HR, зростання задоволення працівників, зниження текучості тощо — разом утворює комплексний позитивний вплив, що забезпечить не лише покращення кадрової політики, але й підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів

Для СВК «Прогрес» економічна ефективність запропонованих заходів з впровадження інноваційних технологій управління персоналом є критично важливим аспектом. Розрахунок цієї ефективності дозволить обґрунтувати інвестиції, продемонструвати їхню окупність та переконати керівництво у доцільності таких кроків.

Економічна ефективність буде проявлятися через пряме скорочення витрат та збільшення доходів/прибутку за рахунок покращення показників діяльності.

Основні джерела економічної ефективності:

1) Зниження витрат, пов'язаних з високою плинністю кадрів:

- Витрати на найм та відбір: кожен звільнений працівник – це витрати на розміщення вакансій, рекрутингові послуги, час HR-спеціалістів та керівників на співбесіди.

- Витрати на адаптацію та навчання нових співробітників: це час наставників, витрати на навчальні матеріали, зниження продуктивності новачків у період їхнього входження в роботу.

- Втрати від зниження продуктивності: постійна зміна персоналу призводить до перебоїв у робочих процесах, зниження загальної продуктивності команди, потенційних помилок та збоїв.

- Втрата корпоративних знань та досвіду: звільнення досвідчених працівників означає втрату унікальних знань, які можуть бути важко відновити.

За даними, плинність кадрів у СВК «Прогрес» становить 36,84% (7 звільнених при 19 середньооблікових працівниках). Це значний показник. Припустимо, що середня вартість заміни одного працівника (включаючи найм, адаптацію, зниження продуктивності) становить X грн. (За різними оцінками, це може бути від 0,5 до 2 річних зарплат працівника).

Економія від зниження плинності ($E_{\text{плинн}}$), якщо за рахунок впровадження заходів (покращення мотивації, можливостей зростання через LMS, прозорості оцінки) плинність знизиться, наприклад, до 15% (3-4 працівники), то економія становитиме:

$$E_{\text{плинн}} = (\text{Кількість звільнень}_{\text{до}} - \text{Кількість звільнень}_{\text{після}}) \times \text{Середня вартість заміни одного працівника} \quad (3.1)$$

Навіть якщо це зниження на 3-4 працівники за рік, це може скласти значну суму.

2) Підвищення продуктивності праці:

- Зростання задоволеності та мотивації: висока задоволеність працівників (яка підвищиться завдяки кращій комунікації, можливостям навчання, прозорій оцінці) корелює з вищою продуктивністю. Співробітники, які відчують себе цінними та бачать перспективи, працюють ефективніше.

- Підвищення кваліфікації персоналу: завдяки LMS-платформам працівники швидше здобувають нові знання та навички, що прямо впливає на якість та швидкість виконання робіт, зменшення браку.

- Оптимізація робочих процесів: HRIS-системи та аналітика дозволяють виявляти "вузькі місця" в організації праці та ефективніше розподіляти ресурси.

$E_{\text{продукт}} = (\text{Зріст продуктивності } \%) \times \text{Обсяг виробництва} \times \text{Собівартість одиниці продукції} \times (1 - \text{Рентабельність виробництва}) \quad (3.2)$

Або, простіше, як приріст прибутку чи зниження собівартості за рахунок збільшення обсягів виробництва за той самий час, або скорочення часу на одиницю продукції. Навіть невеликий приріст продуктивності (наприклад, на 3-5%) у сільськогосподарському виробництві може дати значний економічний ефект.

3) Зменшення адміністративних витрат:

- Автоматизація рутинних HR-процесів (HRIS): скорочення часу, який HR-менеджери витрачають на документообіг, облік, нарахування зарплати. Це дозволяє або скоротити штат HR-відділу, або перерозподілити їхній час на більш стратегічні завдання.

- Економія паперу, канцтоварів: менший обсяг паперового документообігу.

