

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

ПОГОДЖЕНО
Декан економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри економіки

(підпис) **Андрій
МУЗИЧЕНКО**

(підпис) **Вікторія
БАЙДАЛА**

" ____ " _____ 2025р.

" ____ " _____ 2025р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему
**«Персонал підприємства та ефективність його
використання»**

Спеціальність **051 – "Економіка"**

Освітня програма **Економіка підприємства**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо - професійна**

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

(підпис)

Тетяна ГУЦУЛ

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи
к.е.н., доцент

(підпис)

Віталій НАГОРНИЙ

Виконав

(підпис)

Ярослав ПАЛАМАРЧУК

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки
д.е.н., проф. _____ **Вікторія БАЙДАЛА**
" ____ " _____ **2024р.**

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ**

Паламарчуку Ярославу Андрійовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність **051 Економіка**

Освітня програма **Економіка підприємства**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Персонал підприємства та ефективність його використання»**

Затверджена наказом ректора НУБіП України від **16 жовтня 2024р. №1853 «С»**

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: **фінансова звітність ТОВ «Агро-Гарант»**

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи ефективного використання персоналу та його функціонування в умовах воєнного стану
2. Аналіз господарської діяльності та використання персоналу тов «агро-гарант»
3. Напрямки покращення ефективного використання персоналу

Перелік графічного матеріалу: _____

Дата видачі завдання " ____ " _____ 2024 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

Віталій НАГОРНИ

Завдання прийняв до виконання

Ярослав ПАЛАМАРЧУК

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему: «Персонал підприємства та ефективність його використання» виконана на прикладі ТОВ «Агро-Гарант». Вона складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, і викладено на 71 сторінці комп'ютерного тексту, що містить 24 таблиць.

Метою роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних аспектів, висвітленні науково-методичних засад і практичних інструментів, які стосуються ефективності використання персоналу на підприємстві в частості під час воєнних дій.

Предметом дослідження сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів проблеми управління ефективністю використання персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження даної роботи є економічно-фінансова звітність ТОВ «Агро-Гарант».

Методи дослідження охоплюють суть ефективного використання персоналу на підприємстві, а також визначення заходів для стратегічного та оперативного управління ним.

Робота складається з вступу, трьох розділів і висновків та пропозицій. В першому розділі розглядаються теоретичні підходи до визначення поняття «ефективність», сутність та основні завдання і показники, роль та важливість ефективного використання персоналу. У другому розділі проведено аналіз фінансово-економічних показників та порівняння даних до та під час збройної агресії. В третьому розділі розглянуті шляхи та методи можливого вдосконалення ефективності використання персоналу підприємства.

Теоретичні і методологічні засади даної роботи засновані на аналізі сучасних теорій управління людськими ресурсами, мотивації працівників та ефективності їх використання в контексті стратегічного розвитку підприємства.

Ключові слова: Ефективність, фінансовий стан підприємства, персонал підприємства, діяльність під час війни

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	9
1.1. Сутність, основні завдання та ефективність використання персоналу ...	9
1.2. Основні показники ефективного використання персоналу на підприємстві	13
1.3. Роль та важливість ефективного використання персоналу в умовах збройної агресії	18
Висновки до розділу I	20
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АГРО-ГАРАНТ»	22
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Агро-Гарант» та аналіз його діяльності.....	22
2.2. Аналіз поточного стану системи оцінювання персоналу на підприємстві.....	28
2.3. Виявлення проблем та недоліків у використанні існуючої системи оцінювання персоналу.....	35
Висновки до розділу II	42
РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ	44
3.1 Інноваційні підходи як чинник підвищення ефективності підбору кадрів на підприємств.....	44
3.2 Планування та управління людськими ресурсами в умовах непередбачуваних змін.....	51
3.3 Напрями підвищення ефективності використання персоналу.....	55
Висновки до розділу III	67
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що війна є надзвичайно серйозним викликом для аграрної галузі, а в умовах воєнного стану потреба в ефективному управлінні персоналом зростає. В умовах воєнного стану зростає напруга, яка вимагає від працівників не тільки високої кваліфікації, а й психологічної стійкості. Підприємства часто стикаються з проблемами утримання штатних працівників: незахищеність, регулярні обстріли, загроза бойових дій призводять до того, що деякі кадри змушені залишати робочі місця або переїжджати в інші регіони, де ситуація більш стабільна. Замінити таких працівників може бути складно через відсутність кваліфікованих фахівців або просто через бажання людей уникати роботи в стресовій обстановці.

У цьому контексті стає важливою тема підтримки ефективного управління персоналом. Оптимізація процесів найму, навчання, адаптації та підтримки морального духу співробітників стає запорукою підтримки діяльності підприємства, що працює в умовах війни. Наскільки швидко аграрні підприємства зможуть адаптуватися до змін, залежить не тільки від їх економічної ефективності, але і від їх стратегічної ролі в підтримці життя країни в умовах війни. Таким чином, дослідження впливу воєнного стану на управління залізничним персоналом є надзвичайно актуальним і важливим для подальшого розвитку цієї галузі в кризових умовах.

До розгляду проблеми ефективного використання персоналу на підприємстві під час воєнного стану звертаються багато науковців, безпосередньо: М.М. Новікова, Л.І. Михайлова, О.В. Крушельницька. А також іноземні науковці Друкер П., Домінік Р., Даніель С. та інші.

Отже, дана магістерська робота буде присвячена дослідженню питань щодо ефективного використання персоналу в аграрних підприємствах в умовах воєнного стану. Для цього будуть проаналізовані роботи науковців з даної теми та взяті до уваги їх рекомендації щодо оптимізації управління людськими ресурсами в умовах нестабільності. Особлива увага буде приділена методам підвищення мотивації працівників, адаптації кадрових стратегій до змін в

зовнішньому середовищі, а також впровадженню інноваційних підходів до навчання та розвитку персоналу. Крім того, буде проведено аналіз впливу воєнного стану на організаційні структури та їх здатність до швидкої адаптації, що дозволить сформулювати практичні рекомендації для підвищення ефективності використання персоналу в залізничній галузі.

Метою даної роботи є розробка теоретичних основ і методичних підходів до забезпечення ефективності використання персоналу аграрних підприємства в умовах воєнного стану.

Виходячи із мети, було визначено такі основні його завдання:

- Проаналізувати теоретичні підходи до управління персоналом в умовах воєнного стану;
- Визначити фактори, які впливають на ефективність використання персоналу аграрних підприємств в умовах воєнного стану;
- Розробити модель забезпечення ефективності використання персоналу підприємства в умовах воєнного стану.

Об'єкт дослідження є економічно-фінансова звітність ТОВ «Агро-Гарант».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів проблеми управління ефективністю використання персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. В процесі написання кваліфікаційної роботи було використано такі методи дослідження: аналіз внутрішньої документації (вивчення документів, таких як посадові інструкції, регламенти, звіти про виконання планів, щоб оцінити існуючі процеси управління персоналом і виявити їхні сильні та слабкі сторони.), оцінка звітності (аналіз звітів про виконання завдань, продуктивність праці), аналіз фінансової звітності (Вивчення балансу, звіту про прибутки і збитки, звіту про рух грошових коштів для оцінки фінансового стану компанії та впливу управління персоналом на економічні показники), аналіз витрат на персонал (вивчення структурних витрат на заробітну плату, соціальні внески, бонуси та інші витрати, пов'язані з

управлінням персоналом, для виявлення можливостей для оптимізації.), аналіз трудової продуктивності (вивчення показників продуктивності праці на основі фінансових і економічних даних, щоб визначити вплив управління персоналом на загальні результати діяльності)

Використання результатів даної роботи у практичній діяльності залізничного підприємства дозволить забезпечити більш ефективне управління персоналом у умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Сутність, основні завдання та ефективність використання персоналу

Сучасні автоматизовані системи суттєво спростили бізнес-процеси, оптимізували робочі потоки й підвищили загальну ефективність компаній. Проте, попри всі технологічні досягнення, людський фактор залишається абсолютно незамінним. Саме люди виконують функції, які неможливо повністю передати машинам, зокрема забезпечують критичний контроль, що є основою безпеки та стабільної роботи організації.

Людський інтелект особливо важливий у прийнятті рішень. На відміну від алгоритмів, людина здатна блискавично реагувати на непередбачувані ситуації, працювати в умовах високої невизначеності, проявляти гнучкість і креативність. Коли виникають нестандартні проблеми, які не закладені в програмне забезпечення, саме співробітники знаходять неочевидні рішення й адаптуються до змін.

Отже, технології ідеально справляються з рутинними й повторюваними завданнями, але без людської участі неможливо забезпечити високий рівень безпеки, оперативності реакції та інноваційності. Це підтверджує: персонал — ключовий стратегічний ресурс будь-якої організації, і його ефективне управління є обов'язковою умовою успіху.

Далі розглянемо сутність управління персоналом, його основні завдання, критерії ефективності, а також проаналізуємо підходи вітчизняних і зарубіжних науковців до цього поняття (див. табл. 1.1).

Отже, аналіз різних підходів до управління персоналом показує, що це складний, багатогранний процес, який потребує поєднання різноманітних методів і стратегій. Компанії, які вміють гнучко адаптувати HR-практики до зовнішніх змін, створюють умови для одночасного розвитку співробітників і стійкого зростання бізнесу.

Визначення сутності «управління персоналом»

Автор	Визначення
Новікова М.М., Мажник Л.О. [1,с.57]	«...діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей»
Михайлова Л.І. [2,с.87]	«...сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [3, с.16]	«...системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства»
Друкер П. [4, с.38]	«...особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу»
Домінік Р., Даніель С. [5, с.39]	«...комплекс процедур, що застосовуються для вдосконалення процесу створення вартості та для забезпечення стабільності фірми»

Поняття «ефективність» також багатозначне. За Устенко О.Л., це комплексне вираження кінцевих результатів використання засобів виробництва та робочої сили за певний проміжок часу [6]. Шеремет А.Д. і Сайфулін Р.С. трактують ефективність як складну категорію, що відображає результативність роботи підприємства та рентабельність його капіталу, ресурсів чи продукції [7].

Ефективне використання персоналу - це максимальне розкриття трудового потенціалу працівників для досягнення поставлених цілей з найменшими витратами та отриманням максимального економічного й соціального ефекту.

Ключові фактори такої ефективності:

1. Правильний підбір кадрів. Співробітники мають відповідати вимогам посади й бути вмотивованими - це підвищує продуктивність і суттєво знижує плинність.
2. Навчання та розвиток. Інвестиції в професійне зростання персоналу збільшують компетенції, продуктивність команди й рівень залученості, адже люди бачать турботу компанії про їхнє майбутнє.
3. Ефективна комунікація. Відкритий діалог між керівництвом і колективом дає змогу швидко виявляти проблеми, потреби та очікування, а отже - оперативно коригувати управлінські рішення.
4. Позитивна корпоративна культура. Коли працівники відчують себе частиною єдиної команди й працюють у підтримуючому середовищі, зростають залученість, креативність та інноваційність - а разом з ними й загальна ефективність організації.

Основні завдання ефективного використання персоналу на підприємстві тісно пов'язані між собою і спрямовані на стабільне функціонування та досягнення стратегічних цілей організації. Насамперед необхідно забезпечити залучення й відбір кваліфікованих спеціалістів, які повністю відповідають вимогам посад і корпоративним цілям. Від якості цього процесу залежить подальша продуктивність команди. Його ефективність оцінюють за тривалістю пошуку, часткою успішно закритих вакансій, а також швидкістю й глибиною адаптації нових працівників.

Після прийняття на роботу ключовим стає організація системного навчання й професійного розвитку. Постійне підвищення компетенцій дозволяє співробітникам адаптуватися до змін, освоювати нові технології та інструменти, що безпосередньо позначається на зростанні продуктивності й посиленні лояльності до компанії. Результативність цих заходів вимірюють кількістю навчальних годин на одного працівника, охопленням програм розвитку та реальним приростом ефективності після навчання.

Не менш важливим є створення дієвої системи мотивації, що поєднує фінансові й нефінансові стимули та враховує як професійні, так і особисті потреби людей. Грамотно побудована мотивація підвищує залученість і задоволеність працею, сприяє утриманню цінних кадрів, знижує плинність і, відповідно, зменшує витрати на пошук та введення в посаду нових співробітників.

Таким чином, послідовне й комплексне вирішення цих завдань створює стабільний, високопродуктивний колектив і забезпечує довгостроковий успіх організації. Регулярна оцінка продуктивності працівників дає змогу вчасно виявляти сильні й слабкі сторони, коригувати управлінські підходи, спрямовувати навчання та стимулювати кар'єрний ріст. Її проводять на основі періодичних атестацій, динаміки результатів після навчання чи загальних змін в ефективності роботи.

Не менш важливим є формування позитивної корпоративної культури, яка ґрунтується на взаємоповазі, співпраці та відкритості до нових ідей. Така культура створює комфортне середовище, підвищує залученість і сприяє досягненню високих результатів. Окремим її елементом виступає система управління конфліктами та підтримка стабільних робочих відносин - це мінімізує непорозуміння й зберігає конструктивну атмосферу в колективі.

Ще один ключовий аспект — швидка й ефективна адаптація нових співробітників. Чим раніше новачок повністю впливається в процеси й починає приносити користь, тим нижчі втрати компанії. Ефективність онбордингу оцінюють за часом виходу на планову продуктивність та рівнем утримання працівників після випробувального терміну. Усе це разом формує цілісну систему, де кожен елемент підсилює інші, забезпечуючи максимальне розкриття потенціалу персоналу й стійкий розвиток організації. Отже, ефективне використання персоналу - це комплексний процес, що охоплює весь життєвий цикл працівника: від залучення й відбору кваліфікованих кадрів до їхнього професійного розвитку, мотивації та адаптації. Регулярне вимірювання ключових показників - часу найму, охоплення навчанням, рівня залученості,

продуктивності та задоволеності - дає змогу побудувати стратегічне управління людськими ресурсами. Саме це забезпечує високі бізнес-результати, стійку конкурентну перевагу та довгостроковий успіх підприємства.

1.2. Ключові фактори, які впливають на ефективність використання персоналу підприємства

На сьогодні в Україні спостерігається як кількісне, так і якісне погіршення трудового потенціалу, що супроводжується дисбалансом між попитом і пропозицією на ринку праці. Основними чинниками такого стану є зниження якості освіти та медичного забезпечення, а також загальнонаціональні демографічні тенденції, зокрема депопуляція. Однією з ключових проблем, що стримує розвиток трудового потенціалу, виступає демографічна криза. Низький рівень народжуваності, зростаюча смертність, скорочення середньої тривалості життя, негативні зміни у віковій структурі населення та посилення трудової міграції суттєво звужують демографічну основу та ускладнюють процеси відтворення робочої сили.

Як наслідок, країна щорічно втрачає значну частину трудових ресурсів, що негативно позначається на загальному рівні трудового потенціалу. У зв'язку з цим особливо актуальним є посилення уваги до проблем зайнятості населення, ефективного використання робочої сили та стратегій її збереження. Метою цього дослідження є всебічне вивчення чинників, які впливають на формування та розвиток персоналу підприємства. Визначаючи структуру трудового потенціалу, важливо враховувати специфіку діяльності підприємства.

Його можна розглядати як соціально-економічну та обліково-статистичну категорію, яка охоплює як кількісні, так і якісні характеристики. До кількісних характеристик трудового потенціалу належать: чисельність працездатного населення; рівень безробіття; структура зайнятості; гендерно-віковий розподіл; обсяг фактично відпрацьованого часу; демографічні показники, зокрема рівень народжуваності. Якісні характеристики трудового потенціалу охоплюють: рівень загальної та професійної освіти; культурний рівень і моральна зрілість

населення; масштаби трудової міграції; трудова активність; гнучкість та мобільність працездатного населення.

На формування та розвиток персоналу підприємства впливають численні фактори, які можна умовно поділити на три основні групи: індивідуальні, суспільні та виробничі. До індивідуальних чинників належать: освіта та професійна кваліфікація; вік, стан здоров'я та особисті риси людини. Суспільні ж чинники включають: територіальні умови, зокрема природно-кліматичні особливості та рівень безробіття; соціально-економічні аспекти, такі як обсяги виробництва, ВВП на душу населення та демографічна ситуація. До виробничих чинників належать: технічне та технологічне забезпечення виробництва; організаційну структуру підприємства та режим праці; соціально-психологічні умови, серед яких важливими є правовий захист працівників, морально-психологічний клімат у колективі та система стимулювання праці [39].

Формування та ефективне використання персоналу підприємства залежить від комплексу соціально-економічних, демографічних, політичних, правових і організаційних чинників. Його зміни зумовлюються такими факторами, як природний приріст населення, стан здоров'я та фізична спроможність населення.

Ці впливи поділяються на дві основні групи — об'єктивні та суб'єктивні. До суб'єктивних належать рівень соціально-економічного розвитку країни, а також неефективне управління трудовими ресурсами, що може спричинити спад виробництва й інші негативні наслідки. Об'єктивні фактори включають демографічну ситуацію та природно-кліматичні умови, які також впливають на можливості залучення і використання трудових ресурсів.

Ключовими складовими трудового потенціалу виступають: стан здоров'я населення, середня тривалість життя, здатність зберігати особисті та представницькі функції. Один із сучасних методологічних підходів до аналізу структури трудового потенціалу включає такі компоненти, як: фізичне здоров'я та тривалість життя, рівень освіти, можливість повноцінної участі в житті суспільства, доступ до ресурсів, необхідних для підтримки належного рівня життя. [40]. Соціальна природа трудового потенціалу суспільства полягає в

тому, що він відкриває можливості для кожної людини та різних соціальних груп знайти своє місце у сфері суспільно корисної праці. Це сприяє самореалізації населення та створює умови для отримання легального доходу.

Трудовий потенціал є складною соціально-економічною категорією, яка охоплює кілька важливих компонентів: кадровий, професійний, кваліфікаційний та організаційний. Кадрова складова пов'язана з наявністю у працівників високого рівня знань, умінь і навичок, що визначають їхню професійну компетентність. Професійна складова відображає здатність адаптуватися до змін, викликаних науково-технічним прогресом і трансформацією ринку праці.

Кваліфікаційна складова трудового потенціалу відіграє важливу роль у його якісному вдосконаленні через постійне підвищення кваліфікації та професійне навчання працівників.



Рис. 1.2. Чинники впливу на формування і використання трудового потенціалу
Джерело: [42]

Організаційна складова визначає рівень ефективності роботи як окремих працівників, так і трудового колективу загалом. На неї впливають механізми управління, що реалізуються на всіх рівнях організаційної структури підприємства. Аналіз факторів, що впливають на трудовий потенціал, дозволяє виявити загальні тенденції розвитку ринку праці, оцінити вплив демографічних умов на пропозицію робочої сили, визначити структуру та масштаби безробіття, проаналізувати рівень зайнятості населення [41].

На нашу думку, ефективність реалізації трудового потенціалу на підприємстві визначається низкою важливих чинників:

- Кваліфікація та професійні навички персоналу - рівень знань і вмінь працівників безпосередньо впливає на якість виконання завдань; висока кваліфікація сприяє зростанню продуктивності праці;
- Організаційна культура та стиль керівництва - сприятлива атмосфера в колективі, створена завдяки ефективному керівництву, позитивно позначається на мотивації працівників і дотриманні трудової дисципліни;
- Раціональна структура робочого часу та режим праці - оптимальне планування робочого часу та належні умови праці забезпечують більш ефективне використання людських ресурсів;
- Організація праці та рівень технологічного оснащення - впровадження сучасного обладнання та оптимізація виробничих процесів дозволяють підвищити ефективність праці;
- Система мотивації та стимулювання - продумана система заохочень (матеріальних, так і нематеріальних) може істотно підвищити залученість працівників і їхню віддачу;
- Навчання та професійний розвиток персоналу - регулярне підвищення кваліфікації й розвиток навичок дозволяє адаптуватися до нових вимог ринку та підвищувати продуктивність праці;
- Здоров'я та безпека працівників - забезпечення належного рівня охорони праці зменшує ризики травм і захворювань, підтримуючи стабільну працездатність персоналу.

- Ефективне керівництво та якісна комунікація - чітке донесення цілей, завдань та очікувань з боку керівництва формує краще розуміння обов'язків та сприяє згуртованості колективу;
- Система управління та контроль за результатами - впровадження дієвих механізмів контролю дозволяє своєчасно реагувати на відхилення у виробничому процесі та підтримувати стабільну продуктивність;
- Комфортне робоче середовище та соціальні гарантії - створення сприятливих умов праці та забезпечення соціальної підтримки сприяють зростанню задоволеності працівників та покращенню їхньої результативності. [43].

1.3. Роль та важливість ефективного використання персоналу в умовах збройної агресії

Як вже було визначено, персонал є одним з найважливіших ресурсів будь-якої компанії, адже його ефективне використання значно сприяє досягненню як тактичних, так і стратегічних цілей організації. Люди, їхні знання та вміння складають основу успіху, адже реалізують плани, впроваджують інновації та забезпечують виконання завдань. Тому інвестування в розвиток і підтримку персоналу має вирішальне значення для довгострокового зростання і процвітання компанії.

З початком військової агресії український бізнес зазнав суттєвих руйнувань. Багато підприємств виявилися в зонах активних бойових дій, їхні виробничі потужності були знищені або пошкоджені. Унаслідок цього компанії змушені були або релокуватися на більш безпечні території, або зовсім припинити свою діяльність. На листопад 2022 року понад 412 підприємств зазнали руйнувань або ушкоджень, серед яких 64 — це великі та середні підприємства. Ця ситуація підкреслює не тільки економічні, але й соціальні наслідки війни, адже закриття або переміщення підприємств впливає на тисячі працівників і їхні родини, викликаючи безліч викликів для відновлення економіки.[8]

Найбільш серйозними проблемами, з якими зіткнувся бізнес під час війни, були оперативні та кадрові виклики. Серед операційних питань найбільший негативний вплив на поточну діяльність підприємств мали: втрати постачальників, труднощі з логістикою, відсутність оборотних коштів, зниження попиту та знищення або пошкодження активів. Ці фактори значно ускладнили ведення бізнесу, створивши додаткові труднощі в умовах невизначеності і нестабільності, що в свою чергу вплинуло на здатність компаній адаптуватися і залишатися конкурентоспроможними. [9]

До проблем управління кадрами можна віднести кілька ключових аспектів:

- "кадровий голод", викликаний відтоком працездатного населення за кордон;
- зростання плинності кадрів; соціальне відчуження;
- дискримінація на робочому місці
- зниження мотивації працівників.

Ці фактори створюють додаткові виклики для компаній, ускладнюючи пошук і утримання талановитих співробітників. В умовах, коли стабільність та підтримка команди є критично важливими, такі проблеми можуть суттєво вплинути на загальну продуктивність і ефективність роботи організації. [9]

Воєнний стан є винятковою ситуацією в країні, коли влада посилює контроль і обмежує певні свободи громадян. У таких умовах можуть виникнути різноманітні виклики та проблеми, які здатні вплинути на якість управлінських процесів:

- Обмеження свободи дій та рішень: У воєнний час можуть бути введені обмеження для керівників організацій, що знижує їхню здатність приймати оперативні рішення. Це може призвести до уповільнення та зниження ефективності управлінських процесів.
- Надзвичайні обставини: Воєнний стан створює надзвичайні ситуації, які можуть негативно вплинути на діяльність організації. Наприклад, обмеження на

пересування та використання транспортних засобів можуть ускладнити доставку товарів і послуг, а також знизити попит на них.

- Нестабільність політичної та економічної ситуації: Воєнний стан може спричинити підвищення невизначеності та ризиків в економіці, що, в свою чергу, може призвести до зменшення інвестицій та сповільнення розвитку бізнесу. Це негативно позначається на якості управління, особливо в аспектах стратегічного планування та ухвалення рішень.

Зміни, що відбулися під час воєнного стану в Україні, є суттєвими:

- По-перше, основна увага перемістилася на безпеку та здоров'я людей. У ситуації смертельної загрози пріоритетом стає необхідність знайти більш безпечне місце для себе та своїх близьких. Якщо така можливість відсутня, важливо забезпечити рідних усім необхідним: водою, їжею та медикаментами. Всі інші аспекти, включаючи роботу, поступаються на другий план.
- Для тих, хто перебуває в більш-менш безпечних умовах, стабільність стала критично важливою. Раніше багато людей були зосереджені на розвитку та кар'єрному зростанні, але тепер пріоритетом є просто мати роботу та фінансову стабільність для підтримки себе і своєї родини. Це свідчить про зміну цінностей, коли виживання та забезпечення базових потреб виходять на перший план у складні часи.

Висновки до розділу 1

Управління персоналом є багатогранною системною діяльністю, спрямованою на найбільш повне й ефективно використання трудового потенціалу для досягнення як організаційних, так і індивідуальних цілей працівників. Аналіз визначень вітчизняних (Новікова М.М., Крушельницька О.В., Устенко О.Л.) та зарубіжних (П. Друкер, Домінік Р., Даніель С.) авторів свідчить, що сутність управління персоналом полягає у створенні умов для перетворення окремого працівника та колективу загалом на високопродуктивний, згуртований і адаптивний ресурс. Ефективність цього процесу вимірюється не лише економічними показниками (продуктивність,

рентабельність, зниження плинності), а й рівнем залученості, задоволеності та професійного розвитку співробітників.

Ключовими складовими ефективного використання персоналу є: правильний підбір і залучення кваліфікованих кадрів; системне навчання та розвиток; побудова дієвих механізмів мотивації (фінансових і нефінансових); регулярна оцінка продуктивності; формування позитивної корпоративної культури та комфортного робочого середовища; швидка та якісна адаптація нових працівників.

На ефективність реалізації трудового потенціалу підприємства впливають три групи факторів: індивідуальні (освіта, здоров'я, вік), суспільні (демографічна ситуація, рівень безробіття, міграція) та виробничі (технологічне забезпечення, організаційна культура, система стимулювання). В Україні ці фактори ускладнені демографічною кризою, трудовою міграцією, зниженням якості освіти та медичного обслуговування, що призводить до кількісного й якісного погіршення трудових ресурсів.

Особливо гостро проблема ефективного використання персоналу постала в умовах повномасштабної збройної агресії Росії проти України. Війна спричинила руйнування сотень підприємств, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит оборотних коштів та різке падіння попиту. Водночас кадрові виклики набули критичного характеру: масовий виїзд працездатного населення за кордон, «кадровий голод», зростання плинності, зниження мотивації, соціальне відчуження та прояви дискримінації. Воєнний стан додатково обмежує управлінську гнучкість, посилює невизначеність і переводить пріоритети працівників із кар'єрного зростання на базову безпеку та фінансову стабільність.

Усе вищезазначене підтверджує, що в сучасних, особливо кризових, умовах персонал є не просто одним із ресурсів, а стратегічним активом №1. Підприємства, які навіть у найскладніший період здатні зберігати, мотивувати та розвивати своїх співробітників, отримують вирішальну конкурентну перевагу. Тому інвестиції в людський капітал, посилення соціальної відповідальності

бізнесу, гнучкі програми підтримки та адаптації персоналу є не витратами, а необхідною умовою виживання та подальшого відновлення економіки України.

Отже, ефективне управління та використання персоналу залишається ключовим фактором стійкості, адаптивності й успішного розвитку будь-якого підприємства незалежно від рівня автоматизації та зовнішніх викликів. У часи миру це джерело конкурентної переваги, у часи війни — запорука виживання та основа майбутнього відновлення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДРОЗДІЛУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

У нашому дослідженні предметом виступатиме ТОВ «Агро-Гарант» яке функціонує у с. Михайлівка Синельниківського району Дніпропетровської області. Даний район відноситься до південно-східної частини області. Його територія представлена степовою рівниною. Весною та на початку літа та перших тижнях осені формуються досить зволожені умови лісостепу. За рік в середньому випадає 473 міліметрів опадів. Родючий шар гумусу ґрунту заглиблюється до 40 см. в тому числі середній вміст гумусу складає 4,4%, а в перехідному – 2,6% за існуючого запасу гумусу в 345 т/га. Рівень забезпечення поживними речовинами високий.

Організаційна структура підприємства охоплює агрономічну службу, три виробничі бригади, з яких одна в тваринництві а дві відносяться до галузі рослинництва, та бухгалтерський відділ.

Продуктивність сільськогосподарських земель залежить від властивостей ґрунту та рівня веденого землеробства. Родючість може різнитися через природні умови та через вплив людської діяльності. Використання сучасних технологій і агроінновацій дозволяє підвищувати економічну родючість землі.

Таблиця 2.1

Динаміка і структура земельних угідь ТОВ «Агро-Гарант»

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022р., %
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа,	876	-	876	-	912	-	104,11
у т.ч. сільськогосподарські угіддя	876	100	876	100	912	100	104,11
із них: рілля	876	100	876	100	912	100	104,11

Джерело: сформовано автором за статистичною звітністю підприємства.

Провівши аналіз динаміки та структури земельних угідь підприємства

(табл. 2.1), бачимо, що на 2024 рік загальна площа земель становила 912 га. У порівнянні з 2022 роком вона збільшилася на 4,11%, через залучення нових орендованих паїв. Всі земельні угіддя повністю представлені ріллею, а частка посівів на ній у період 2022–2024 років становила 98%.

Як бачимо згідно статистичної звітності рівень землезабезпеченості протягом 2022-2024 рр. зменшився на 10,5% (табл. 2.2). ТОВ «Агро-Гарант» використовує земельні ресурси для виробництва продукції, що в повній мірі спрямовується на продаж.

Таблиця 2.2

Рівень і динаміка землезабезпеченості у ТОВ «Агро-Гарант»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024р.	2024 р. до 2022 р., %
Кількість працівників, осіб	26	28	29	116,5
Припадає на 1 працівника: с. г. угідь	36,3	33,3	32,5	89,5
ріллі	36,3	33,3	32,5	89,5

Джерело: сформовано автором за статистичною звітністю підприємства.

Аналіз структури товарної продукції в досліджуваному підприємстві показав, що за період 2022–2024 рр її обсяг збільшився на 8% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка і структура товарної продукції в ТОВ «Агро-Гарант»

Вид продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р. у % до 2022 р.	У середньому за 3 роки
	тис. грн	%	тис. грн	%		
Зернові культури, всього	4453,12	45,9	3866,17	36,9	86,8	4015,6
в тому числі пшениця	4453,12	45,9	3866,17	36,9	86,8	4015,6
Технічні культури	4995,24	51,7	6137,61	58,8	122,7	5553,8
в тому числі соняшник	3842,49	39,9	4433,39	42,3	115,4	4156,1
ріпак	1152,82	11,8	1704,31	16,5	147,8	1397,7
Всього по рослинництву	9448,37	97,5	10003,89	95,6	105,7	9569,4
Інша продукція тваринництва	234,29	2,5	452,19	4,4	192,9	315,2
Всього по тваринництву	234,29	2,5	452,19	4,4	192,9	315,2
Разом	9680,6	100,0	10455,7	100,0	108,0	9884,5

Джерело: сформовано автором за статистичною звітністю підприємства.

У структурі грошових надходжень протягом 2022–2024 років спостерігалися зміни щодо трьох основних культур: озимої пшениці, соняшнику та ріпаку. Частка озимої пшениці зменшилася на 8,9 %, тоді як частка соняшнику зросла на 2,8 %, а ріпаку — на 4,5 %

Переважання певного виду продукції в загальній структурі дозволяє визначити спеціалізацію сільськогосподарського підприємства, яка вказує, на якому напрямі зосереджено його виробництво.

Таким чином бачимо що ТОВ «Агро-Гарант» високо спеціалізоване підприємство, основний напрямок – олійно-зерновий, оскільки ТОВ «Агро-Гарант» переважно займається вирощуванням соняшнику та пшениці – на які в 2022 р. припадало 42,3% та 36,9%, відповідно, в структурі товарної продукції.

Таблиця 2.4

Рівень і динаміка показників забезпеченості основним капіталом та економічна ефективність використання виробничого капіталу у ТОВ «Агро-Гарант»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	626,9	6311,9	6352,9	101,0
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	3024,2	3045,5	3325,7	110,0
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	9680,5	9517,3	10455,7	108,0
Капіталоозброєність, тис. грн	262,0	242,5	226,7	86,5
Капіталозабезпеченість, тис. грн	721,1	723,7	697,3	96,6
Капіталовіддача, грн	1,55	1,48	1,60	103,1
Капіталомісткість, грн	0,63	0,66	0,61	93,7
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	3,29	3,18	3,14	x
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	113	116	115	101,7
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних, грн	0,46	0,46	0,50	109,1

Джерело: сформовано автором за статистичною звітністю підприємства.

Безперервне виробництво аграрної продукції забезпечується завдяки використанню основних ресурсів: землі, капіталу та трудовим ресурсам. Частина капіталу представлена матеріально-технічною базою, тобто сукупністю

матеріальних компонентів продуктивних сил. В аграрному секторі ця база зазвичай включає активи, створені промисловістю, власну продукцію підприємства у вигляді засобів виробництва, а також довгострокові біологічні активи [1].

Аналізуючи ефективність використання виробничого капіталу ТОВ «Агро-Гарант» (табл. 2.4) встановили, що протягом 2022-2024 рр. вартість основних засобів збільшилася на 1,1%, а середньорічна вартість оборотних засобів – на 10,1%. В аналізованій період ефективність використання оборотних засобів дещо знизилася. Як бачимо, коефіцієнт оборотності зменшився на 0,14%, відповідно відбулось зростання рівня показника тривалості одного обороту оборотних засобів. Дані показники сигналізують нам, що в підприємстві існує потреба в додаткових фінансових ресурсах для забезпечення поточної виробничої діяльності.