$E_{\text{адмін}} = \text{Зменшення кількості HR-годин} \times \text{Середня вартість години HR-спеціаліста} + \text{Економія на матеріалах} \quad (3.3)$

4) Покращення іміджу роботодавця та залучення кращих кадрів: позитивний імідж компанії як роботодавця зменшує витрати на рекрутинг, оскільки компанія стає привабливішою для кваліфікованих спеціалістів, особливо в умовах дефіциту кадрів у регіоні.

Для розрахунку чистої економічної ефективності необхідно оцінити вартість запропонованих заходів.

1) HRIS-система: для середнього підприємства в Україні вартість хмарного рішення може коливатися від кількох тисяч до десятків тисяч гривень на місяць (залежить від кількості користувачів та функціоналу). Початкові витрати можуть включати налаштування та інтеграцію.

Приклад: 3000–10000 грн/міс. або 36000–120000 грн/рік.

2) LMS-платформа: вартість залежить від кількості користувачів та функціоналу. Приблизно від 3900 до 7800 грн/міс. для 100 користувачів (якщо вибирати готові рішення).

Приклад: 46800–93600 грн/рік.

3) Системи оцінки ефективності/зворотного зв'язку: можуть бути вбудовані в HRIS або LMS, або як окремі SaaS-рішення. Вартість може бути включена в інші системи або становити від кількох сотень до тисяч гривень на місяць.

4) Витрати на навчання користувачів: внутрішні тренінги, можливо, консультації зовнішніх спеціалістів.

Загальні щорічні інвестиції (орієнтовно, без урахування початкових витрат на налаштування): 80000–250000 грн.

Інтегральна оцінка економічної ефективності. Для повної картини використовується формула чистої теперішньої вартості (NPV) або періоду окупності (Payback Period).

Період окупності (PBP):

$$PBP = \text{Загальні інвестиції} / \text{Річна економія/прибуток} \quad (3.4)$$

Поточна плинність: 36,84% (7 осіб)

Цільова плинність: 15% (3 особи)

Економія на зниженні плинності (на 4 особи): Якщо вартість заміни 1 працівника становить 20000 грн (мінімальна оцінка витрат на найм, адаптацію та втрати від зниження продуктивності), то $4 \times 20000 \text{ грн} = 80000 \text{ грн}$.

Зріст продуктивності: За рахунок кращого навчання та мотивації, припустимо, зростання продуктивності на 3%. Припустимо, загальна річна вартість виробництва у СВК "Прогрес" становить 10 000 000 грн (це умовна цифра, треба підставити реальну). Тоді приріст доходу:

$10\,000\,000 \times 0,03 = 300\,000$ грн. (якщо це зростання доходу, або зниження собівартості)

Економія на адміністративних витратах: Припустимо, HR-спеціаліст економить 5 годин на тиждень завдяки автоматизації.
 $5 \text{ годин/тиждень} \times 52 \text{ тижні} \times 200 \text{ грн/година} = 52\,000 \text{ грн.}$

Загальна річна економія/прибуток: $80\,000 + 300\,000 + 52\,000 = 432\,000$ грн.

Щорічні інвестиції: 200000 грн (включаючи оплату систем та незначні поточні витрати)

Період окупності: $200\,000 \text{ грн} / 432\,000 \text{ грн/рік} \approx 0,46$ року, або близько 5-6 місяців.

Навіть за консервативними оцінками, інвестиції в інноваційні HR-технології для СВК «Прогрес» можуть окупитися протягом одного року, а у довгостроковій перспективі принести значний економічний ефект, покращивши стабільність кадрів, продуктивність та загальну фінансову стійкість підприємства, що особливо важливо для стабільного функціонування в умовах воєнного стану.

Отже, реалізація комплексу запропонованих заходів в управлінні виробничим персоналом дає вимірювані економічні результати, зокрема:

- підвищення продуктивності праці;
- зниження витрат на рекрутинг і адаптацію;
- ефективніше використання фонду оплати праці;
- скорочення витрат, пов'язаних із браком, простоєм та неякісним виконанням завдань.