Протягом досліджуваного періоду в ТОВ «Агро-Гарант» зафіксовано зростання капіталовіддачі на 6,8 %, що можна розглядати як результат активізації механізаційних процесів. У сільськогосподарських та переробних підприємствах рівень капіталовіддачі істотно варіюється, що зумовлено різним рівнем технологічного розвитку, відмінностями в забезпеченні основними засобами, їх структурою, ступенем використання виробничих потужностей, технічним станом тощо.

На кінець досліджуваного періоду капіталомісткість зменшилася на 6,7%. Водночас знизився рівень забезпеченості підприємства основними засобами, а саме: капіталозабезпеченість - на 3,2%, а капіталоозброєність — на 13,3%. Це, ймовірно, зумовлено розширенням площі земельних угідь та зростанням чисельності працівників за майже незмінної вартості основних засобів.

Рівень забезпеченості виробничим капіталом відображає ефективність і раціональність використання трудових ресурсів, які є ключовою ланкою у поєднанні всіх виробничих факторів. Провівши аналіз використання персоналу в підприємстві бачимо зростання кількості працівників на 13 % — з 26 до 29 осіб. (табл. 2.5).

Наявність і використання персоналу в ТОВ «Агро-Гарант»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Загальна чисельність працівників, чол.	26	28	29	111,5
Відпрацьовано всього, тис. люд.-год.	42,214	44,538	52,929	125,3
Відпрацьовано одним середньорічним працівником, люд.-год.	1757	1713	1890	107,5
Річний запас праці, тис. люд.-год.	46,2	50,05	53,7	16,1
Коефіцієнт використання робочого часу	0,91	0,87	0,98	x

Джерело: сформовано автором за статистичною звітністю підприємства.

Згідно вищевказаної таблиці бачимо, що фактично відпрацьований працівниками час зріс на 25,3%, що, на нашу думку, є результатом оптимізації управлінських процесів. Це також сприяло підвищенню трудової активності персоналу на 7,5%. За досліджуваний період 2022–2024 років коефіцієнт використання робочого часу збільшився на 7,5%, а в 2024 році досяг значення 0,98, що свідчить про максимально ефективне використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.6

Результати виробничо-фінансової діяльності ТОВ «Агро-Гарант»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Припадає на 100 га с.-г. угідь, тис. грн:				
- основних засобів	721,1	723,7	697,3	96,5
- виробничих витрат	1034,5	1033,6	1057,1	96,7
Урожайність, ц/га: соняшник	18,5	17,7	16,8	90,7
пшениця озима	45,5	51,2	53,6	117,2
Отримано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн:				
- валової продукції	686,7	700,0	682,4	99,3
- товарної продукції	1110,2	1091,4	1147,5	103,3
- прибутку	75,7	57,4	90,5	119,7
Отримано товарної продукції, грн, на:				
- 100 грн основних засобів	156	153	167	107,0
- 1 люд.-год.	229,3	213,5	197,1	85,9
- 1 середньорічного працівника, тис. грн	403,6	366,3	373,4	92,5
- 1 грн виробничих витрат	1,07	1,06	1,07	101,8
Рівень рентабельності, %	7,3	5,6	8,6	x

Джерело: сформовано автором за статистичною звітністю підприємства.

Ключовими показниками для оцінки виробничо-фінансової діяльності підприємства є рівень рентабельності, обсяг прибутку та інші. У межах нашого дослідження було проаналізовано основні фінансово-виробничі показники ТОВ

«Агро-Гарант» (табл. 2.6).

Звітність з виробничо-фінансової діяльності підприємства встановлено, що впродовж 2022–2024 років основні показники економічної ефективності значно підвищились. Прибуток збільшився на 19,7 %, рентабельність зросла на 1,3 % і у 2024 році становив 8,6%. Однак ефективність використання трудових ресурсів знизилася: на 13,9% у розрахунку на 1 людино-годину та на 7,5% — на одного середньорічного працівника. Позитивним є підвищення врожайності озимої пшениці на 17,2%, проте є й досить негативні прояви, так врожайність соняшнику скоротилася на 9,3%.

В загальному можемо зробити наступні висновки, згідно звітності «Агро-Гарант» встановлено, що підприємство використовує 912 га земель, повністю представлених ріллею. Спеціалізація досліджуваного підприємства – олійно-зернова, основні культури є соняшник і пшениця, які у 2024 році склали 42,3% та 36,9% товарної продукції відповідно.

За період 2022–2024 рр. капіталомісткість знизилася на 6,3%, капіталозабезпеченість – на 3,4%, а капіталоозброєність – на 13,5%, що пов'язано із зростанням площі земель та чисельності працівників при майже незмінній вартості основних засобів. Кількість працівників збільшилась на 11,5% (з 26 до 29 осіб), а фактично відпрацьований час – на 25,3%, що свідчить про покращення якісної складової менеджменту. Рівень рентабельності зріс на 1,3 відсотків. і у 2024 році становив 8,6%. Водночас ефективність використання персоналу знизилася: на 15,1 % у розрахунку на одну людино-годину та на 7,5% на одного працівника.

Отже, підприємство загалом ефективно використовує свій економічний потенціал, проте потребує більшої уваги до оптимізації використання трудових ресурсів, оскільки кількісний ріст персоналу не супроводжується якісними покращеннями.

2.2. Аналіз використання персоналу аграрного підприємства

Успішна діяльність підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких одним із найважливіших є наявність системи управління персоналом. Нині питанням управління персоналу приділяється дедалі більше уваги. Керівникам підприємств стає зрозумілим, що ефективна робота і вирішення завдань, які пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності підприємства та його стабільного розвитку залежать від такого цінного ресурсу як персонал підприємства [38]. Саме люди організують виробничі процеси, визначають їхню місію, цілі та напрямки розвитку, створюють товари, виконують роботи і надають послуги для задоволення певних потреб. Ефективність усіх економічних процесів залежить від персоналу - людей із різними можливостями та здібностями. Відтак, важливим чинником є якість персоналу підприємства та методи його використання у виробництві.

В аграрному секторі економіки використання робочої сили підприємствами має свої особливості, що зумовлені специфікою галузі. Перш за все це пов'язано з умовами виробництва, застосовуваними агротехнологіями, рівнем технічного оснащення тощо. Ці фактори мають різне походження і динамічно впливають на характер зайнятості у цьому секторі, формуючи потребу в трудових ресурсах. Сьогодні люди відіграють провідну роль у суспільному виробництві та є його стратегічним ресурсом. Інвестиції у трудові ресурси зараз розглядаються як довгостроковий фактор конкурентоспроможності будь-якого підприємства, зокрема й аграрного.

Рух кадрів, тобто зміни в чисельності персоналу, відбувається через звільнення та прийом працівників. Це пов'язано з виробничими потребами які спрямовано на оптимізацію праці як за кількістю, так і за якістю персоналу. Рациональна організація внутрішніх і зовнішніх переміщень працівників на аграрному підприємстві напряду залежить від того, наскільки їхні здібності, інтереси, можливості професійного розвитку та рівень оплати відповідають виконуваний роботі. Як підвищення кваліфікації, так і цілеспрямоване навчання

забезпечують відповідність рівня знань працівників вимогам їхніх посад. Існують рекомендації, що використання персоналу має бути систематизованим так, щоб працівники могли максимально ефективно виконувати свої обов'язки, що досягається тоді, коли їхні здібності та кваліфікація відповідають вимогам конкретного робочого місця.

Обсяг руху персоналу підприємства загалом можна оцінити за допомогою коефіцієнтів обороту кадрів — часткового та загального. Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Агро-Гарант» (див. табл. 2.7) за період 2022–2024 роки показує, що загальний оборот кадрів зріс у 6 разів і становив 6 осіб, з яких 4 було прийнято на роботу, а 2 — звільнено. Загальний коефіцієнт обороту персоналу збільшився на 17,1 %, що зумовлено, перш за все, зростанням коефіцієнта обороту за прийомом на роботу на 10,1 %.

Таблиця 2.7

Показники руху персоналу в ТОВ «Агро-Гарант»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	26	28	29	111,5
Загальний оборот персоналу, ос.	1	6	7	зб. у 7 р.
у т.ч.: прийнято на роботу	1	5	5	зб. у 5 р.
звільнено з роботи	-	2	3	-
з них: за власним бажанням	-	2	3	-
Коефіцієнт загального обороту, %	4,3	15,5	21,4	x
Коефіцієнт обороту по прийому, %	4,3	11,4	14,4	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	-	3,7	7,2	x

Джерело: сформовано автором за статистичною звітністю підприємства.

Слід зауважити, що ТОВ «Агро-Гарант» здійснює свою діяльність за встановленої чисельності персоналу, який складається з постійних працівників із необхідною професійною підготовкою та практичним досвідом. Вони здатні своєчасно виконувати відповідні агротехнологічні роботи у процесі виробництва сільськогосподарської продукції.

Під час аналізу кількісного та якісного складу персоналу підприємства було виявлено, що за період 2022–2024 років середньооблікова чисельність

працівників зростає на 11,5%, що спричинило зміни у чисельності працівників за галузями. Зокрема, чисельність працівників у рослинництві збільшилася на 4,3%, а в тваринництві — на 66,6% (див. табл. 2.8).

Позитивним у діяльності досліджуваного підприємства є той факт, що в структурі його персоналу присутні працівники, що закінчили заклади вищої освіти. Так, у 2024 р. 31% працівників мали вищу освіту, що більше, порівняно з 2021 р. на 5,7%. Таким чином, спостерігається позитивна тенденція до підвищення освітнього рівня персоналу досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки кількісного і якісного персоналу ТОВ «Агро-Гарант»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	26	28	29	111,5
у т.ч. у: рослинництві	23	23	24	104,3
тваринництві	3	5	5	166,6
Питома вага працівників, які мають вищу освіту, %	25,3	27,2	31,0	x
Облікова чисельність штатних працівників на кінець року – всього, ос.	26	28	29	111,5
з них чисельність працюючих у віці (років): 18-35	5	5	5	100,0
36-50	12	13	15	115,5
50-54	5	5	5	100,0
55-65	4	4	4	100,0

Джерело: сформовано автором за статистичною звітністю підприємства.

Аналіз чисельного складу штатних працівників показав, що на досліджуваному підприємстві працюють представники різних вікових груп - молодого, середнього, передпенсійного та пенсійного віку. Основу кадрового складу ТОВ «Агро-Гарант» у 2024 році становили працівники віком від 36 до 50 років - 15 осіб, що становить 51,7% від загальної чисельності. Це можна розглядати як позитивне явище, оскільки дана вікова група зазвичай поєднує високий рівень професійної підготовки, практичний досвід і достатній фізичний потенціал, що сприяє підвищенню загальної ефективності роботи підприємства.

У складі персоналу також присутня молодь, що свідчить про стратегічне бачення керівництва підприємства, яке розуміє важливість залучення молодих фахівців для перспективного розвитку.

Разом із цим, важливим фактором, що впливає на ефективність використання трудових ресурсів, залишається сезонність аграрного виробництва. Оскільки виробничий цикл не є рівномірним упродовж року, це зумовлює нерівномірне завантаження працівників, що, відповідно, впливає на ефективність використання персоналу.

На досліджуваному підприємстві спостерігається позитивна динаміка щодо оновлення кадрового складу за рахунок залучення нових працівників.

Варто відзначити, що випадки звільнення, які мали місце протягом аналізованого періоду, відбувалися виключно за власним бажанням, а не через порушення трудової дисципліни, що свідчить про стабільність трудових відносин у колективі.

До виробничого процесу залучаються різні категорії персоналу: керівники, спеціалісти, службовці та робітники. Продуктивність праці в натуральному вираженні оцінюється, зокрема, за показниками витрат робочого часу, що дає змогу здійснити аналіз ефективності використання трудових ресурсів у розрізі всіх категорій зайнятих.

Згідно з результатами аналізу показників використання робочого часу в ТОВ «Агро-Гарант», загальний коефіцієнт використання робочого часу впродовж 2022–2024 років зріс на 6,79% (див. табл. 2.9), що свідчить про підвищення ефективності управління трудовими ресурсами підприємства.

Одним із ключових чинників зростання ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві стало покращення використання календарного фонду робочого часу.

Так, упродовж 2022–2024 років середня кількість днів, фактично відпрацьованих одним працівником на досліджуваному підприємстві, зросла з 251 до 279 днів, що становить приріст на 7,5 %. При цьому номінальний фонд робочого часу складав 275 днів, що свідчить про високий рівень трудової

активності працівників та раціональне планування виробничого процесу.

Оскільки персонал є ключовим ресурсом, який значною мірою визначає ефективність функціонування підприємства, доцільним є дослідження взаємозв'язку між рівнем землезабезпеченості, ефективністю використання сільськогосподарських угідь та продуктивністю праці.

Таблиця 2.9

Використання робочого часу в ТОВ «Агро-Гарант»

Показники	2022р.	2023 р.	2024р.	2024 р. до 2022р., %
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	26	28	29	111,5
Фонд робочого часу – всього, люд.-год.	46200	50050	53900	116,79
Відпрацьовано всіма працівниками за рік: тис. люд.-днів	6025	6345	7561	125,6
тис. люд.-год.	42218	44538	52922	125,4
Номінальний фонд робочого часу, днів	275	275	275	100,0
Нормативна тривалість робочого дня, год.	7	7	7	100,0
Кількість днів відпрацьованих одним середньосписковим працівником за рік	252	245	271	107,5
Середня фактична тривалість робочого дня, год.	7	7	7	100,0
Коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу, %	91,3	88,7	98,3	x
Коефіцієнт використання робочого дня, %	100	100	100	x
Загальний коефіцієнт використання робочого часу, %	91,3	88,9	98,3	x

Джерело: сформовано автором за статистичною звітністю підприємства.

У ході дослідження залежності економічної ефективності господарської діяльності від рівня землезабезпеченості працівників було встановлено, що найвищі результати досягаються у підприємствах, де площа сільськогосподарських угідь на одного працівника становить від 25 до 45 гектарів (II група підприємств) (див. табл. 2.10).

Саме в цій групі зафіксовано найвищий рівень рентабельності, який становить 18,3%, що свідчить про оптимальне співвідношення між наявними трудовими ресурсами та обсягом оброблюваних земель.

Водночас, найвищий рівень виробництва продукції в розрахунку на одного працівника спостерігається у третій групі підприємств, де землезабезпеченість перевищує 45 га на одного працівника. Це вказує на те, що збільшення площі оброблюваних земель сприяє підвищенню продуктивності праці, хоча не завжди веде до зростання загальної рентабельності виробництва.

Таблиця 2.10

Залежність ефективності господарювання від рівня землезабезпеченості в підприємстві, 2024 р.

Показники	Групи підприємств за землезабезпеченістю с. г. угіддями, га/ос.		
	до 25	25 – 45	більше 45
Кількість підприємств	4	5	3
Припадає на одного працівника сільськогосподарських угідь, га	18,5	31,0	52,6
Вироблено одним середньорічним працівником за рік, тис. грн	275,5	358,6	408,6
Рівень рентабельності, %	9,5	18,3	15,6

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, результати статистичного групування засвідчили, що для сільськогосподарських підприємств Синельниківського району оптимальним рівнем землезабезпеченості є площа угідь, яка становить у середньому 33 гектари на одного працівника. Саме за такого співвідношення досягається найвища економічна ефективність господарської діяльності, що підтверджується відповідними показниками рентабельності та продуктивності праці.

Зазначений рівень землезабезпеченості відповідає середнім масштабам земельного банку сільськогосподарських підприємств у країнах Європейського Союзу. Так, у більшості європейських країн фермерські господарства обробляють у межах 10–30 гектарів землі, що вважається економічно, соціально та екологічно обґрунтованим підходом до ведення агровиробництва.

Отже, можна зробити висновок, що оптимізація структури землекористування з урахуванням навантаження на одного працівника є

ключовим чинником підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств.