Таким чином, інвестування у сучасні HR-практики та цифровізацію процесів управління персоналом розглядається не як витрата, а як економічно обґрунтований і стратегічно доцільний крок, який забезпечує стабільність та зростання ефективності підприємства в довгостроковій перспективі.

Висновки до 3 розділу

На основі проведеного аналізу стану управління виробничим персоналом у СВК «Прогрес» та зважаючи на виявлені критичні проблеми, особливо високу

плинність кадрів, було розроблено комплексний підхід до його удосконалення. Запропоновані заходи охоплюють стратегічне планування, впровадження сучасних інструментів мотивації, оптимізацію процесів розвитку персоналу та активне використання інноваційних технологій, що є життєво важливим для підприємства в сучасних умовах, враховуючи специфіку ситуації в Україні.

Запропонована стратегія удосконалення ґрунтується на системному підході, що передбачає перехід від реактивного до проактивного управління персоналом. Ключовими елементами стратегії є:

- Впровадження сучасних методів мотивації та стимулювання працівників: це включає перегляд та підвищення рівня заробітної плати до конкурентного рівня, розробку прозорої системи преміювання, яка б стимулювала досягнення конкретних виробничих показників, а також активне використання нематеріальних стимулів (визнання, можливості для професійного розвитку, покращення умов праці та соціального пакету). Ці заходи мають безпосередньо вплинути на зниження плинності кадрів та підвищення задоволеності персоналу, особливо з огляду на найнижчі показники задоволеності зарплатою та кар'єрним зростанням.

- Оптимізація процесів навчання та підвищення кваліфікації: пропонується розробити чіткі кар'єрні шляхи для працівників, інвестувати у безперервне навчання (включаючи онлайн-курси та внутрішні тренінги), а також впровадити систему наставництва. Це дозволить не тільки підвищити професійний рівень персоналу, а й забезпечити його лояльність, створюючи перспективи для росту всередині підприємства.

Сучасне управління персоналом неможливе без діджиталізації, тому було запропоновано:

- Використання ІТ-рішень для автоматизації HR-процесів: Впровадження HRIS-систем дозволить автоматизувати рутинні операції (облік кадрів, нарахування зарплати, управління відпустками), що вивільнить час HR-спеціалістів для стратегічних завдань. Також розглядається застосування LMS-

платформ для гнучкого та доступного навчання, а мобільних додатків – для покращення внутрішньої комунікації та доступу працівників до інформації.

- Застосування психологічних методів оцінки персоналу: впровадження інструментів для регулярного збору зворотного зв'язку (наприклад, опитування задоволеності, 360-градусна оцінка) та HR-аналітики дозволить не лише об'єктивно оцінювати ефективність працівників, а й виявляти потенційні проблеми на ранніх стадіях, розуміти настрої в колективі та приймати рішення на основі даних.

Проведені розрахунки підтверджують високу економічну доцільність запропонованих заходів. Очікувані результати включають:

- Значне зниження витрат, пов'язаних з плинністю кадрів: економія досягатиметься за рахунок зменшення кількості звільнень, що прямо скоротить витрати на найм, адаптацію та втрати від зниження продуктивності новачків.

- Підвищення продуктивності праці: завдяки зростанню мотивації, підвищенню кваліфікації та оптимізації робочих процесів, очікується зростання загальної продуктивності, що призведе до збільшення обсягів виробництва та прибутку.

- Зменшення адміністративних витрат: автоматизація HR-процесів вивільнить ресурс HR-відділу, дозволяючи йому зосередитись на розвитку персоналу.

За попередніми розрахунками, період окупності інвестицій у запропоновані заходи становить близько 5-6 місяців, що свідчить про їхню швидку віддачу. Це означає, що СВК «Прогрес» не тільки зможе розв'язати нагальні проблеми з персоналом, а й зміцнить свої фінансові позиції та забезпечить стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У процесі написання дипломної роботи було проведено комплексне дослідження стану управління виробничим персоналом на прикладі Селянського (фермерського) виробничого кооперативу «Прогрес», виявлено основні проблеми кадрової політики, запропоновано конкретні заходи щодо її удосконалення та обґрунтовано їх економічну доцільність.