Необхідно враховувати, що працівники — це не лише ресурс, а живі люди, від ефективності та залученості яких значною мірою залежить успішне функціонування підприємства. Саме тому для забезпечення стабільної продуктивності важливо постійно підтримувати мотивацію персоналу, удосконалювати умови праці та впроваджувати новітні технології для підвищення ефективності трудових процесів. Оцінка ефективності використання персоналу може здійснюватися за такими критеріями: кількісний і якісний склад працівників, обсяг фактично відпрацьованого часу, результативність трудової діяльності. Аналіз кадрового забезпечення та використання персоналу ТОВ «Агро-Гарант» показав, що станом на кінець 2024 року загальна чисельність персоналу підприємства становила 29 осіб. У період 2022–2024 років загальний оборот персоналу зріс у 6 разів і склав 6 осіб, з них: 4 особи були прийняті, а 2 - звільнені. Загальний коефіцієнт обороту персоналу збільшився на 17,3 %, при цьому коефіцієнт обороту за прийомом зріс на 10,2 %. Галузевий розподіл персоналу у 2024 році: 24 осіб (89%) працювали у рослинництві, 5 особи (11%) - у тваринництві. За віковим складом: 15 осіб (50%) перебувають у віковій групі 36–50 років, що свідчить про домінування працівників із найбільшою трудовою активністю та досвідом. Аналіз показників використання робочого часу на підприємстві засвідчив позитивну динаміку: Коефіцієнт використання робочого часу за 2022–2024 рр. зріс на 6,79 %, середня кількість відпрацьованих днів одним працівником збільшилася з 251 до 279 днів (на 7,5%), при цьому номінальний фонд робочого часу становив 275 днів, що свідчить про перевищення планових показників та високий рівень трудової дисципліни.

ТОВ «Агро-Гарант» демонструє стабільне зростання ефективності використання персоналу як у кількісному, так і в якісному вимірі. Зростання обороту кадрів відбулося не через звільнення, а завдяки активному оновленню складу, що в поєднанні з високим рівнем використання робочого часу є позитивною ознакою ефективного кадрового менеджменту.

2.3. Оцінка ефективності використання персоналу підприємства

При аналізі ефективності використання персоналу аграрного підприємства основну увагу варто приділити ключовому показнику, що її характеризує, — продуктивності праці. Рівень продуктивності праці обчислюють як у натуральному, так і у вартісному вираженні. Для розрахунку натурального показника продуктивності праці (відомого також як трудомісткість) витрати праці ділять на обсяг відповідної продукції, отриманої в процесі виробництва. У ТОВ «Агро-Гарант» основними товарними культурами є озима пшениця, соняшник та ріпак, тому під час дослідження було розраховано трудомісткість їх виробництва на підприємстві (табл. 2.11).

У період з 2022 по 2024 р. у досліджуваному господарстві обсяги виробництва озимої пшениці зросли на 17,3%, виробництво ріпаку незначно збільшилося – на 0,5%, тоді як виробництво соняшнику скоротилося на 9,2%. Водночас витрати праці на вирощування всіх зазначених культур зросли, що негативно позначилося на продуктивності праці.

Трудомісткість виробництва озимої пшениці зменшилася на 6%, що пояснюється оновленням матеріально-технічної бази підприємства. Натомість трудомісткість технічних культур – соняшнику та ріпаку – у 2024 р. порівняно з 2022 р. зросла на 17,9% та 2,6% відповідно через зменшення обсягів виробництва.

Найбільш універсальним способом оцінки продуктивності праці є вартісний метод. За ним виробіток розраховують як відношення обсягу виробленої продукції у грошовому вираженні до витрат часу.

Вартісним показником є продуктивність праці, що відображає здатність працівників створювати певний обсяг продукції, виконувати роботи чи надавати послуги за одиницю робочого часу. Для будь-якого підприємства ключовим є підвищення продуктивності праці. У широкому сенсі зростання продуктивності праці — це постійне вдосконалення економічної діяльності людьми, пошук можливостей працювати ефективніше, виробляти більше якісніших благ за тих самих або менших витрат праці.

Рівень продуктивності праці в ТОВ «Агро-Гарант»

Культура	Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Озима пшениця	Валове виробництво, ц	13711	15361	16081	117,28
	Прямі затрати праці, люд.-год.	8774,4	9676,6	9647,9	109,9
	Продуктивність праці, люд-год./ц	0,65	0,63	0,61	93,8
Соняшник	Валове виробництво, ц	5555	5373	5045	90,8
	Прямі затрати праці, люд.-год.	9716,5	9014,4	10400,09	107,0
	Продуктивність праці, люд-год./ц	1,74	1,66	2,05	117,8
Ріпак	Валове виробництво, ц	8754	9001	8798	100,5
	Прямі затрати праці, люд.-год.	16537,5	17639,9	17062,3	103,1
	Продуктивність праці, люд-год./ц	1,87	1,96	1,94	103,7

Джерело: розраховано автором за статистичною звітністю підприємства.

Зростання продуктивності праці на підприємстві сприяє збільшенню реального продукту та доходу, тому він є важливим індикатором економічного зростання. Для кожного підприємства притаманний певний рівень продуктивності праці, який може підвищуватися або знижуватися під впливом різних факторів. Науковці та практики одностайні в тому, що підвищення продуктивності праці є неодмінною умовою прогресу й розвитку будь-якого виробництва. Аналіз динаміки продуктивності праці та рівня використання основного капіталу в ТОВ «Агро-Гарант» показав, що протягом 2022–2024 рр. продуктивність праці зросла на 11% (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка рівня продуктивності праці в ТОВ «Агро-Гарант»

Показник	2022 р.	2023р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	5987,6	6103,7	6216,7	103,7
Середньооблікова чисельність робітників, ос.	26	28	29	111,5
Продуктивність праці, тис. грн / чол.	249,6	234,8	223,1	89,4

Джерело: розраховано автором за статистичною звітністю підприємства.

У сучасних умовах господарювання, які відзначаються високим рівнем інфляції, стрімким зростанням цін на знаряддя праці та вартістю капітального будівництва, капіталовіддачу рекомендують розраховувати за товарною продукцією в поточних цінах реалізації. Такий підхід, хоча й не повністю, але об'єктивніше відображає рівень економічної ефективності використання основного виробничого капіталу, ніж оцінка товарної (валової) продукції в порівнянних цінах.

Аналіз динаміки показників продуктивності праці в ТОВ «Агро-Гарант» за вартісними величинами показав, що чистий прибуток на одного середньооблікового працівника за 2022–2024 рр. зріс на 7,3% (табл. 2.13). Водночас інші вартісні показники знизилися: обсяг валової продукції на одного працівника зменшився на 11%, а на 1 люд.-год. — на 17,3%; товарна продукція на одного працівника та на 1 люд.-год. скоротилася відповідно на 7,5% і 14,1%. Отже, підприємство потребує впровадження заходів для підвищення ефективності використання персоналу.

Таблиця 2.13

Вартісні показники продуктивності праці в ТОВ «Агро-Гарант»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Вироблено валової продукції, тис. грн: на 1 середньооблікового працівника	249,4	234,6	222,0	89,0
на 1 люд.-год., грн	141,6	137,0	117,2	82,7
Одержано товарної продукції, тис. грн. на 1 середньооблікового працівника	403,4	366,1	373,4	92,5
на 1 люд.-год., грн	229,3	213,5	197,1	85,9
Одержано чистого прибутку, тис. грн: на 1 середньооблікового працівника	27,5	19,3	29,5	107,3
на 1 люд.-год.	15,6	11,3	15,6	100,0
Окупність трудового потенціалу, грн	7,02	5,39	5,17	73,6

Джерело: розраховано автором за статистичною звітністю підприємства.

За допомогою факторного аналізу досліджено вплив факторів на підприємстві на зміну продуктивності праці та обсяг виручки від реалізації продукції, робіт і послуг (табл. 2.14). Результати показали, що зниження продуктивності праці у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 32,0 грн на одну люд.-год. зумовлене зростанням витрат праці на 10 844 люд.-год. При цьому збільшення витрат праці вплинуло на продуктивність праці сильніше, ніж зростання обсягу товарної продукції за той самий період.

Таблиця 2.14

Факторний аналіз продуктивності праці в ТОВ «Агро-Гарант»

Показники	2022 р.	2024 р.	Відхилення, (+/-)
Затрати праці – всього, люд.-год.	42217	53061	10844
Виручка від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн	9680,8	10455,8	775,3
Продуктивність праці, грн/люд.-год.	229,3	197,3	-32,0
Загальна зміна продуктивності праці, тис. грн			-32,0
у т. ч. за рахунок зміни:			
- затрат праці			-50,3
- виручки від реалізації продукції			18,4

Джерело: розраховано автором за статистичною звітністю підприємства.

Показник продуктивності праці є ключовим при оцінці ефективності використання персоналу на підприємстві. Зафіксоване зростання вартісних показників продуктивності праці в ТОВ «Агро-Гарант» свідчить про підвищення ефективності використання персоналу. Це відбулося під впливом низки факторів, найважливішим з яких стало збільшення фонду оплати праці. Тому особливу увагу привертає структура цього фонду (табл. 2.15).

Аналіз показав, що середньомісячна заробітна плата працівника в ТОВ «Агро-Гарант» зросла на 6000 грн (60,0%). Це, відповідно, вплинуло на зростання загального фонду оплати праці всіх працівників, який у свою чергу за період дослідження зріс на 32,5% (2074,8 тис. грн). Зростання основного фонду оплати праці відбулося через збільшення кількості працівників. Крім того, збільшення фонду оплати праці в 2022 році відбулося за рахунок зростання обсягів

виробництва; збільшення компенсаційних та заохочувальних виплат працівникам збільшення виплат за роботу у дні, непередбачені режимом роботи підприємства.

У структурі фонду оплати праці в ТОВ «Агро-Гарант» на основну заробітну плату припадає 96 % від загального обсягу. Питома вага додаткових виплат становить близько 5%, що стосується їх співвідношення то за 2022-2024 рр. дана пропорція залишилась.

Таблиця 2.15

Структура фонду оплати праці персоналу в ТОВ «Агро-Гарант»

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Фонд оплати праці працівників	4299,4	100	5 217,01	100	6374,2	100
у тому числі:						
фонд основної заробітної плати	4114,5	95,7	4945,7	94,8	6119,2	96,0
фонд додаткової заробітної плати з них:	184,9	4,3	257,2	5,2	244,7	4,0
- надбавки та доплати	65,08	35,2	1721,1	34,8	2698,6	44,1
- премії за виробничі результати	34,8	18,8	954,5	19,3	856,7	14,0
- заохочувальні та компенсаційні виплати	30,3	16,4	796,2	16,1	1474,7	24,1
- матеріальна допомога	32,2	17,4	820,9	16,6	734,3	12,0
- соціальні пільги, індивідуального характеру	22,52	12,18	395,8	8,0	110,2	1,8
Середньомісячна заробітна плата	14,5	X	16,725	X	20,5	X

Джерело: розраховано автором.

У процесі дослідження встановлено, що зміни у структурі додаткових виплат є незначними. Виявлено, що фонди основної, додаткової заробітної плати та інших компенсаційних виплат змінюються майже пропорційно до загального фонду оплати праці. Збільшення обсягу додаткового фонду оплати праці на досліджуваному підприємстві відбулося переважно за рахунок підвищення розміру премій, а також зростання витрат на матеріальну допомогу та соціальні пільги індивідуального характеру.

Структура складових фонду оплати праці в ТОВ «Агро-Гарант» станом на

2024 рік наочно представлено на рисунку 2.2.

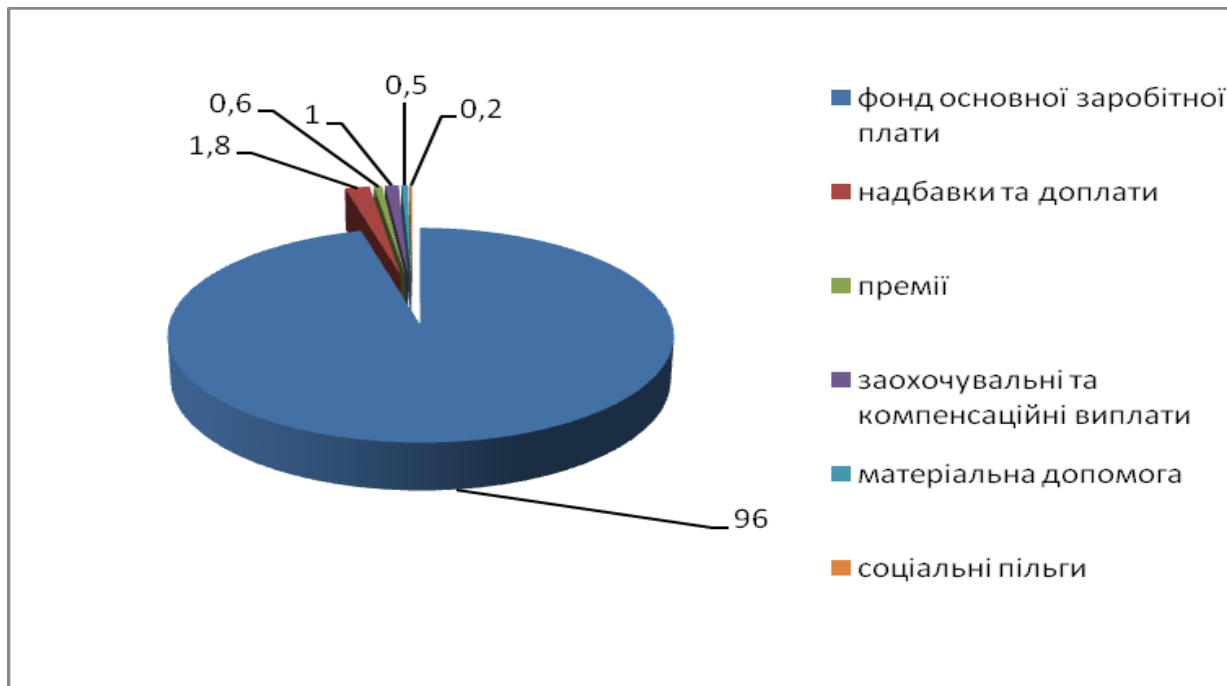


Рис. 2.3. Структура фонду оплати праці в ТОВ «Агро-Гарант», 2024 р.
Джерело: сформовано автором згідно звітності підприємства.

Досліджуючи вплив рівня середньомісячної заробітної плати на ефективність використання персоналу в аграрних підприємствах Синельниківського району Дніпропетровської області, на основі даних районного управління статистики встановлено, що зі зростанням середньомісячної заробітної плати в аграрних підприємствах району у 2024 році спостерігалася чітка тенденція до підвищення ефективності використання праці (табл. 2.16).

Так, за середньомісячної оплати праці в розмірі 14500,0 грн. продуктивність праці склала 271,68 тис. грн із розрахунку на одного середньорічного працівника, а при оплаті праці в 19957,7 грн, продуктивність праці – 368,8 тис. грн/особу.

Що стосується досліджуваного підприємства, то за показниками рівня заробітної плати та рівнем продуктивності підприємство потрапило до третьої групи. Це свідчить про врівноважене співвідношень між рівнем фонду оплати праці персоналу та продуктивністю праці.

**Вплив рівня середньомісячної заробітної плати в аграрних підприємствах
Синельниківського району на продуктивність праці, 2024 р.**

	Групи підприємств за рівнем середньомісячної заробітної плати, грн			ТОВ «Агро-Гарант»
	I – до 20 500 грн.	II – 14501 – 19000	III – більше 19000	
Кількість підприємств	4	5	3	-
Середньомісячна заробітна плата, грн	14500,0	16729,0	19957,7	20500,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	271,68	313,45	368,9	373,5

Джерело: згідно розрахунків.

Загалом же, в ході оцінки ефективності використання персоналу в ТОВ «Агро-Гарант» виявили, що затрати праці на виробництво основних товарних культур – соняшнику й ріпаку – зросли. Тобто трудомісткість виробництва основних для господарства культур зросла на 17,9 та 2,6 % відповідно в 2024 р., що вплинуло на продуктивність праці. Натомість трудомісткість виробництва пшениці озимої знизилася на 6%, що пов'язуємо з оновленням матеріально-технічної бази підприємства. Аналіз динаміки продуктивності праці й рівня використання основного капіталу в ТОВ «Агро-Гарант» показав, що протягом 2022-2024 рр. капіталоозброєність знизилася на 13,4%, а продуктивність праці – на 11%. Показник капіталовіддачі в ТОВ «Агро-Гарант» протягом досліджуваного періоду зріс на 6,9%, що розглядаємо як наслідок посилення процесів механізації. Обсяг чистого прибутку з розрахунку на 1 середньооблікового працівника впродовж 2022-2024 рр. зріс на 7,2%. Рівень інших вартісних показників знизився. Так, обсяг виробленої валової продукції з розрахунку на одного середньооблікового показника зменшився на 11%, а з розрахунку на 1 люд.-год. – на 17,3%; обсяг товарної продукції з розрахунку на 1 середньооблікового працівника та на 1 люд.-год. знизився, відповідно, на 7,4 та на 14%. Таким чином, дійшли висновку, що досліджуване підприємство потребує запровадження заходів щодо підвищення ефективності використання

персоналу. Як виявлено в ході факторного аналізу, зменшення продуктивності праці в 2024 р. порівняно з 2022 р. на 32,3 грн з розрахунку на одну людину-годину спричинено збільшенням затрат праці на 10844 люд.-год. Аналіз засвідчив, що середньомісячна заробітна плата працівника в ТОВ «Агро-Гарант» зросла на 6000 грн (39,8%). У структурі фонду оплати праці в ТОВ «Агро-Гарант» на основну заробітну плату припадає 95% від загального обсягу. Питома вага додаткових виплат становить близько 5%.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Агро-Гарант» – розташований в с. Михайлівка, Синельниковський район, Дніпропетровська область. Земельний банк: 912 га ріллі, спеціалізація – олійно-зерновий напрям (соняшник – 42,3% продукції, озима пшениця – 36,9%). Земельна площа зросла на 4,1% за рахунок орендованих паїв. Обсяг товарної продукції зріс на 8%, рентабельність – 8,6%. Урожайність пшениці підвищилася на 17,2%, соняшнику – знизилася на 9,3%.

Чисельність працівників збільшилася на 11,5%, фактично відпрацьований час – на 25,3%. Основна вікова група: 36–50 років; частка працівників із вищою освітою – 31%. Середня кількість відпрацьованих днів зросла на 7,5%, коефіцієнт використання робочого часу – на 6,79%. Оптимальна землезабезпеченість на одного працівника – 33 га. Найвища продуктивність спостерігається при великій площі угідь на одного працівника, але не завжди корелює з рентабельністю.

Ефективність використання трудових ресурсів: Вартісна продуктивність праці зросла (чистий прибуток на одного працівника +7,3%), але обсяг продукції на одного працівника та на 1 люд.-год. знизився (ефективність у натуральному вираженні знизилася на 15,1% на 1 люд.-год. і на 7,5% на одного працівника).

Трудомісткість: пшениця – зменшилася на 6%, соняшник – збільшилася на 17,9%, ріпак – на 2,6%. Зниження продуктивності зумовлене зростанням витрат праці (+10844 люд.-год.) при відносно невеликому зростанні обсягів виробництва.

Фінансово-матеріальні показники: Основні засоби +1,1%, оборотні – +10,1%; капіталомісткість знизилася на 6,7%, капіталоозброєність – на 13,4%, капіталовіддача +6,9%. Фонд оплати праці зріс на 32,5%, середня зарплата – +39,8% (6000 грн), структура фонду стабільна: основна зарплата – 95%, додаткові виплати – 5%. Використання виробничого капіталу ефективно, але потребує додаткових ресурсів для стабільного виробництва.

Підприємство ефективно реалізує свій економічний потенціал і демонструє позитивну динаміку розвитку кадрового потенціалу. Необхідно удосконалювати агротехнології для підвищення врожайності соняшнику та зниження трудомісткості виробництва. Оптимізація використання трудових ресурсів та підвищення продуктивності праці залишаються ключовими завданнями для забезпечення стійкого економічного зростання. Рекомендовано підтримувати мотивацію персоналу, впроваджувати новітні технології та забезпечувати баланс між навантаженням та ресурсами.

РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Інноваційні підходи як чинник підвищення ефективності підбору кадрів на підприємств

У добу цифрової трансформації ефективний добір персоналу стає стратегічним чинником конкурентоспроможності підприємства. Традиційні методи рекрутингу вже не відповідають вимогам динамічного ринку праці, великих обсягів даних і потреби в оперативних рішеннях. Використання штучного інтелекту (ШІ), автоматизованих систем аналізу та персоналізованих платформ пропонує нові підходи до підбору кадрів, орієнтовані на прогнозування ефективності, адаптивності й лояльності працівників.

Попри активне впровадження ШІ у HR, досі немає цілісного розуміння його роботи на ключових етапах — від фільтрації кандидатів до онбордингу, що зумовлено браком емпіричних даних і системного аналізу проблем прозорості та алгоритмічної упередженості, особливо в українських компаніях.

Найактивніше ШІ розвивається у сфері автоматизації первинного добору персоналу. Сучасні трансформерні мовні моделі та нейромережі комп'ютерного зору здатні аналізувати текстові, аудіо- й відеодані резюме, що дозволяє швидше й точніше формувати короткий список кандидатів. Поєднання технологій NLP і глибинного навчання дає змогу зіставляти вимоги вакансій з досвідом претендентів [58].

Генеративні модулі на базі великих мовних моделей (LLM), інтегровані у професійні мережі, забезпечують динамічний пошук і залучення пасивних кандидатів. Платформи talent intelligence прогнозують потенціал розвитку й відповідність фахівців конкретним ролям, підвищуючи об'єктивність рішень у рекрутингу [59] (табл. 1).

На практиці поєднання інноваційних інструментів демонструє високу ефективність. Зокрема, корпорація Unilever, інтегрувавши гейміфіковане тестування Pymetrics і відеоаналіз HireVue, скоротила тривалість первинного

добору з трьох тижнів до двох днів, зекономивши понад 50 тис. людино-годин і понад 1 млн фунтів стерлінгів [63].

Таблиця 3.1

Інноваційні ШІ-рішення для автоматизованого пошуку й первинного фільтрування кандидатів

Інноваційний підхід	Технологічна основа	Дані для аналізу	Ключовий результат	Потенційна користь
NLP-аналіз резюме й описів вакансій	BERT/GPT-подібні мовні моделі	Текстові резюме, описи посад	Семантичне ранжування, скорочення часу скринінгу до 80%	Підвищення релевантності добору, мінімізація ручного оброблення
Генеративний пошук кандидатів	LLM-агенти з адаптивним діалоговим інтерфейсом	Пошукові запити, профілі в соцмережах	Залучення пасивних кандидатів, уточнення параметрів добору	Розширення бази талантів, оптимізація охоплення
Платформи інтелектуального аналізу талантів	Глибинне навчання з багатозоровою класифікацією	Кар'єрні траєкторії, результати роботи, навички	Прогноз відповідності ролі й потенціалу розвитку	Зниження упередженості, стратегічне планування персоналу
Гейміфікований психометричний скринінг	Нейромережевий аналіз мікроповедінкових патернів	Дані з коротких інтерактивних ігор-тестів	Профілі когнітивних та емоційних компетенцій	Об'єктивізація м'яких навичок, позитивний досвід взаємодії
Комп'ютерний зір у відеоінтерв'ю	Конволюційні нейронні мережі, аудіосемантика	Відеозаписи відповідей, невербальні сигнали	Стандартизоване оцінювання комунікаційн их навичок	Уніфікованість критеріїв, архівування для подальшого перегляду

Джерело: сформовано згідно [48, с. 406; 51, с. 52; 52; 54, с. 76; 58–62].

За останній рік частка HR-фахівців, які регулярно використовують ШІ у доборі персоналу, зросла з 58% у 2024 році до 72% у 2025 році [64]. Паралельно з розвитком технологій зростає роль нормативного регулювання. Зокрема, Регламент ЄС про ШІ (EU AI Act) передбачає обов'язкові алгоритмічні аудити рішень, уразливих до упередженості, що сприяє прозорості та етичній відповідальності розробників [65].

Системи первинного відбору кандидатів на основі ШІ не лише знижують операційні витрати, а й формують нову модель управління людським капіталом — швидко, масштабовану й гнучку. Такі технології переводять оцінювання кандидатів із формального порівняння вимог до глибокого аналізу професійної відповідності та прогнозування результативності.

Інструменти з елементами комп'ютерного зору, поведінкової аналітики й прогнозних алгоритмів мінімізують суб'єктивність рішень. У центрі сучасного підходу — когнітивна гнучкість, емоційна стабільність та здатність до розвитку, які важко виміряти традиційними методами. Завдяки ШІ компанії можуть оцінювати не лише поточні компетентності, а й потенціал зростання, адаптації та культурної сумісності кандидатів. (табл. 2).

Таблиця 3.2

Типи ШІ-інструментів для оцінювання професійної відповідності кандидатів

Інструмент оцінювання	Принцип роботи	Типи даних	Основні переваги
Віртуальні співбесіди з аналізом мовленнєвої та невербальної поведінки	Комп'ютерний зір, NLP, виявлення патернів	Відеовідповіді, мікровирази, інтонаційні характеристики	Скорочення суб'єктивізму, масштабованість, стандартизація
Рекомендаційні системи відповідності	Алгоритми машинного навчання, аналіз патернів найму	Резюме, кар'єрні історії, метадані з CRM-систем	Персоналізація рішень, адаптивне оцінювання, зниження навантаження на рекрутерів
Прогностична аналітика відповідності	Глибинне навчання, зіставлення з моделями успішних кандидатів	Дані про KPI, динаміку кар'єри, траєкторії успішних працівників	Прогноз професійної придатності, підтримка стратегічного планування
Семантичний аналіз softskills	Оброблення відкритих відповідей, лінгвістичне моделювання поведінки	Текстові інтерв'ю, стилістичні й емоційні маркери	Оцінювання поведінкових характеристик, видкий автоматизований зворотний зв'язок
Гібридні платформи з оцінюванням і навчанням	Комбінація оцінювання й адаптивного навчального модуля	Тестові дані, результати симуляцій, навчальні алгоритми	Зв'язок між добором і професійним розвитком, скорочення розриву в навичках

Джерело: сформовано згідно [49; 53, с. 36–38; 54, с. 76–77].

Використання віртуальних співбесід із ШІ, зокрема на платформі HireVue, автоматизує оцінювання комунікативних і поведінкових характеристик кандидатів. Завдяки поєднанню комп'ютерного зору та NLP система аналізує мікровирази, темп мовлення й структуру відповідей, формуючи стандартизований профіль компетентності та мінімізуючи суб'єктивність оцінки [66]. Платформа HiredScore використовує алгоритми машинного навчання для рекомендаційного добору кандидатів, аналізуючи історію наймання, дані з CRM-систем і цифрові резюме. Її перевага — у здатності прогнозувати відповідність не лише поточній вакансії, а й майбутнім ролям з урахуванням культурно-організаційного контексту компанії [67]. Системи прогнозної відповідності, зокрема Eightfold AI, моделюють успішність попередніх наймів, інтегруючи дані про кар'єрні траєкторії, продуктивність і внутрішні переміщення працівників. Це дає змогу оцінювати довгостроковий потенціал кандидатів і формувати стратегічний кадровий резерв [68]. Платформа Sapia.ai оцінює soft skills за допомогою глибинного семантичного аналізу відкритих текстових відповідей. Вона виявляє поведінкові патерни на рівні лексики, стилю й тону, автоматично формуючи зворотний зв'язок щодо сильних сторін кандидата [69]. В Україні подібні технології впроваджують переважно великі компанії ІТ-сектору та цифрового банкінгу. Зокрема, Genesis застосовує платформу Codility для автоматизованого тестування технічних навичок кандидатів, що підвищує об'єктивність і масштабованість відбору [70]. У Monobank застосовуються внутрішні системи для аналізу резюме та формування короткого списку кандидатів, а також API OpenAI для попередньої оцінки письмових відповідей. Використання платформ на кшталт HireVue, HiredScore, Eightfold AI, Sapia.ai та Codility дозволяє перейти до прогнозно-орієнтованої моделі оцінювання персоналу, де враховується не лише відповідність кандидата вакансії, а й його потенціал розвитку в конкретному корпоративному середовищі (Таблиця 3).

Процеси онбордингу та інтеграції нових працівників стають ефективнішими завдяки ШІ-системам, які адаптують навчання та здійснюють

постійний моніторинг. Замість стандартних програм формуються індивідуальні траєкторії розвитку, що враховують рівень навичок, стиль навчання та зворотний зв'язок. Глибокі навчальні системи не лише допомагають заповнити компетентні прогалини, а й прогнозують ризики адаптації, що сприяє зниженню плинності кадрів.

Таблиця 3.3

Класифікація ШІ-рішень для онбордингу й адаптації працівників

Рішення/модель	Основна функція	Джерела даних	Очікуваний результат
Адаптивні Learning Management System (LMS)	Персоналізація навчального контенту	Анкети, результати тестів, поведінка в системі	Скорочення часу навчання, підвищення ефективності знань
Віртуальні онбординг-асистенти	Автоматична підтримка новачка 24/7	Питання HR, інформаційні портали, аналіз тональності	Зниження плинності до першого дня, покращення досвіду нового співробітника
Аналітичні панелі адаптації	Виявлення критичних точок адаптації	Опитування, Human resources management information system (HRIS), CRM, взаємодія в системах	Своєчасні коригування онбордингу, зменшення звернень до HR
Прогнозні моделі адаптації	Оцінювання ймовірності скорого звільнення	Поведінка на платформі, активність, зворотний зв'язок	Індивідуальні програми підтримки, підвищення утримання
Рекомендаційні системи розвитку	Формування траєкторії професійного зростання	Компетенції, KPI, активність у навчанні	Підвищення мотивації до розвитку, стратегічне планування кар'єри

Джерело: адаптовано [46, с. 214; 47, с. 127; 51, с. 53–55; 53, с. 36; 54, с. 77].

Адаптивні навчальні платформи, зокрема Docebo, використовують алгоритми глибинного навчання для створення персоналізованих траєкторій навчання. Це дозволяє скоротити час проходження модулів на 25–35 % та підвищити ефективність засвоєння знань новачками [71]. Віртуальні асистенти, як-от Leena AI, автоматизують відповіді на типові запитання, надсилають нагадування, проводять короткі опитування та надають цілодобову інформаційну підтримку, знижуючи навантаження HR і покращуючи досвід працівників [72]. Аналітичні панелі, як Qualtrics XM for People Teams,

інтегруються з HRIS та корпоративними порталами, надаючи HR візуалізовані дані про залученість працівників, ризики дезадаптації та ймовірність звільнень, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії супроводу [73]. Платформи, як LearnAmp і Talmundo, поєднують адаптивне навчання, рекомендаційні системи та аналіз поведінки, що дозволяє не лише навчати працівників, а й підвищувати їхню лояльність та мотивацію до довготривалої співпраці [74]. В Україні Monobank активно застосовує ШІ для персоналізації клієнтського сервісу та внутрішнього супроводу персоналу. Завдяки чатботам і рекомендаційним системам на основі великих мовних моделей співробітники отримують цілодобові консультації та попередню обробку запитань щодо адаптації, внутрішньої інфраструктури та корпоративних процесів [75]. Такий підхід підвищує швидкість першої реакції на запити співробітників, наближаючи HR-підтримку до рівня «помічника 24/7». Сучасні ШІ-рішення роблять онбординг персоналізованим, гнучким і прозорим, базованим на моніторингу, що знижує ризики та сприяє довгостроковій мотивації працівників. Водночас упровадження ШІ у добір персоналу має суттєві обмеження. Однією з ключових проблем є алгоритмічна упередженість, коли моделі відтворюють дискримінаційні практики або структурну нерівність, наприклад щодо статі, віку чи етнічного походження. Іншим критичним обмеженням є непрозорість моделей, особливо глибинних нейронних мереж, через що HR-фахівці не завжди можуть пояснити, чому система відсіяла або рекомендувала певного кандидата. Це знижує довіру до автоматизованих рішень і створює правові ризики у юрисдикціях з вимогами до пояснюваності алгоритмів.

Це ускладнює аудит моделей, обмежує виправлення помилкових рішень і підриває принципи справедливості в управлінні персоналом. Крім того, значним бар'єром є технологічна незрілість бізнес-середовища. [46, с. 214]. У багатьох компаніях відсутня належна інфраструктура для збору, зберігання та обробки даних, а HR-служби часто не мають достатньої компетенції для роботи з ШІ-рішеннями. Це призводить до формального впровадження окремих інструментів без їх системної інтеграції, обмежує гнучкість моделей і знижує ефективність

алгоритмічного навчання. Окремо слід зазначити ризики правової відповідальності та регуляторної невизначеності, адже багато країн лише формують правила щодо автоматизованих HR-рішень, і компанії змушені діяти в умовах часткової нормативної ясності [49].

Сукупність обмежень ШІ у HR створює системну проблему: інтелектуальні інструменти, здатні підвищувати якість управлінських рішень, часто залишаються недовірливими або маргіналізованими через непрозорість, ризики дискримінації та низьку алгоритмічну грамотність HR-фахівців. Подолання цих бар'єрів потребує не лише технологічної модернізації, а й створення етичних рамок, оновлення правового середовища та підвищення компетенцій персоналу.

Стратегія поетапного впровадження ШІ у HR-процеси включає:

- Діагностика зрілості HR-системи – оцінка цифровізації рекрутингових процесів, наявності структурованих даних, готовності персоналу до роботи з автоматизованими інструментами; виявлення вузьких місць, що потребують автоматизації (тривалий підбір, навантаження на HR, високий кадровий відтік).
- Пілотне впровадження – запуск обмежених рішень, наприклад автоматизованого скринінгу резюме або віртуальних асистентів; тестування ефективності, налаштування алгоритмів та збір зворотного зв'язку. Вибір пріоритетних інструментів залежить від галузі: IT – технічні тести, ритейл – оцінка поведінкових компетенцій, банківський сектор – інструменти верифікації ризиків і комплаєнсу.
- Масштабування та інтеграція – поширення ШІ на суміжні HR-функції: адаптацію, моніторинг ефективності, аналіз залученості, планування навчання. Забезпечується інтеграція між LMS, CRM і HRIS для створення замкненого циклу обробки даних у реальному часі.
- Формалізація етичних принципів – розроблення політик прозорості алгоритмів, протоколів перегляду автоматичних рішень, аудитів на предмет упередженості та дискримінації. Паралельно інвестується у

підготовку HR-фахівців до роботи з ШІ, зокрема в алгоритмічне мислення та інтерпретацію результатів.