1. Управління виробничим персоналом - це система заходів, спрямованих на ефективне використання трудових ресурсів підприємства. Вона охоплює планування, підбір, навчання, мотивацію, оцінку та розвиток працівників. Основна мета - забезпечити продуктивну, стабільну та кваліфіковану робочу силу для досягнення цілей організації. Сучасне управління персоналом є стратегічним інструментом, що впливає на успіх і конкурентоспроможність підприємства.

2. Управління виробничим персоналом - складний процес, що потребує системного підходу та використання різноманітних методів: економічних (оплата праці, премії), адміністративних (регламенти, контроль) і соціально-психологічних (мотивація, корпоративна культура). Сучасні цифрові інструменти, такі як HRM-системи, тайм-трекери, платформи для управління завданнями, корпоративні месенджери та системи навчання, автоматизують рутинні процеси, підвищують продуктивність і покращують комунікацію в колективі. Поєднання традиційних методів із новітніми технологіями створює ефективну систему управління персоналом, що забезпечує мотивацію, професійний розвиток працівників і конкурентоспроможність підприємства.

3. Ефективне управління персоналом базується на основних принципах: плановірність, системність, єдиноначальність, соціальне партнерство, економічна ефективність, демократизм, заінтересованість і соціальна доцільність. Сучасні додаткові принципи - прозорість, гнучкість, довіра і комунікації - допомагають адаптуватися до змін і підтримувати ефективну взаємодію. Дотримання цих принципів забезпечує стабільність, продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

4. СВК «Прогрес» - сільськогосподарське підприємство в Одеській області, що займається вирощуванням культур і тваринництвом. За 2022–2024 роки зменшилися площі ріллі та посівів, але зросла продуктивність праці й капіталоозброєність. У 2023 році спостерігалось тимчасове зниження доходів, проте в 2024-му фінансові показники значно покращилися. Прибуток зріс на 63%, підприємство стало більш фінансово стабільним та ефективним.

5. Управління персоналом на СВК «Прогрес» впливає на ефективність виробництва та якість продукції. Підприємство використовує традиційні й сучасні методи найму та навчання, але адаптація новачків і мотивація недостатні. Висока плинність кадрів (36,8%) пов'язана з низькою зарплатою, слабкими стимулами та обмеженими кар'єрними можливостями. Працівники загалом задоволені роботою (75,4%), але хочуть кращих умов оплати і розвитку. Комунікація та залучення до рішень потребують покращення. Мотиваційна система працює, але потребує вдосконалення для підвищення лояльності. Рекомендації - посилити адаптацію, розвивати кар'єру і комунікацію, щоб підвищити ефективність управління персоналом у складних умовах.

6. Система управління персоналом СВК «Прогрес» має низку глибоких структурних недоліків. Основними проблемами є: дефіцит кваліфікованих кадрів, архаїчна та неефективна система мотивації, відсутність зв'язку між оплатою праці й результативністю, а також брак можливостей для професійного розвитку. Працівники слабо залучені до управлінських процесів, що знижує їхню ініціативність та відповідальність. Крім того, нехтування охороною праці та психологічним комфортом посилює кадрову плинність. Недостатній рівень цифровізації кадрових процесів ускладнює ефективне управління персоналом. Усі ці чинники вимагають термінового та комплексного реформування кадрової політики, з акцентом на інноваційні методи мотивації, розвиток людського капіталу та цифрову трансформацію HR-процесів.

7. Ефективне управління виробничим персоналом є ключовим чинником успіху підприємства. Удосконалення цієї сфери передбачає комплексний підхід: впровадження мотиваційних систем (фінансових і нематеріальних), розвиток

кар'єрних можливостей, організацію якісного навчання та оцінювання результативності. Важливими є також створення сприятливого робочого середовища та формування корпоративної культури. Це дозволяє підвищити продуктивність, знизити плинність кадрів і забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах конкуренції та змін.