Застосування ШІ у HR може стати стратегічним чинником трансформації системи добору та адаптації персоналу, забезпечуючи підвищення об'єктивності, оперативності та персоналізації управлінських рішень. Разом із тим існують бар'єри: алгоритмічна упередженість, непрозорість моделей, технологічна незрілість інфраструктури та низький рівень алгоритмічної грамотності. Ефективне впровадження ШІ передбачає поетапну інтеграцію, запуск пілотних проєктів, розроблення етичних політик, аудит моделей і навчання персоналу. Подальші дослідження варто зосередити на ефективності пояснюваного ШІ, його впливі на адаптацію, продуктивність та утримання персоналу.

3.2. Планування та управління людськими ресурсами в умовах непередбачуваних змін

Воєнна агресія Російської Федерації проти України, що триває з 2014 року й особливо загострилася з повномасштабного вторгнення у 2022 році, спричинила кардинальні зміни у всіх сферах суспільного життя, включаючи економіку, ринок праці та системи управління персоналом. У цих надзвичайних умовах підприємства були змушені адаптувати свої кадрові стратегії до нової реальності, яка характеризується нестабільністю, високим рівнем ризиків, мобільністю працівників і дефіцитом трудових ресурсів. Однією з ключових трансформацій стало переосмислення цінності персоналу як основного ресурсу для забезпечення життєстійкості бізнесу. Саме тому ми звертаємо увагу на проблему збереження та відтворення персоналу підприємства [78].

Умови воєнного стану створюють надзвичайні виклики для функціонування підприємств, зокрема в сфері управління трудовими ресурсами. Нестабільність, загроза безпеці, релокація працівників, мобілізація та порушення логістичних ланцюгів потребують гнучких, адаптивних і проактивних підходів до збереження й ефективного використання персоналу. Одним із ключових напрямів організації праці є гнучка організація праці, що передбачає

впровадження дистанційного або гібридного режиму роботи, завдяки чому підприємства можуть зберігати безперервність виробничих та адміністративних процесів [77]. Застосування гнучких графіків дозволяє враховувати індивідуальні обставини працівників, пов'язані з переміщенням, доглядом за родиною тощо. Широкого поширення набуває також проєктне управління, яке забезпечує гнучке формування команд відповідно до конкретних завдань. Наступним важливим питанням є збереження та розвиток кадрового потенціалу. В умовах обмеженого доступу до нових кадрів пріоритет надається внутрішній мобільності: ротації кадрів на суміжні або нові посади, перекваліфікації та розвитку багатофункціональності. [78]. Підприємства активно впроваджують внутрішні програми навчання, онлайн-курси, менторинг, що сприяє швидкому набуттю необхідних компетенцій. У сучасних реаліях значно зростає значення психологічної підтримки та мотивації персоналу. Функція HR трансформується в кризову — фахівці з управління персоналом не лише координують адаптаційні процеси, а й відіграють провідну роль у збереженні морального стану працівників. Практикується впровадження регулярного зворотного зв'язку, прозорої внутрішньої комунікації, а також застосування нематеріальних форм заохочення, таких як визнання зусиль працівників, участь у спільних ініціативах тощо [78].

Окреме місце посідає соціальна відповідальність підприємства, яка в умовах війни стає не лише моральним обов'язком, а й інструментом довгострокового збереження трудового потенціалу. Це зокрема передбачає підтримку мобілізованих працівників, взаємодію з їхніми родинами, участь у гуманітарних та волонтерських проєктах. Підприємства також беруть участь у програмах релокації співробітників, надаючи допомогу в облаштуванні на новому місці. Не менш важливим напрямом, є впровадження цифрових рішень, що дозволяють оперативно реагувати на виклики часу.

Застосування ERP, CRM-систем, платформ для аналітики забезпечує ефективне планування ресурсів і контроль за їхнім використанням навіть за умов часткової або повної віддаленої роботи. Таким чином, адаптація підприємств до

умов воєнного стану вимагає системного, багатовекторного підходу до управління трудовими ресурсами. У центрі цього підходу залишається людина — як головний капітал, рушійна сила й стратегічний ресурс будь-якої організації. Досвід українських компаній в умовах війни демонструє високу адаптивність HR-функції. Підходи з управління персоналом, що переважали в мирний час, не втратили актуальності повністю, однак були доповнені або замінені на оперативні, стресостійкі та соціально орієнтовані практики. На перший план вийшло управління кризами, здатність приймати швидкі рішення у непередбачуваних обставинах; роль HR-фахівців розширилася від адміністраторів до стратегічних радників керівництва; суттєво зріс соціальний компонент управління персоналом, особливо у питаннях підтримки співробітників на фронті, сімей ВПО, реінтеграції ветеранів. Також слід зазначити активну цифрову трансформацію HR-функцій – впровадження онлайн-сервісів для комунікації, обліку кадрів, автоматизованих систем для управління персоналом (HCM-системи), що дозволяє зменшити адміністративне навантаження і зосередитися на стратегічному управлінні [78].

Особливої актуальності набула проблема втрати кадрів через мобілізацію, міграцію та припинення діяльності підприємств на тимчасово окупованих територіях. Це змусило бізнес розробляти адаптивні HR-стратегії, залучати внутрішньо переміщених осіб і ветеранів АТО/ООС, а також впроваджувати програми підтримки ментального здоров'я працівників.

Війна підштовхнула перехід від адміністративної моделі управління персоналом до стратегічної та гнучкої, орієнтованої на швидке реагування, мотивацію та підтримку співробітників. Трансформація HR-системи в Україні після початку повномасштабної війни у 2022 році є безпрецедентною за масштабом і швидкістю: якщо до війни основний акцент робився на довгострокове планування, розвиток корпоративної культури та конкурентоспроможність, то зараз домінують адаптивні, кризові підходи.

Управління персоналом — це системний підхід, який узгоджує цілі підприємства з можливостями та інтересами працівників. Воно передбачає не

лише визначення стратегії розвитку компанії, а й підвищення мотивації та залученості співробітників у її реалізацію. У таблиці 3.4 наведено порівняльну характеристику ключових аспектів управління персоналом у довоєнний та воєнний періоди.

Таблиця 3.4.

Порівняльна характеристика основних аспектів управління персоналом у довоєнний та воєнний періоди

Критерій	HR-практики до війни (до 2022 року)	HR-практики під час війни (з 2022 року)
Фokus управління	Стратегічне зростання, розвиток талантів	Забезпечення стабільності, безпеки життєстійкості бізнесу
Мотивація працівників	Матеріальні стимули, бонуси, кар'єрне зростання	Нематеріальна мотивація, підтримка, гнучкий графік, психологічна стабільність
Робоче середовище	Офісна культура, open-space, тимбілдинги	Дистанційна або гібридна робота, цифрові інструменти
Рекрутинг та добір	Пошук ідеальних кандидатів, довгі конкурси	Швидкий підбір, перекваліфікація, залучення ВПО та ветеранів
Кадрове планування	Довгострокові кадрові стратегії, succession planning	Короткострокові плани, кризове управління
Навчання і розвиток	Корпоративне навчання, розвиток лідерства	Курси виживання, безпека, антикризове мислення
Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	Екологічні ініціативи, волонтерство, diversity programs	Підтримка ЗСУ, допомога мобілізованим, гуманітарні ініціативи
Психологічне здоров'я	Часто ігнорувалося або формалізувалось	Фокус на ментальне здоров'я, залучення психологів, програми підтримки

Джерело [78].

Війна стала не лише викликом для HR, а й каталізатором трансформацій, що можуть визначити нові стандарти управління людським капіталом в Україні. Ключовим напрямком стало збереження та розвиток внутрішнього кадрового потенціалу, зокрема через внутрішню мобільність у умовах обмеженого доступу до нових кадрів. Функція HR у кризовий період трансформується: фахівці не лише координують адаптаційні процеси, а й підтримують моральний стан працівників. Порівняння довоєнного та воєнного періодів показує, що сучасні виклики актуалізують перехід від адміністративної до гнучкої моделі управління

персоналом, яка забезпечує оперативне реагування, мотивацію та підтримку співробітників.

3.3. Напрями підвищення ефективності використання персоналу

У дослідженні напрямів підвищення мотивації персоналу були визначені ключові проблеми в управлінні кадрами, що потребують негайного вирішення. Вони не лише стримують розвиток ринкового потенціалу підприємства, а й загрожують забезпеченню кадрових потреб у майбутньому.

Основною проблемою ТОВ «Агро-Гарант» є недосконала система оплати праці та преміювання. Тому першочерговим кроком має стати вдосконалення матеріальної мотивації, зокрема впровадження преміювання за результатами КРІ, що дозволить враховувати індивідуальний внесок працівників у досягнення цілей компанії. Це особливо актуально, оскільки середня зарплата на підприємстві нижча за середньоринкову, а преміальні виплати — незначні та розподіляються без урахування ефективності.

Кореляційно-регресійний аналіз підтвердив тісний зв'язок між продуктивністю та фондом оплати праці, що свідчить про позитивний вплив підвищення зарплати на мотивацію та залученість персоналу.

Етапи розробки системи КРІ передбачають:

1. Створення робочої групи та плану впровадження.
2. Формування стратегії та її деталізація для підрозділів і працівників.
3. Побудову ієрархічної системи цілей — від керівників до кожного працівника.
4. Обґрунтування та нормування показників.
5. Розробку мотиваційної системи, тестові розрахунки та інформування персоналу.
6. Регулярний перегляд та коригування КРІ (не частіше одного разу на рік).

Суть системи мотивації на основі КРІ полягає в тому, що працівникам нараховуються премії за виконання встановлених цілей. Оплата праці

складається з постійної частини та змінної, що залежить від результатів діяльності (рис. 3.1) [48].

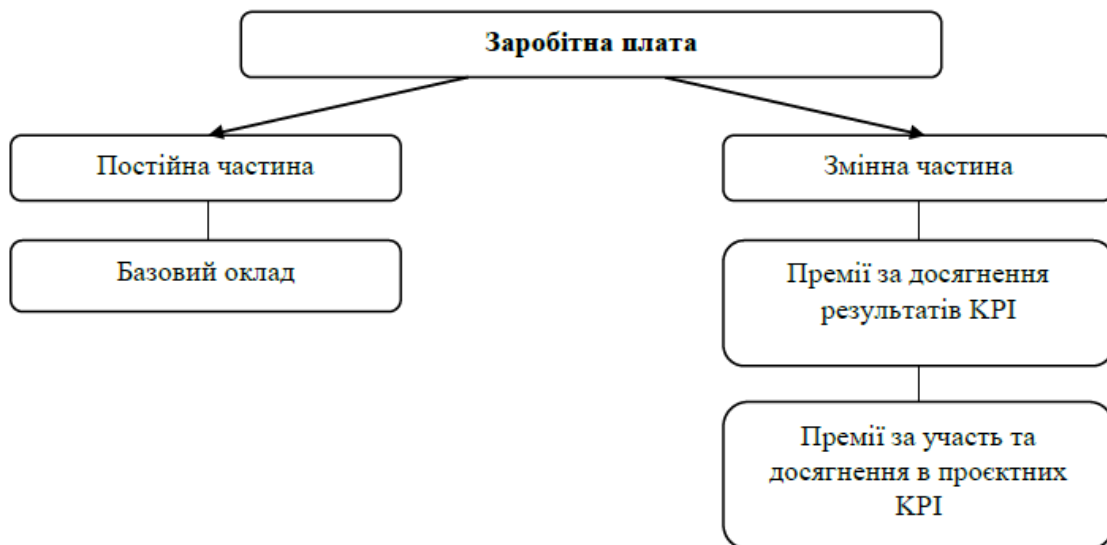


Рисунок 3.1 – Пропонована система оплати праці працівників

Джерело: побудовано автором

Запропоновану систему матеріального стимулювання працівників, що забезпечує прозорий розподіл премій на ТОВ «Агро-Гарант», наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Пропонована система преміювання працівників на ТОВ «Агро-Гарант»

Вид матеріальної мотивації	Періодичність	Підстави
Регулярна премія	Помісячно Поквартально Півріччя	За виконання індивідуальних КРІ та КРІ підрозділу
Річна премія	Щорічно	За виконання КРІ компанії
Нерегулярна проектна премія	Після завершення проекту	За виконання робіт по стратегічно важливим проектам

Джерело: складено автором

Оновлена система оплати праці складатиметься з обов'язкової частини (окладу) та преміального фонду, розмір якого визначатиметься залежно від внеску кожного працівника протягом звітного періоду. Наприкінці місяця чи кварталу, відповідно до виконаних завдань і результатів роботи, працівникам нараховуватимуть премії. Їхній розмір визначатиметься за оцінкою ефективності

за ключовими показниками. Запровадження преміювання на основі КРІ на ТОВ «Агро-Гарант» дозволить вирішити такі проблеми:

Процес нарахування премій стане прозорішим і зрозумілішим, що зменшить незадоволення персоналу.

Ознайомлення працівників із новою системою стимулювання підвищить їхню активність і зацікавленість у досягненні цілей підприємства.

Буде усунуто ризик необ'єктивного преміювання, що сприятиме формуванню справедливого та комфортного робочого середовища.

З огляду на зростання плинності кадрів, відсутність системності у відборі працівників та нерегулярну оцінку персоналу, підприємству доцільно впровадити автоматизовану систему управління персоналом на основі КРІ.

Автоматизована модель забезпечить такі переваги:

- підвищення якості управлінських рішень;
- покращення інформаційної підтримки процесів;
- швидшу реакцію на зміни у роботі підприємства чи його підрозділів;
- зростання мотивації працівників [49].

Основним напрямом удосконалення матеріального стимулювання працівників ТОВ «Агро-Гарант» є впровадження автоматизованої системи управління за КРІ. Вона забезпечить справедливий розподіл премій із урахуванням особистого внеску працівників у досягнення цілей підприємства, підвищить мотивацію, усуне нерівність у преміюванні та стимулюватиме професійний розвиток. Очікується також зростання продуктивності та зниження плинності кадрів, адже близько 50% звільнень пов'язані з незадоволеністю рівнем оплати праці. Вища заробітна плата сприятиме й полегшенню найму кваліфікованих фахівців. Інвестиції у впровадження системи окупляться за рахунок зростання продуктивності та прибутку підприємства.

Наступним заходом є створення можливостей для професійного розвитку, адже підприємство приділяє недостатньо уваги підвищенню кваліфікації персоналу. Світовий досвід та дані досліджень свідчать, що інвестиції в навчання працівників мають значно більший ефект на продуктивність, ніж аналогічні

капіталовкладення у виробничі потужності. Розвиток персоналу підвищує мотивацію, знижує ризик втрати кваліфікованих кадрів і є критично важливим у конкурентному середовищі.

Пропонується запровадити тижневе навчання нових працівників (теоретичне та практичне), а також систему підвищення кваліфікації, що може включати курси, стажування, тренінги. Рекомендується щорічно проводити співбесіди для формування індивідуальних планів розвитку, визначати потреби в навчанні, обирати відповідні форми й організації для навчання та оцінювати його ефективність.

Створення системи корпоративного навчання слід здійснювати поетапно:

- формування політики навчання;
- визначення відповідальних;
- встановлення структури та ресурсів;
- реалізація навчальних заходів і оцінювання результатів.

Навчання є циклічним процесом, і відділ кадрів має забезпечувати його безперервність та ефективність. Розвиток персоналу не лише підвищує професійні компетенції, а й посилює внутрішню мотивацію та впевненість працівників.

Ще одним важливим заходом є розширення соціального пакету. Він підвищує рівень захищеності працівників, покращує їхнє здоров'я, стимулює мотивацію та знижує текучість кадрів. До оновленого соціального пакету пропонується включити:

- матеріальну допомогу на оздоровлення (1 МЗП на рік);
- компенсацію витрат на проїзд;
- компенсацію харчування;
- корпоративне медичне страхування.

Медичне страхування особливо важливе, оскільки формує лояльність працівників і підвищує імідж підприємства.

Для керівників воно забезпечує зменшення плинності, економію часу та зміцнення партнерських стосунків із колективом.

Для працівників — комфортне медичне обслуговування, впевненість у захисті здоров'я та відсутність непередбачуваних витрат у разі госпіталізації.

Отже, підсумовуючи викладене, ТОВ «Агро-Гарант» має зосередити увагу на таких ключових напрямках удосконалення системи управління персоналом і мотивації праці:

- підвищення залученості та лояльності працівників шляхом поліпшення матеріальної й нематеріальної мотивації;
- модернізація системи оцінювання ефективності для зростання продуктивності праці;
- розвиток та вдосконалення системи навчання персоналу, що сприятиме підвищенню кваліфікації та результативності підприємства.

На основі цього пропонується програма рекомендованих заходів щодо вдосконалення мотиваційної системи підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Програма заходів щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання працівників на ТОВ «Агро-Гарант»

Етап	Термін виконання	Відповідальна особа
1. Підготовка наказу про створення нової мотиваційної системи на підприємстві	Липень 2025 р.	Відділ кадрів
2. Розробка та затвердження нової системи преміювання працівників	Серпень 2025 р.	Заступник директора, бухгалтерія, відділ кадрів
3. Розробка положення про стимулювання персоналу	Вересень 2025 р.	Заступник директора, бухгалтерія, відділ кадрів
4. Складання планів підвищення кваліфікації працівників	Вересень 2025 р.	Відділ кадрів

Джерело: складено автором

Відповідно до програми заходів щодо вдосконалення мотивації персоналу, відповідальні посадові особи мають підготувати необхідні документи — накази, положення та регламенти — для впровадження ключових елементів оновленої мотиваційної системи. Наступним кроком є розроблення та впровадження нової системи оплати праці, що включатиме механізми преміювання.

У межах непрямої матеріальної мотивації доцільно передбачити:

1. Призначити компенсаційні виплати на відшкодування вартості проїзду в громадському транспорті на друге півріччя 2025 року в розмірі:

$$(20 \text{ грн} * 2 \text{ поїздки} * 116 \text{ днів}) / 6 \text{ міс.} = 4640 / 6 = 773 \text{ грн. на місяць.}$$

2. Призначити компенсаційні виплати на відшкодування вартості харчування на друге півріччя 2025 року в розмірі:

$$(200 \text{ грн} * 116 \text{ днів}) / 6 \text{ міс.} = 23200 / 6 = 3867 \text{ грн. на місяць.}$$

3. Забезпечити корпоративне медичне страхування працівників на друге півріччя 2025 в розмірі 35 000 грн.

Крім того, у межах непрямого матеріального стимулювання з другого півріччя 2025 року рекомендується запровадити надання працівникам матеріальної допомоги на оздоровлення у розмірі однієї мінімальної заробітної плати один раз на рік.

Поряд із матеріальними інструментами доцільно впровадити й комплекс нематеріальних методів мотивації. Зокрема, на друге півріччя 2025 року варто запланувати проведення корпоративних навчально-пізнавальних заходів для робітників, які становлять найбільшу та найважливішу групу персоналу. Орієнтовний перелік таких заходів наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**План корпоративних заходів робітників на друге півріччя 2025 року на
ТОВ «Агро-Гарант»**

Назва заходу	Термін виконання	Відповідальна особа
1. Корпоративний семінар-тренінг (навчання) з підвищення кваліфікації робітників.	Вересень 2025 р.	Відділ кадрів
2. Участь у виставкових заходах регіонального рівня з презентацією продукції підприємства.	Листопад 2025 р.	Заступник директора, відділ кадрів
3. Підведення підсумків діяльності за рік.	Грудень 2025 р.	Заступник директора, бухгалтерія, відділ кадрів

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи сприятимуть повнішій реалізації трудового потенціалу працівників, формуванню позитивного ставлення до роботи,

підвищенню продуктивності та утриманню кваліфікованих і талановитих кадрів. У підсумку це забезпечить зростання ефективності роботи всього підприємства.

Отже, удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «Агро-Гарант» позитивно вплине на організаційну культуру, підвищить рівень мотивації працівників і сприятиме збільшенню продуктивності та прибутковості підприємства.

Для оцінки результативності запропонованих заходів необхідно зіставити витрати на впровадження мотиваційних інструментів з отриманими вигодами — зростанням продуктивності, обсягів виручки та прибутку, що зумовлені підвищенням мотивації персоналу. Тому насамперед слід визначити витрати на реалізацію комплексу пропонованих заходів.

Ключовим напрямом удосконалення матеріальної мотивації є впровадження автоматизованої системи управління за КРІ. Методика оцінки за КРІ передбачає розроблення для кожної посади двох моделей: таблиці поточних результатів і таблиці компетенцій. Перша містить кількісні та якісні, індивідуальні та командні показники ефективності, друга — необхідні для посади корпоративні, управлінські та професійні компетенції. Із цих моделей обирають 5–7 ключових показників, які фіксують у таблиці персональної результативності (табл. 3.5). Компетенції прирівнюються до якісних показників роботи, а кожному вибраному КРІ присвоюють вагу від 0 до 1, сума яких має становити 1.

Таблиця 3.5

Шаблон таблиці результативності працівника

Ключові показники КРІ	Вага КРІ	База	Норма	Ціль	Факт	Коефіцієнт виконання
Показник 1						
Показник 2						
Коефіцієнт результативності						

Джерело: складено автором на основі [53]

Для кожного показника встановлюються три рівні ефективності:

База — мінімально допустиме значення, з якого починається оцінювання;

Норма — обов'язковий рівень результативності, що враховує умови роботи, складність завдань і можливості працівника;

Ціль — підвищений, бажаний рівень, який працівник має прагнути досягти [53].

Розмір премії визначатиметься відповідно до ступеня виконання КРІ.

Нарахування заробітної плати за результатами досягнення показників (без урахування податків) здійснюватиметься за типовою формулою:

$$ЗП=Б*0,5* \sum K_i * P_i, (3.1)$$

У формулі нарахування заробітної плати за досягнення КРІ:

- Б — базовий посадовий оклад, який працівник отримує незалежно від виконання КРІ;
- 0,5 — постійний коефіцієнт, що визначає основу для розрахунку премії (50% базового окладу, тобто співвідношення змінної та постійної частини заробітної плати);
- і — кількість КРІ, що використовуються для оцінки роботи працівника;
- K_i — коефіцієнт виконання конкретного КРІ;
- P_i — питома вага відповідного КРІ [54].

Таким чином, премія розраховується як сума часток від базового окладу, пропорційних до ступеня виконання кожного КРІ з урахуванням їхньої ваги.

Загалом багато підприємств готові використовувати програмні рішення КРІ, але їх зупиняють певні фактори:

1. Не знають, як визначити показники і розробити систему КРІ.
2. Підприємство не готове витратити великі гроші на розробку персонального програмного рішення.
3. Потрібно навчити співробітників роботі з новою програмою.
4. ІТ відділ не здатний забезпечити функціонування системи.

Це дійсно може стати перешкодою для впровадження КРІ-системи. Тому, для початку, пропонується використати вже готовий сервіс з можливостями швидкого запуску. Для ТОВ «Агро-Гарант» було обрано сервіс «Waytobi», який не вимагає великих витрат на обслуговування, не потребує спеціального навчання персоналу, відрізняється простим та зрозумілим інтерфейсом, крім

того розробка системи відбувається з налаштуваннями конкретних потреб замовника.

Waytobi — це комплексне українське програмне рішення для управління КРІ, яке дозволяє підприємствам автоматизувати процес постановки, моніторингу та аналізу ключових показників ефективності.

Основні функції Waytobi:

Створення та ведення КРІ — можливість формувати цілі, завдання та показники продуктивності для окремих працівників або команд.

Звіти та аналітика — детальна інформація про досягнення КРІ, з можливістю перемикання між історичними періодами, експорту у PDF та Excel, автоматична розсилка електронних листів.

Інфопанелі КРІ — налаштування та візуалізація даних у вигляді діаграм, віджетів, таблиць; спільний доступ між департаментами та за межами підприємства.

Моніторинг у реальному часі — дозволяє стежити за ефективністю роботи працівників і команд без затримок.

Мобільність — підтримка десктопної версії для Windows та мобільних пристроїв на Android і iOS, що робить систему доступною будь-де.

Waytobi оптимізує процес управління КРІ, скорочує витрати на впровадження, спрощує навчання персоналу та дозволяє швидко інтегрувати систему в робочі процеси підприємства [55].

Для ТОВ «Агро-Гарант» станом на 2024 рік, коли чисельність персоналу складає 29 осіб, доцільно призначити одного відповідального фахівця, який буде контролювати та оцінювати показники ефективності за КРІ.

Витрати на оплату праці цього фахівця за місяць будуть розраховуватися відповідно до встановленого рівня заробітної плати для даної посадової категорії. Наприклад, якщо посадовий оклад фахівця складає 20 500 грн, то місячні витрати на його зарплату (без врахування податків і зборів) будуть:

Витрати = $1 \times 20\,500 = 20\,500$ грн

Цей фахівець буде відповідати за: налаштування та ведення системи КРІ у Waytobi; щомісячну оцінку показників ефективності працівників; підготовку звітів та аналітики для керівництва; навчання та консультування персоналу щодо роботи з КРІ-системою.

Отже, розрахунок витрат на застосування інструментів матеріального стимулювання для ТОВ «Агро-Гарант» на друге півріччя 2025 року виглядає так:
Витрати на оплату праці фахівця, який здійснює оцінку КРІ:

$20\,500 \text{ грн} \times 6 \text{ місяців} = 123\,000 \text{ грн}$

Витрати на придбання пакету Waytobi «Професіонал» додаються до витрат на оплату праці. Загальні витрати на матеріальне стимулювання за друге півріччя 2025 року:

$123\,600 \text{ грн (оплата фахівця)} + 26\,336,7 \text{ грн (пакет Waytobi)} = 149\,936,7 \text{ грн}$
Ця сума включає всі необхідні витрати для впровадження системи КРІ та преміювання персоналу, що дозволить підвищити продуктивність і ефективність праці на підприємстві.

Таблиця 3.6

**Кошторис витрат на заходи матеріального стимулювання працівників
ТОВ «Агро-Гарант»**

Стаття витрат	Ціна, дол.	Поточний курс долара	Ціна за місяць, грн	Ціна за 6 місяців, грн
Пакет «Професіонал»	59	42,1941	2489,45	14936,7

Джерело: розраховано автором

Далі розрахуємо витрати на запровадження заходів, щодо підвищення непрямого матеріального стимулювання працівників. Припустимо що до 2025 року чисельність працівників не змінилася і становила 29 осіб. Так, витрати на застосування інструментів непрямого матеріального стимулювання на друге півріччя 2025 року визначені в розмірі 1 116 500 грн. з урахуванням матеріальної допомоги на оздоровлення, що буде нараховуватись раз на рік (табл. 3.7).

Кошторис витрат на заходи непрямого матеріального стимулювання працівників ТОВ «Агро-Гарант»

Стаття витрат	Сума на 1 працівника, грн.	Чисельність працівників	Разом витрати, грн
Компенсація вартості проїзду	4640,0	29	134 560
Компенсація вартості харчування	23200,0	29	672 800
Корпоративне медичне страхування	660	29	19140
Матеріальна допомога на оздоровлення	10000,0	29	290 000
Разом витрат	38500	X	1 116 500

Джерело: розраховано автором

Отже, витрати на нематеріальне стимулювання персоналу ТОВ «Агро-Гарант» на друге півріччя 2025 року (заходи корпоративного характеру, навчально-пізнавальні та соціальні активності) визначені в розмірі 15 000 грн.

До нематеріальних заходів також належить корпоративне медичне страхування персоналу через НАСК «Оранта» (м. Шостка), яке включає: амбулаторну поліклінічну допомогу, невідкладну медичну допомогу, стаціонарну допомогу (невідкладну та планову), медичний огляд, медикаментозне забезпечення [56].

Таким чином, дані заходи покликані підвищити мотивацію працівників, забезпечити їх соціальну захищеність та зміцнити корпоративну культуру на підприємстві (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Кошторис витрат на заходи нематеріального стимулювання робітників ТОВ «Агро-Гарант»

Назва заходу	Сума, грн
1. Корпоративний семінар-тренінг (навчання) з підвищення кваліфікації робітників	15 000,0
2. Участь у виставкових заходах регіонального рівня з презентацією продукції підприємства	0,0
3. Підведення підсумків діяльності за рік	0,0
Разом витрат	15000,0

Джерело: розраховано автором

Таким чином, на основі вищенаведених розрахунків можна сформулювати загальний кошторис витрат на реалізацію вдосконаленої системи мотивування працівників на ТОВ «Агро-Гарант» (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Кошторис витрат на пропонувані заходи вдосконалення мотивації праці
ТОВ «Агро-Гарант»**

Стаття витрат	Витрати на реалізацію, грн
Пакет «Професіонал»	14 936,7
Компенсація вартості проїзду	134 560
Компенсація вартості харчування	672 800
Корпоративне медичне страхування	19140
Матеріальна допомога на оздоровлення	290 000
Корпоративний семінар-тренінг (навчання) з підвищення кваліфікації робітників	15 000
Разом витрат	1 146 436,7

Джерело: розраховано автором

Отже, загальна сума витрат на вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Агро-Гарант» з урахуванням оподаткування на друге півріччя 2025 року становитиме:

$$149\,936,7 + 1\,116\,500 + 1\,116\,500 * 0,22 + 15\,000 = 1\,527\,066,7 \text{ грн.}$$

Плукнеться, що джерелом ресурсного забезпечення пропонуваних заходів вдосконалення системи мотивації праці на ТОВ «Агро-Гарант» буде нерозподілений прибуток.

Отже, підсумовуючи, реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення мотивації персоналу на ТОВ «Агро-Гарант» матиме комплексний позитивний ефект: В економічному плані відбудеться підвищення продуктивності праці персоналу, зростання прибутку та чистого доходу підприємства, оптимізація витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, навчанням і адаптацією нових працівників та залучення висококваліфікованих кадрів та утримання кращих співробітників.

Щодо соціального ефекту, очікується поліпшення морально-психологічного клімату на підприємстві, зниження рівня конфліктності серед працівників, збільшення трудової активності та зацікавленості у результатах праці,

підвищення задоволеності рівнем заробітної плати та додатковими винагородами, зростання лояльності та покращення взаємодії між керівниками та підлеглими, підвищення загальної задоволеності працівників своєю роботою та зміцнення корпоративного духу та командної взаємодії.

Запропонована система мотивації, що поєднує матеріальні, непрямі матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання, дозволяє:

орієнтувати працівників на досягнення високих результатів;

знизити плинність кадрів;

підвищити ефективність організації як у фінансовому, так і в соціальному аспектах.

Таким чином, комплексний підхід до мотивації персоналу забезпечує стійке підвищення продуктивності праці та задоволеності співробітників, що сприяє ефективному функціонуванню та розвитку підприємства.

Висновок до 3 розділу

Сучасний добір персоналу в умовах цифрової трансформації потребує інноваційних рішень, оскільки традиційні методи не завжди відповідають динаміці ринку та обсягам даних. Впровадження штучного інтелекту (ШІ), автоматизованих платформ та аналітики талантів підвищує швидкість і точність добору, прогнозує потенціал кандидатів і адаптує процес під потреби компанії. Практика показує, що гейміфіковане тестування та відеоаналіз дозволяють скоротити час відбору і заощадити ресурси.

Інструменти оцінки кандидатів — віртуальні співбесіди, системи рекомендацій, аналітика soft skills — стандартизують оцінювання та мінімізують суб'єктивність. В Україні великі ІТ-компанії та банки вже застосовують автоматизоване тестування та чатботи для попереднього відбору.

Онбординг персоналу стає персоналізованим завдяки LMS, віртуальним асистентам та аналітиці, що скорочує час навчання, підвищує ефективність та знижує плинність кадрів.

Водночас існують обмеження: алгоритмічна упередженість, непрозорість моделей, технологічна незрілість та низький рівень компетенцій HR. Подолання цих проблем вимагає етичних політик, аудитів моделей, навчання персоналу та поетапного впровадження ШІ. Поетапна стратегія включає діагностику HR-системи, пілотні проекти, масштабування інструментів і формалізацію етичних принципів. Використання ШІ у HR забезпечує об'єктивність, оперативність і персоналізацію рішень, трансформуючи систему добору та адаптації персоналу.

Воєнна агресія РФ проти України спричинила суттєві зміни в економіці та ринку праці, що вимагало адаптації кадрових стратегій. Підприємства були змушені переосмислити цінність персоналу як ключового ресурсу для життєстійкості бізнесу. Гнучка організація праці, дистанційна та гібридна робота дозволили зберегти безперервність процесів. Внутрішня мобільність, ротації та перекваліфікація стали пріоритетом у розвитку кадрового потенціалу. Онлайн-навчання, менторинг і психологічна підтримка сприяють швидкому освоєнню нових компетенцій та збереженню морального стану працівників. Соціальна відповідальність підприємств та підтримка мобілізованих і ВПО зміцнюють трудовий потенціал. Цифрові рішення та ERP/CRM-платформи забезпечують ефективне планування та контроль ресурсів навіть у віддаленому режимі. HR-функція трансформується від адміністративної до стратегічної, кризової та соціально орієнтованої. Війна підштовхнула перехід до гнучких, швидко адаптованих моделей управління персоналом. Досвід українських компаній демонструє високу адаптивність HR-систем і важливість зосередження на людському капіталі як стратегічному ресурсі.