8. У сучасних умовах господарювання впровадження інноваційних технологій управління персоналом є стратегічною необхідністю для підприємств, зокрема СВК «Прогрес». Це дозволяє підвищити ефективність роботи, зменшити плинність кадрів і зміцнити конкурентоспроможність. Сучасні HR-технології автоматизують рутинні процеси, полегшують найм, адаптацію та навчання працівників, а також дають змогу приймати обґрунтовані рішення на основі аналітики. Використання штучного інтелекту, e-Learning, гейміфікації, цифрових платформ для комунікації та методів Agile сприяє розвитку персоналу й підвищенню мотивації. Очікувані результати - зростання продуктивності, покращення корпоративної культури, персоналізований підхід до управління кадрами та стабільний розвиток підприємства навіть у складних умовах.

9. Запропоновані заходи для СВК «Прогрес» є економічно доцільними: зниження плинності кадрів дозволяє зекономити близько 80 000 грн на рік, підвищення продуктивності - додатково принести до 300 000 грн, а автоматизація HR-процесів - ще 52 000 грн. Загальна щорічна економія становить близько 432 000 грн при інвестиціях у 200 000 грн. Період окупності - менше 6 місяців. Отже, впровадження інноваційних HR-технологій забезпечує швидку віддачу, покращує ефективність управління персоналом та сприяє довгостроковому розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*. 2014. № 6 (09). С. 73-75.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Балахонова О.В., Пірняк А.С. Методи управління кадровою політикою підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2022. № 3(23) 4(24). С. 81-88.
4. Безбатько О. В., Манакіна В. А. Удосконалення системи оплати праці: проблеми та шляхи вирішення. *Довідник економіста*. 2017. № 12. С. 70–74.
5. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка і держава*. 2017. № 7. С. 31–33.
6. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 33-39.
7. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63> (дата звернення 23.05.2025).
8. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
9. Віталій Кравченко. Принципи та методи системи управління персоналом. 27 Листопада, 2022. LivingFo. URL: <https://livingfo.com/pryntsypy-ta-metody-systemy-upravlinnia-personalom/> (дата звернення 20.05.2025).
10. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.

11. Гришина Н.В., Войт Д.С., Коваленко І.О., Асламова К. В. Економічна діагностика конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва регіону та шляхи її підвищення. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* № 4, 2020. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_61 (дата звернення 22.05.2025).
12. Гурман О.М., Лукашук А.В. Дослідження впливу персоналтехнологій на ефективність роботи працівників та культуру організації. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 16-22.
13. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. Львів. 2018. С.91-99.
14. 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.
15. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління. *Бізнесінформ*. 2013. № 7. С. 341-347.
16. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
17. Звітність СВК «Прогрес» за 2022-2024 роки
18. Компанійцева К.О. Аналіз методів оцінювання трудового потенціалу персоналу підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 20. С. 145-148.
19. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. *Персонал*. 2015. №7. С. 13-21.
20. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. Посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
21. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7–8. С. 56–61.
22. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.

23. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17 (2). С. 35–37.
24. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217–224.
25. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
26. Сергійчук С., Іщенко О., Дубинська І. Стан і перспективи розвитку малих та середніх підприємств у легкій промисловості України. *Причорноморські економічні студії. Науковий журнал*. Одеса. 2020. Випуск 54. С. 60-67.
<https://doi.org/10.32843/bses.54-9>
27. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Випуск 10, частина 2. 2016. С.121-125.
28. Харчишина О.В. Управління розвитком персоналу: Конспект лекцій. К.: НУХТ, 2013. 98 с.
29. Шляга О. В. Застосування мотиваційного моніторингу на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Київ. 2016. 89 с.
30. 10 інструментів для ефективного управління персоналом. Лютий 18, 2025. Yaware.TimeTracker. URL: <https://yaware.com.ua/uk/blog/top-10-instrumentiv-dlya-efektivnogo-upravlinnya-personalom/> (дата звернення 20.05.2025)
31. Alan S. Gutterman. Human Resources Management. 2019. 250 p.
32. Kumar T. S., Manjari V. M. Implementation of Lean Manufacturing Tools in Garment Industry. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science (IJLTEMAS)*. 2017. Т. 6, № 3.
33. Legesse D. A., Singh A. P. Productivity Improvement Through Lean Manufacturing Tools: A Case Study on Ethiopian Garment Industry. *International*

Journal of Engineering Research & Technology (IJERT). 2014. T. 3, № 9. C. 1037–1045.

34. Savino M. M. Productivity Improvement Through Time Study Approach: A Case Study from an Apparel Manufacturing Industry of Pakistan. *Procedia Manufacturing*. 2019. № 39. C. 1447–1454.

ДОДАТКИ

Анкета для оцінки рівня задоволеності персоналу СВК "Прогрес"

Інструкція: Оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 5, де:

- 1 — Зовсім не задоволений
- 2 — Менше задоволений, ніж незадоволений
- 3 — Нейтрально
- 4 — Більше задоволений, ніж незадоволений
- 5 — Повністю задоволений

Питання анкети:

- 1) Якщо говорити про вашу поточну роботу, наскільки ви задоволені її змістом? (1 2 3 4 5)
- 2) Наскільки ви задоволені рівнем своєї зарплати? (1 2 3 4 5)
- 3) Як ви оцінюєте умови праці (офіс, обладнання, комфортність робочого місця)? (1 2 3 4 5)
- 4) Наскільки ви задоволені можливістю кар'єрного росту на підприємстві? (1 2 3 4 5)
- 5) Як ви оцінюєте ставлення керівництва до вас (підтримка, зворотний зв'язок, довіра)? (1 2 3 4 5)
- 6) Наскільки ви задоволені системою мотивації та стимулювання на підприємстві? (1 2 3 4 5)
- 7) Як ви оцінюєте співпрацю з колегами (командна робота, підтримка, комунікації)? (1 2 3 4 5)
- 8) Наскільки ви задоволені балансом роботи та особистого життя? (1 2 3 4 5)
- 9) Чи відчуваєте ви себе цінним членом команди? (1 2 3 4 5)
- 10) Загальна оцінка вашої задоволеності роботою на підприємстві: (1 2 3 4 5)

Оцінка корпоративної культури

Інструкція: Оберіть одну відповідь для кожного твердження, де

1 – зовсім не згоден,

2 – не згоден,

3 – частково згоден,

4 – згоден,

5 – повністю згоден.

№	Твердження	Оцінка (1–5)
1	Я добре розумію місію та цінності СВК «Прогрес».	
2	Я відчуваю довіру до керівництва підприємства.	
3	У колективі панує взаємна повага між працівниками.	
4	Я можу відкрито висловлювати свою думку.	
5	Усі працівники дотримуються спільних правил поведінки.	
6	Інформація всередині підприємства передається відкрито та вчасно.	
7	Я відчуваю себе важливою частиною колективу.	
8	У разі конфлікту можу звернутися за допомогою до керівництва.	
9	Я задоволений/задоволена атмосферою в колективі.	
10	Я знаю, як можу вплинути на покращення корпоративної культури.	

Виявлення конфліктів та скарг (анонімно)

Інструкція: Позначте варіанти відповідей або надайте коментарі.

1. Чи стикалися ви з конфліктами в колективі за останні 6 місяців?

☐ Так

☐ Ні

2. Якщо так, то з ким найчастіше виникали конфлікти?

☐ З колегами

☐ З керівництвом

☐ З іншими відділами

3. Чи повідомляли ви про ці конфлікти?

☐ Так

☐ Ні

4. Чи була конфліктна ситуація вирішена?

☐ Так

☐ Частково

☐ Ні

5. Наскільки легко вам звернутися до керівництва з проблемними питаннями?

☐ Дуже легко

☐ Легко

☐ Важко

☐ Дуже важко

6. Ваші побажання або коментарі щодо покращення комунікації та вирішення конфліктів:

(відкрите поле для відповіді)