Основною проблемою ТОВ «Агро-Гарант» є недосконала система оплати праці та преміювання, що знижує мотивацію і продуктивність працівників. Впровадження матеріальної мотивації на основі KPI дозволить оцінювати індивідуальний внесок кожного працівника та забезпечить прозорість нарахування премій.

Кореляційно-регресійний аналіз підтвердив позитивний вплив підвищення зарплати на продуктивність та залученість персоналу.

Система КРІ передбачає ієрархію цілей, нормування показників, розробку мотиваційної системи та регулярний перегляд ефективності.

Вдосконалення матеріальної мотивації включає регулярні, річні та проектні премії, що підвищує зацікавленість працівників у досягненні результатів. Автоматизована система управління персоналом за КРІ забезпечить об'єктивність преміювання, зростання мотивації та професійний розвиток працівників. Інвестиції у професійний розвиток персоналу підвищують кваліфікацію, мотивують працівників і знижують ризик втрати кадрів.

Розширення соціального пакета, включаючи медичне страхування, компенсації проїзду та харчування, сприятиме підвищенню лояльності та зменшенню плинності кадрів. Використання програмного рішення Waytobi дозволяє швидко впровадити КРІ-систему без значних витрат і складного навчання персоналу. Комплексне застосування матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечить підвищення ефективності роботи підприємства, продуктивності та прибутковості ТОВ «Агро-Гарант».

ВИСНОВКИ

Управління персоналом — системна діяльність, спрямована на максимальне використання трудового потенціалу для досягнення цілей компанії та працівників. За визначеннями вітчизняних (Новікова М.М., Крушельницька О.В., Устенко О.Л.) та зарубіжних авторів (П. Друкер, Домінік Р., Даніель С.), суть полягає у перетворенні колективу на згуртований, продуктивний і адаптивний ресурс. Ефективність оцінюється не лише економічно (продуктивність, рентабельність, зниження плинності), а й за рівнем залученості, задоволеності та розвитку співробітників.

Ключові складові ефективного використання персоналу: якісний підбір і залучення кадрів; системне навчання та розвиток; збалансована фінансова й нефінансова мотивація; регулярна оцінка результативності; сильна корпоративна культура; швидка адаптація новачків.

На ефективність впливають індивідуальні (освіта, здоров'я, вік), суспільні (демографія, міграція, безробіття) та виробничі (технології, культура, стимулювання) фактори. В Україні ситуацію погіршують демографічна криза, трудова міграція та зниження якості освіти й медицини.

Повномасштабна війна посилила проблеми: масовий виїзд кадрів, «кадровий голод», зростання плинності, падіння мотивації, дискримінація. Пріоритети працівників змістилися на безпеку та фінансову стабільність. У кризових умовах персонал — стратегічний актив № 1. Компанії, які зберігають і мотивують людей навіть у найскладніші часи, отримують вирішальну конкурентну перевагу.

ТОВ «Агро-Гарант» (с. Михайлівка, Дніпропетровська обл.): 912 га ріллі, спеціалізація — олійно-зерновий напрям (соняшник 42,3%, озима пшениця 36,9%). За рік земельний банк +4,1%, обсяг товарної продукції +8%, рентабельність 8,6%. Урожайність пшениці +17,2%, соняшнику -9,3%. Чисельність персоналу +11,5%, відпрацьований час +25,3%. Основна вікова група — 36–50 років, частка з вищою освітою — 31%. Продуктивність праці у вартісному виразі зросла (+7,3% чистого прибутку на працівника), але в

натуральному — знизилася (–15,1% на люд.-год., –7,5% на працівника). Трудомісткість пшениці знизилася на 6%, соняшнику зросла на 17,9%. Зростання фонду оплати праці +32,5%, середня зарплата +39,8% (до 6000 грн).

Підприємство демонструє позитивну динаміку, але потребує підвищення врожайності соняшнику, зниження трудомісткості та оптимізації використання трудових ресурсів.

В умовах цифровізації традиційні методи добору кадрів застарівають. ШІ, автоматизовані платформи, гейміфіковане тестування, відеоаналіз та оцінка soft skills скорочують час відбору й підвищують точність. Онбординг стає персоналізованим завдяки LMS та віртуальним асистентам. В Україні IT-компанії та банки вже активно застосовують чатботи й автоматизоване тестування. Обмеження — алгоритмічна упередженість і недостатня компетентність HR — долаються етичними політиками, аудитами та поетапним впровадженням.

Війна змусила бізнес перебудувати HR: гнучкі графіки, дистанційна робота, перекваліфікація, онлайн-навчання, психологічна підтримка, допомога мобілізованим і ВПО. HR-функція перейшла від адміністративної до стратегічної та соціально орієнтованої.

Основна проблема ТОВ «Агро-Гарант» — недосконала система оплати праці й преміювання, що знижує мотивацію. Рекомендація: впровадити KPI-мотивацію (регулярні, річні та проектні премії), розширити соціальний пакет (медстрахування, компенсації проїзду й харчування), інвестувати в навчання. Для швидкого запуску підходить програмне рішення Waytobi.

Комплексне застосування матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечить зростання продуктивності, лояльності та прибутковості підприємства.

Отже, ефективне управління персоналом залишається ключовим фактором стійкості й розвитку бізнесу — у мирний час як джерело конкурентної переваги, у воєнний — як запорука виживання та основа майбутнього відновлення України.

Список використаної літератури

1. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти / М. М. Новікова, Л. О. Мажник. – Харків: ХНАМГ, 2016. – 215 с
2. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ: Кондор, 2014. – 296 с
3. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори; 3-е изд., испр. и доп.; пер. с англ. М.: Вильямс, 2008. 672 с.
4. Домінік Р., Даніель С. Управління; пер. з фр. К.: Основи, 1995. 442 с
5. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О. М. Рац // Економічний простір: зб. наук. праць. – № 15. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2008. – С. 275–285.
6. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства споживчої кооперації України: монографія / А. В. Куценко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.
7. Василюк Ю., Тимощук Н. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: <http://surl.li/hyzdu>
8. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни». Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214.
9. Савченко В. А. Організаційно-економічні аспекти професійнонавчання на виробництві: монографія / В. А. Савченко; НАПН України, Ін-т проф.-техн. освіти. - К.: Вид-во Ін-ту проф.-техн. освіти НАПН України, 2012. - 171 с
10. Підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві в сучасних умовах. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36102/2/MSNTK_2021_Viiatyk_I-Improvement_of_personnel_216-218.pdf
11. Левченко О.М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії. – К.: Видавничий дім „Корпорація”, 2015. – 292 с.
12. Романюк Л.М. (2006). Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах.

- Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. Вип. 9. С. 132-138.
13. Кулик Я.О., Чен Н.О. (2015). Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf20>
 14. Юрчишин В. (2007). Зарубіжний досвід управління персоналом. Економічні науки. Вип. 5. С. 24-28.
 15. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
 16. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія: І.О.Дегтярєва, В.С.Куйбіда, П.М.Петровський та ін., уклад. Т.О.Мельник. Т. 2. Київ :ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с
 17. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.
 18. Харченко Г. А., Боровий Ю. М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХП». – 2013. – № 53(1026). – С. 178–181.
 19. Гринько Т.В. Проблеми формування та розвитку трудового потенціалу підприємств в Україні. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: економічні науки. 2018. № 35. С. 281–287.
 20. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468
 21. Адаптація системи мотивації праці персоналу інноваційних підприємств сталого розвитку під час воєного стану URL: <https://archive.journalgrail.science/index.php/2710-3056/article/view/299>
 22. Никифорова В. (2013). Управління персоналом. Атлант, 275.

23. Овсюк Н. (2016). Особливості організації обліку праці та її оплати. Економіка і суспільство, 379-383.
24. Пелих А.С. (2010). Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка, 163-166.
25. Ситник Н. (2009). Управління персоналом. Інкос, 472.
26. Удовенко Т., Невмержицька С. (2014). Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. Формування ринк. відносин в Україні, 125-127.
27. Хондока В., Марченко В. (2016). Теоретичні основи кадрової політики сучасних підприємств. Підприємництво та інновації, 38-41.
28. ПОЛОЖЕННЯ про виробничий підрозділ вагонне депо станції Київ-Пасажирський філії «Пасажирська компанія» акціонерного товариства «Українська залізниця», затвердженого від 29.12.2018 №412
29. АТ "Укрзалізниця". (2024). URL: <https://www.uz.gov.ua/>.
30. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. (2020). Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 466 с.
31. Балабанова Л. В., Сардак О. В. (2011). Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 468 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-l-v-.htm>
32. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. (2018). Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. № 3 (102). С. 72–79.
33. Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” № 2352-IX від 01.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
34. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Бодарецька О. М., Жежуха В. Й. (2020). Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи. Львів: Галицька видавнича спілка. 216 с.
35. Кузьмін О. Є., Яворська Ж. Б. (2014). Економічна оцінка та способи зменшення управлінського ризику в системі менеджменту підприємств: монографія. Львів. 160 с.

36. Хміль Ф. І. (2006). Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав. 487 с.
37. Щур О. (2008). Сучасний погляд на персонал. Практика управління. № 6. С. 35–40.
38. Злащинський І. П. Удосконалення управління персоналом в системі менеджменту ПрАТ «Ліктрави». – Рукопис.
39. Шаульська Л.В. Трудовий потенціал: багаторівнева стратегія збереження та розвитку : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці та соціальна політика» / Л.В. Шаульська ; Київський національний університет. – К., 2006. – 34 с.
40. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудоких відносин: Монографія / Богиня Д.П., Куліков Г.Т., Лисогор Л.С. та ін. – К.: Ін-т економіки НАН України, 2003. – С. 115 – 138.
41. Бажан І.І. Економічна природа та сутність категорії «трудовий потенціал». Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2010. № 2(10). С. 84–89.
42. Дідур К.М. Особливості формування персоналу аграрних підприємств / К.М. Дідур // Економіка та держава. – 2012. – № 5. – С. 82-86.
43. Дослідження рівня використання економічного потенціалу регіону: монографія / За ред. Семенова В. Ф., Руденко О. І. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2012. 150 с.
44. Тешева Л. В., Хтомінська В. Концепція TALANT MANAGEMENT як каталізатор розвитку сучасних організацій. Шістдесят другі економіко-правові дискусії : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 21 грудня 2021 р.). Київ, 2021. С. 37–39. URL: http://www.spilnota.net.ua/data/downloads/file_1642018049.pdf#page=37
45. Bannikova K., Mykhaylyova K. Organisational culture as a tool for shaping human capital in times of uncertainty. Organisational culture: theory for practical applications : monograph. Kharkiv : PUA Publishing, 2024. Vol. 1. 172 p. URL: <http://dspace.nua.kharkov.ua/jspui/handle/123456789/2679>

46. Парій Л., Клименко А. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. Підприємництво та інновації. 2024. Вип. 32, № 32. С. 211–216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32>.
47. Кушнерик О. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 12. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>.
48. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. Бізнес Інформ. 2022. Вип. 1. С. 403–409. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-403-409>.
49. Wang Y., Li L. Digital management mode of enterprise human resources under the background of digital transformation. Journal of Information & Knowledge Management. 2023. Vol. 22, № 4. Article 2350027. DOI: <https://doi.org/10.1142/S0219649223500272>.
50. Chuang Y.-C., Hu S.-K., Liou J.-J., Tzeng G.-H. A data-driven MADM model for personnel selection and improvement. Technological and Economic Development of Economy. 2020. Vol. 26, № 4. P. 751–784. <https://doi.org/10.3846/tede.2020.12366>.
51. Дяків О. Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом. Regional aspects of productive forces development of Ukraine. 2023. Vol. 107, № 7. P. 49–57. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2022.27.049>.
52. Rodríguez-Sánchez J.-L., Montero-Navarro A., Gallego-Losada R. The opportunity presented by technological innovation to attract valuable human resources. Sustainability. 2019. Vol. 11, № 20. Article 5785. <https://doi.org/10.3390/su11205785>.
53. Волянська-Савчук Л., Мацишина М. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 1, № 33. С. 33–42. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4>.

54. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2019. Вип. 22. С. 73–78. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.22.73>.
55. Писаренко С. В., Дядик Т. В., Бих С. М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. <https://a-economics.com.ua/index.php/home/about> ISSN 3041-2129 Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2019. Вип. 41. С. 61–67. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2019-41-9>.
56. Kopytko M., Liubokhynets L., Panchenko V., Moysa T., Malanchuk A. Formation of a personnel management system as a factor of increasing competitiveness and the enterprise security level in the context of digital transformation and new legal challenges. *Social and Legal Studios*. 2024. Vol. 7, № 1. P. 210–220. URL: <https://sls-journal.com.ua/en/journals/tom-7-1-2024/formuvannya-sistemi-upravlinnya-personalom-yak-chinnik-pidvishchennyakonkurentospromozhnosti-rivnya-bezpeki-pidpriyemstv-v-umovakh-tsifrovoyitransformatsiyi-y-novikh-pravovikh-viklikiv>
57. Krupa V., Oliinyk I., Bazaka R., Shtangret A., Sylkin O. Technical and technological support for personnel management: digital transformation of enterprise competitiveness through artificial intelligence. *International Journal of Religion*. 2024. Vol. 5, № 11. P. 260–270. <https://doi.org/10.61707/d400cc80>.
58. The ROI of resume parsing: making the business case. Recrew AI : website. 2025. URL: <https://www.recrew.ai/blog/the-roi-of-resume-parsingmaking-the-business-case>
59. Introducing hiring assistant to help recruiters spend more time on their most impactful work. LinkedIn Talent Blog : website. 2024. URL: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/introducinghiring-assistant>
60. Talent intelligence platform. AI for HR. Eightfold.ai: website. 2025. URL: <https://eightfold.ai/talent-intelligence-platform/>

61. PYMETRICS Games & Interviews 2025 Practice Guide. Graduates First: website. 2025. URL: <https://www.graduatesfirst.com/pymetrics-practice-gamesdigital-video-interviews>
62. HireVue | AI-powered skill validation, video interviewing. HireVue : website. 2025. URL: <https://www.hirevue.com/>
63. Hu Q. Unilever's practice on AI-based recruitment. Highlights in Business, Economics and Management. 2023. Vol. 16. URL: <https://drpress.org/ojs/index.php/HBEM/article/download/10565/10283/10346>
64. People interviewed by AI for jobs face discrimination risks, Australian study warns. The Guardian : website. 2025. URL: <https://www.theguardian.com/australia-news/2025/may/14/people-interviewed-byai-for-jobs-face-discrimination-risks-australian-study-warns>.
65. EU AI act: first regulation on artificial intelligence. European Parliament : website. 2024. URL: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20230601STO93804/eu-ai-actfirst-regulation-on-artificial-intelligence>.
66. HireVue | AI-Powered Skill Validation, Video Interviewing. HireVue: website. 2025. URL: <https://www.hirevue.com/>
67. AI Hiring Software | HiredScore. HiredScore : website. 2025. URL: <https://www.hiredscore.com/>
68. Talent intelligence platform. Eightfold.ai : website. 2025. URL: <https://eightfold.ai/>
69. Sapia.ai: fairer, faster hiring powered by ethical AI. Sapia : website. 2025. URL: <https://sapia.ai/>
70. Codility – evidence-based hiring platform. Codility : website. 2025. URL: <https://www.codility.com/>
71. Docebo – adaptive learning LMS. Docebo: website. 2025. URL: <https://www.docebo.com/learning-platform/>
72. Leena AI – remote onboarding & preboarding assistant. Leena AI : website. 2025. URL: <https://leena.ai/use-case-km>

73. Qualtrics XM for people teams. Qualtrics: website. 2025. URL: <https://www.qualtrics.com/people-analytics/> (дата звернення: 13.04.2025).
74. Learn Amp – the employee development platform. Learn Amp : website. 2025. URL: <https://learnamp.com/>
75. The future of banking: how AI is transforming the financial industry. Medium: Agnieszka Krymska. 2023. URL: <https://medium.com/@AgnieszkaKrymska/the-future-of-banking-how-ai-istransforming-the-financial-industry-68c6d9ec7a0f>
76. Lytvynenko, K. Cultural identity as a factor in the competitiveness of gastronomic projects in a multinational environment. Актуальні питання економічних наук. 2025. (11). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15484702>
77. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України №2352-IX від 01.07.2022 від 15.03.2022 № 2136-IX (із змінами внесеними згідно із Законом). Верховна Рада України: офіційний веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20/card2#Card>
78. Яковенко, В & Громова, О. (2025). УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. Вісник економіки транспорту і промисловості. 46-51. 10.18664/btie.90.337074.
79. Нематеріальна мотивація: перелік дієвих способів підвищити залученість персоналу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu>