

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

«29» травня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління персоналом організації»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент**» першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

**Гарант освітньо-професійної
програми**

д. е. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

к. е. н., професор

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

Виконала

_____ **Яна ІЩУК**
(підпис)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к .е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
«23» вересня 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці
Іщук Яні Іванівні

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління персоналом організації» затверджена наказом ректора НУБіП України від 12.12.2024 р. № 2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2025.05.28
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління персоналом організації.
2. Діагностика управління персоналом ТОВ «Агрона Фрут Україна».
3. Напрями удосконалення управління персоналом у ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Дата видачі завдання «23» вересня 2024 р.

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи

_____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
(підпис)

Завдання прийняла до виконання

_____ Яна ІЩУК
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Сутність управління персоналом організації.....	8
1.2. Система управління персоналом організації.....	12
1.3. Сучасні підходи до управління персоналом організації.....	17
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».....	23
2.1. Загальна характеристика ТОВ «АгрANA Фрут Україна».....	23
2.2. Аналіз якісного складу персоналу ТОВ «АгрANA Фрут Україна»	26
2.3. Здійснення управління персоналом ТОВ «АгрANA Фрут Україна».....	32
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».....	40
3.1. Обґрунтування заходів щодо удосконалення управління персоналу ТОВ «АгрANA Фрут Україна».....	40
3.2. Пропозиції щодо впровадження системи CRM в управлінні персоналом.....	45
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування української економіки під час дії воєнного стану, проблема ефективного управління персоналом набула критичного значення. Збройна агресія, значні демографічні втрати, масштабна внутрішня та зовнішня міграція, а також руйнування інфраструктури та підприємств зумовили суттєве скорочення трудових ресурсів, що негативно позначається на стабільності кадрового потенціалу організацій. Водночас зростає потреба у формуванні стійкої системи управління людськими ресурсами, яка б не лише забезпечувала функціонування організації в умовах невизначеності, а й сприяла збереженню, розвитку та ефективному використанню персоналу. У цій ситуації особливої актуальності набувають стратегічні підходи до управління персоналом, орієнтовані на підвищення мотивації, професійного розвитку, а також адаптації кадрів до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Крім того, внаслідок трансформації ринку праці, цифровізації бізнесу та зростання конкуренції за кваліфікованих фахівців, підприємства стикаються з викликами, що потребують гнучких і активних рішень у сфері кадрової політики. У таких умовах особливо важливим є впровадження сучасних інструментів управління персоналом, які передбачають не лише автоматизацію HR-процесів, а й формування сприятливого внутрішнього клімату, залучення персоналу до управлінських рішень і стимулювання ефективної праці. Отже, актуальність теми управління персоналом обумовлена необхідністю забезпечення адаптивності організацій до кризових умов, підвищення їхньої конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку через ефективне управління людськими ресурсами.

Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом організації досліджували такі учені, як: Л. В. Балабанова, Т. І. Балановська, В. Ф. Братченко, Л. Л. Ведута, Л. Григор'єв, О. А. Грішнова, О. О. Наумова, А. Ю. Донцова, К. П. Драмарецька, Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько,

М. В. Михайліченко, О. В. Сардак, М. П. Сахацький та ін. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління персоналом організації, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом організації. Відповідно до мети визначені наступні завдання дослідження:

- розкрити сутність управління персоналом організації;
- охарактеризувати систему управління персоналом організації;
- розглянути сучасні підходи до управління персоналом організації;
- надати загальну характеристику діяльності організації;
- проаналізувати якісний склад персоналу організації;
- оцінити здійснення управління персоналом в організації;
- обґрунтувати заходи щодо удосконалення управління персоналом організації;
- надати пропозиції щодо впровадження системи CRM для управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом організації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління персоналом організації. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії управління персоналом організації. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при

формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; SWOT-аналізу – при визначенні бізнес-портфелю, сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз досліджуваного підприємства та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ «Агрона Фрут Україна», а також результати власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління персоналом організації, що сприятиме підвищенню прибутковості організації.

Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати бакалаврської кваліфікаційної роботи апробовані на: V Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 30 квітня 2025 р.).

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 60 сторінках, у тому числі робота містить 15 таблиць, 10 рисунків, 40 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність управління персоналом організації

Одним із сукупності складових підприємства, як цілісної виробничо-господарської системи, поряд з управлінням діяльності є управління персоналом. В літературі можна зустріти інші варіанти структурування системи організації, але завжди виділяється кадрова складова, як основна частина системи управління [10].

У табл. 1.1 наведено трактування сутності поняття «управління персоналом» вітчизняними науковцями.

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття «управління персоналом»*

Автор	Визначення
Бутенко Н.В. [7, С.8]	Сукупність організаційних заходів, які направлені на раціональну формування кількісного та якісного складу персоналу та максимальне використання можливостей у процесі функціонування товариств (система лідерства, мотивації, працевлаштування і звільнення, вихід на пенсію, управління конфліктами).
Григор'єв Л. [13, С.7]	Цілеспрямована діяльність керівництва підприємства, керівників й спеціалістів підрозділів системи управління персоналом на інтереси, поведінку й діяльність працівників з метою максимального використання їх потенціалу при виконанні трудових функцій.
Донцова А. Ю. [18, С.71-78]	Область діяльності, найважливішими елементами котрої являються визначення потреби у персоналі, залучення персоналу, задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, та структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в досягненні успіху, управління затратами на персонал та керівництво співробітниками.
Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. [3 С, 13]	Процес планування, добору, оцінювання, мотивації і безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності діяльності організації.

Примітка. *Систематизовано автором

На сьогодні науковці по-різному трактують поняття «управління персоналом». Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А.В. зазначають, що управління персоналом являє собою цілеспрямовану діяльність керівництва,

що об'єднує розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципи та методи управління персоналом організації [3, С. 14]. Процес управління персоналом характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Так, Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П. вважають управління персоналом наукою і мистецтвом ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності [24, С.17].

Головна мета системи управління персоналом – це створити необхідну базу забезпечення кадрами, організувати ефективне їх використання, моральний, духовний, професійний розвиток, а також досягти розумного ступеня динамічності персоналу.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи. Керуюча система – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих чинників. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу [13, с. 32-34]. Керована система – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу. Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації.

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління [9, с. 42].

Основними компонентами управлінської системи є:

- 1) суб'єкт управління, тобто джерело керівного впливу, той, хто здійснює управління, виконує функції керівництва і вплив на об'єкт з метою приведення його в новий, бажаний для суб'єкта стан;
- 2) об'єкт управління, тобто те, що функціонує під керівним впливом, на що спрямовано цей вплив суб'єкта;
- 3) керівний вплив, тобто комплекс цілеспрямованих й організуючих команд, засобів, прийомів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни в його стані;

Система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем. Підсистема – це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети.

Традиційно виділяють підсистеми, що відповідають основним функціям управління людськими ресурсами (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура системи управління персоналом*

Примітка. *Побудовано за: [36]

Підсистема загального та лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами.

Підсистема управління добором та обліком персоналу. Здійснює організацію відбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку нарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію, організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діло виробництва системи управління персоналом.

Підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками.

Підсистема забезпечення сприятливих умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони організації й окремих посадових осіб.

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: організацію нормування та тарифікацію трудового процесу, розробка системи оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форми морального заохочення [9].

Підсистема управління соціальним розвитком здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацію соціального страхування.

Отже, комбінація функціональних підсистем управління персоналом формує цілісну і водночас гнучку систему, яка відображає індивідуальні особливості кожної організації. Людський ресурс у цьому контексті виконує подвійну роль: з одного боку, працівники є ініціаторами, стратегами і рушіями

розвитку організації, а з іншого – ключовим ресурсом, який забезпечує досягнення організаційних цілей.

1.2. Система управління персоналом організації

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених методів - способів впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва.

Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних й горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників й спеціалістів у процесі обґрунтування, розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень [12, с. 42-50].

Система управління персоналом будується на ряді принципів (табл. 1.2) і методів.

Таблиця 1.2

Принципи побудови системи управління персоналом*

Група принципів, що визначають вимоги до формування системи управління персоналом	Група принципів, що орієнтовані на розвиток системи управління персоналом
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відповідність функцій управління персоналом загальним цілям підприємства. 2. Пріоритетність управлінських функцій щодо персоналу в загальній системі управління. 3. Принцип взаємозамінності – здатність працівників виконувати функції колег різного рівня. 4. Економічна доцільність – досягнення цілей з мінімальними витратами. 5. Орієнтація на інноваційність – впровадження сучасних підходів та технологій 6. Стратегічність – спрямованість на довгостроковий розвиток. 7. Оперативність – своєчасне прийняття та реалізація управлінських рішень. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Принцип концентрації – зосередження зусиль працівників окремого відділу або всієї організації на ключових завданнях. 2. Принцип спеціалізації – розподіл функцій за професійною ознакою. 3. Принцип адаптивності – гнучке реагування системи на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. 4. Безперервність – беззупинний процес удосконалення управління персоналом. 5. Ритмічність – послідовність та циклічність управлінських процесів. 6. Прямоточність – чіткий рух інформаційних потоків у напрямку ухвалення рішень.

Примітка. *Сформовано за: [36]

Розробка й впровадження системи управління персоналом в організації припускає існування сформульованої місії, на підставі якої зафіксовані її цілі й

цінності. Також необхідний єдиний корпоративний стандарт робочої поведінки персоналу (кодекс корпоративної поведінки), завдяки якому будуть досягатися поставлені цілі з одночасним прямуванням цінностям [12], або, іншими словами, необхідна філософія управління кадрами, яка інтегрована у філософію підприємства.

Методи побудови системи управління персоналом підприємства включають:

- обстеження (самообстеження, інтерв'ю, активне спостереження робочого дня, миттєві спостереження, анкетування, вивчення документів, функціонально-вартісний аналіз);

- аналіз (системний аналіз, економічний аналіз, декомпозиція, послідовна підстановка, зрівняння, динамічний, структуризації цілей, експертно-аналітичний, нормативний, параметричний, моделювання, функціонально-вартісний аналіз, головних компонент, балансовий, кореляційний і регресійний аналіз, дослідний, матричний);

- формування (системний підхід, аналогій, експертно-аналітичний, параметричний, блоковий, моделювання, функціонально-вартісний аналіз, структуризації цілей, дослідний, творчих нарад, колективного блокноту – «банк» ідей, контрольних питань, морфологічний аналіз);

- обґрунтування (аналогій, порівнянь, експертно-аналітичний, моделювання фактичного й бажаного становищ досліджуваного об'єкта, розрахунок кількісних та якісних показників оцінки економічної ефективності пропонуваніх варіантів, функціонально-вартісний аналіз);

- впровадження (вивчення, перепідготовка й підвищення кваліфікації працівників апарату керування, матеріальне й моральне стимулювання нововведень; залучення суспільних організацій, функціонально-вартісний аналіз).

Для свого функціонування система управління персоналом підприємства потребує організаційного забезпечення, інформаційного та технічного забезпечення, нормативно-методичного та правового забезпечення.

Під організаційним забезпеченням розуміють сукупність взаємопов'язаних підрозділів системи управління персоналом й посадових осіб.

Під інформаційним забезпеченням системи управління персоналом розуміють сукупність реалізованих рішень по обсягу, розміщенню та формам організації інформації, що циркулює в системі управління при її функціонуванні [6]. В свою чергу, включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документації (уніфіковані та спеціальні). При проектуванні та розробці інформаційного забезпечення системи управління важливим є установлення складу й структури інформації, необхідної для прийнятої технології управління.

Під технічним забезпеченням системи управління персоналом підприємства розуміють комплекс технічних засобів – сукупність взаємопов'язаних єдиним керуванням та (або) автономних технічних засобів збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, виводу й подання інформації, а також засобів організаційної техніки [6].

Під нормативно-методичним забезпеченням системи управління персоналом розуміють сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи та інші дані, які використовуються при рішенні задач організації праці та управління персоналом та які затверджені в певному порядку компетентним відповідним органом або керівництвом підприємства [13, с. 32-34].

Система управління персоналом є базисом побудови загальної системи управління організацією, оскільки саме кадровий потенціал визначає ефективність реалізації стратегічних і тактичних цілей підприємства (рис.1.2). Вона забезпечує не лише функціональне управління трудовими ресурсами, а й створює умови для розвитку компетентностей, стимулювання мотивації

працівників, адаптації до змін зовнішнього середовища та реалізації внутрішнього потенціалу організації.



Рис. 1.2. Система управління організацією*

Примітка. *Побудовано за: [35]

Основними напрямками діяльності підсистеми управління персоналом є:

- стратегічне управління персоналом та кадровою політикою; управління плануванням персоналу; управління наймом, підбором та залученням персоналу;
- управління трудовими відносинами; управління умовами праці; управління розвитком персоналу; управління мотивацією персоналу;

- управління соціальним розвитком; управління розвитком організаційних структур управління; управління правовим, інформаційним забезпеченням системи управління персоналом.

Отже, система управління персоналом виступає ключовим елементом загальної системи управління організацією, що забезпечує її адаптивність до змін зовнішнього середовища, стабільність функціонування та стратегічну орієнтацію. Вона дозволяє своєчасно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики, формувати кадровий потенціал відповідно до потреб підприємства, а також узгоджувати економічні процеси з організаційними цілями. Ефективне впровадження методів управління персоналом та взаємодія з іншими функціональними підсистемами є визначальними чинниками успішності підприємства та його конкурентоспроможності.

1.3. Сучасні підходи до управління персоналом організації

Сучасні підходи управління персоналом включають економічний, органічний та гуманістичний підходи. Актуальність та необхідність сучасних підходів до управління персоналом впливають з ряду чинників, що впливають на сучасні організації:

- глобалізація, зростання конкуренції та швидкі зміни на ринку вимагають від організацій гнучкості та адаптивності;
- швидкий технологічний розвиток впливає на те, як організована робота та як співробітники спілкуються. Впровадження нових технологій допомагає вирішувати пов'язані з цим питання, такі як навчання співробітників та кібербезпека;
- людські ресурси стають найважливішим ресурсом для організацій у сучасному світі. Важливо вчасно виявляти таланти, розвивати потенціал співробітників та забезпечувати задоволення від роботи, що сприяє утриманню цінних співробітників та підвищує продуктивність компанії;
- сучасні методи управління людськими ресурсами відображають зміну поглядів на витоки влади та культури організації. Вони передбачають

співпрацю, відкрите спілкування, участь співробітників у процесах прийняття рішень та визнання їхнього внеску. Це відображає сучасну тенденцію до більш демократичного та прозорого корпоративного управління, що сприяє створенню мотивуючого та сприятливого робочого середовища;

- забезпеченні рівних можливостей усім працівникам, незалежно від раси, етнічної приналежності, статі, віку, релігії та інших характеристик. Сучасні методи управління персоналом сприяють створенню різноманітного та інклюзивного робочого середовища, яке сприяє креативності, інноваціям та ефективності [6].

Одним із головних підходів є економічний, якого суть полягає в тому, щоб розглядати людські ресурси як стратегічний ресурс, який може впливати на успіх організації.

Основні принципи економічного підходу в управлінні людськими ресурсами:

1. Кошторисування: включає оцінку та планування витрат, пов'язаних з персоналом, як частини загального бюджету компанії. Це означає, що рішення щодо найму, навчання, розвитку та компенсації працівників приймаються на основі фінансових можливостей та результатів діяльності компанії.

2. Оптимальне кадрове забезпечення зосереджено на підборі та розвитку персоналу, який найкраще відповідає вимогам посади та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Підбір оптимального персоналу ґрунтується на аналізі навичок, знань, досвіду та потенціалу працівників.

3. Системи оцінки ефективності та продуктивності працівників дозволяють оцінити внесок кожного співробітника в досягнення бізнес-цілей та вжити заходів для підвищення ефективності та продуктивності.

4. Принцип винагороди за досягнуті результати передбачає, що працівники отримують зарплату, яка відповідає їхній продуктивності та їхньому внеску в успіх компанії. Як правило, це бонусні системи, винагороди за досягнення цілей та інші матеріальні та нематеріальні стимули.

5. Ефективне управління людськими ресурсами, яке включає оптимізацію робочих процесів та управління робочим часом для забезпечення максимальної продуктивності працівників. Сюди входить раціональне планування робочого часу, ефективна організацію робочих місць та використання технологій для автоматизації та оптимізації робочих процесів [36].

Загалом, економічний підхід спрямований на оптимальне узгодження потреб компанії та інтересів працівників, забезпечуючи баланс між витратами на персонал та очікуваним економічним ефектом від їхньої діяльності. Такий підхід дозволяє підприємству не лише ефективно використовувати наявні трудові ресурси, а й підвищувати їхню рентабельність шляхом впровадження систем мотивації, контролю результативності та адаптації до ринкових умов. У результаті організація отримує можливість досягати стратегічних цілей, зберігаючи конкурентоспроможність, водночас формуючи сприятливе робоче середовище та підвищуючи задоволеність персоналу.

Наступним підходом вважається органічний, який базується на ідеї організації як живого організму, в якому всі елементи взаємопов'язані та взаємозалежні. Його суть полягає у створенні гармонійної та підтримуючої робочої культури, в якій співробітники відчують себе цінними як члени команди та роблять свій внесок у досягнення цілей компанії.

Основні принципи органічного підходу:

1. Створення сприятливого середовища, в якому співпраця та взаємодія співробітників є ключовими елементами. Такий принцип сприяє відкритому спілкуванню, спільному прийняттю рішень та колективній відповідальності за досягнення результатів.

2. Розвиток та самореалізація співробітників передбачає створення умови для навчання, розвитку навичок та професійного зростання, допомагаючи їм реалізувати свій потенціал та зробити більший внесок у розвиток компанії.

3. Гнучкість та відкритість до інновацій допомагає організації адаптуватися до нових ситуацій та потреб ринку. Організація повинна бути готова до змін, швидко реагувати на нові виклики та впроваджувати необхідні зміни у свої процеси та методи.

4. Принцип довіри та відповідальності заохочує до делегування повноважень і дає працівникам відчуття автономії та контролю над своєю роботою, що допомагає підвищити мотивацію, самоконтроль та прагнення до результату [36].

Органічний підхід підкреслює людський чинник та визнає його важливість для успіху компанії. Реалізація цього підходу допомагає створити відкрите та сприятливе робоче середовище, в якому співробітники відчують себе цінними, мають можливість розвиватися та робити свій внесок у досягнення цілей компанії.

Та одним важливим підходом вважається гуманістичний, який ставить людські цінності, гідність та потреби працівників в пріоритет. Його суть полягає в тому, щоб персонал завжди був у центрі уваги та створити умови праці, що сприятимуть їхній самореалізації, розвитку та задоволенню.

Основні принципи гуманістичного підходу:

1. Кожен працівник розглядається як унікальна особистість зі своїми потребами, цінностями та здібностями. Це сприяє індивідуальному підходу до кожного співробітника, розумінню його потреб та наданню можливостей для розвитку та самореалізації.

2. Задоволення інтересів та потреб працівників на робочому місці, створення умов праці, які передбачають благополуччя, мотивацію, визнання та задоволення від виконаної роботи.

3. Розвиток та зростання співробітників як ключовий чинник задоволеності та продуктивності праці. Надання працівникам можливостей для навчання, тренінгів, наставництва та інших інструментів, які допомагають працівникам розвивати свої навички та здібності.

4. Принцип відкритої комунікації та участі. Відкрите спілкування між керівництвом та співробітниками сприяє відкритості до думок, ідей та обговорення проблем. Принцип участі передбачає залучення працівників до процесів прийняття рішень, спільне планування та виконання завдань, що сприяє почуттю власної гідності та впливу на прийняття рішень.

5. Забезпечення позитивного робочого середовища та належного балансу між роботою та особистим життям. Акцент зроблено на створенні позитивного та сприятливого робочого середовища, де працівники почувуються комфортно та мають можливість балансувати між роботою та особистим життям (гнучкий робочий графік, підтримка потреб сім'ї та інші заходи, що сприяють збалансованому життю) [8].

Гуманістичний підхід спрямований на покращення якості життя працівників, задоволення їхніх потреб та підтримку їхнього розвитку. Такий підхід допомагає покращити мотивацію, залученість та продуктивність співробітників, а також створює позитивну робочу атмосферу, яка сприяє успіху та сталому розвитку компанії.

Усі наведені методи управління людськими ресурсами – економічні, органічні та гуманістичні – є актуальними та необхідними в сучасних організаціях. Вони допомагають організаціям ефективно використовувати своїх співробітників, розвивати їхній потенціал, створювати сприятливе робоче середовище та отримувати конкурентну перевагу на ринку праці.

Сучасні методи управління людськими ресурсами зосереджені на створенні сприятливого та стимулюючого середовища для працівників, тим самим сприяючи їхній мотивації, задоволеності та продуктивності. Основні методи включають такі елементи:

1. Однією з основних тенденцій є розвиток гнучкого графіку роботи, такого як дистанційна робота, гнучкий робочий графік та розподілений робочий час. Це дає працівникам більше контролю над своїм робочим часом та дозволяє їм краще поєднувати роботу та особисте життя.

2. Організації активно інвестують у розвиток своїх співробітників та надають їм можливості для навчання та професійного зростання. Це може включати внутрішнє навчання, зовнішні семінари та освітні програми.

3. Успішні організації надають значення забезпеченню ефективної комунікації та співпраці між різними рівнями та відділами. Використання комунікаційних технологій допомагає покращити обмін ідеями та співпрацю між співробітниками. Комунікація може бути відкритою, прозорою та доступною, незалежно від географічного розташування співробітників.

4. Організації активно прагнуть створити сприятливу та функціональну культуру. Це включає створення цінностей, що підтримують співпрацю, різноманітність, взаєморозуміння та розвиток співробітників. Забезпечення рівних можливостей та боротьба з дискримінацією є важливими складовими цього процесу.

5. Сучасні компанії дедалі більше усвідомлюють важливість емоційного благополуччя працівників. Впровадження програм та ініціатив, спрямованих на покращення благополуччя та психічного здоров'я працівників, таких як програми психологічної підтримки та програми балансу між роботою та особистим життям, сприяє створенню здорового та продуктивного робочого середовища [35, с. 49-50].

Наведені підходи управління персоналом відображають сучасні тенденції у сфері управління людськими ресурсами. В умовах динамічного ринкового середовища, цифровізації та посилення глобальної конкуренції успішне функціонування організацій значною мірою залежить від здатності адаптуватися до нових викликів шляхом упровадження гнучких, інноваційних та орієнтованих на людину методів управління персоналом.

Отже, сучасні підходи управління персоналом відображають трансформацію поглядів на роль працівника в організації — від ресурсу до повноцінного партнера у досягненні стратегічних цілей. Економічний, органічний та гуманістичний підходи дозволяють комплексно реалізовувати функції управління людськими ресурсами, забезпечуючи ефективне

використання потенціалу персоналу, підвищення його мотивації, залученості та задоволеності. Збалансоване поєднання цих підходів сприяє формуванню сприятливого мікроклімату, підвищенню продуктивності праці та сталому розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна» (далі - ТОВ «Агрона Фрут Україна») було засновано 3 липня 1997 року як ТОВ «Спільне українське-австрійське підприємство «Поділля-ост»», 4 травня 2006 року Товариство змінило юридичну назву на ТОВ «Агрона Фрут Україна».

ТОВ «Агрона Фрут Україна» розташоване в м. Вінниці і займається переробкою фруктів та ягід, що включає повний цикл робіт від закупівлі сировини до переробки та випуску готової продукції.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» є юридичною особою, має самостійну структуру управління, окремий баланс, поточний та інші рахунки в установах банків, печатку з найменуванням, штампи, бланки та інші реквізити.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» знаходиться за адресою: вул. Сергія Зулінського, 32, м. Вінниця, Україна, 21022.

Економічна ефективність вказує на кінцевий позитивний ефект від використання засобів виробництва і праці. Динаміка фінансово - економічних показників діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»*

Показники	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Необоротні активи, тис. грн	236471	223263	216195	91,43
Оборотні активи, тис. грн	786239	901389	1029358	130,92
Власний капітал, тис. грн	835550	955020	1109510	132,79
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	5388	5624	7735	143,56
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	181862	164008	128308	70,55
Середня кількість працівників, особи	390	398	434	111,3
Чистий прибуток, тис. грн	76495	119487	155254	202,96

Примітка. * Розраховано за даними підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.1 можна зробити висновок, що необоротні активи за три роки (2022-2024) зменшилися на 8,57%. Оборотні активи збільшилися на 30,92%. Це може свідчити про зростання активності підприємства у 2023 та 2024 роках. Власний капітал виріс на 32,79%. Це може бути результатом успішного фінансового управління та збільшення ефективності використання ресурсів. Поточні зобов'язання і забезпечення зменшилися на 29,45%. Кількість працівників збільшилася на 11,3%. Це може вказувати про нестабільність кадрового складу протягом аналізованого періоду. Чистий прибуток значно збільшився 102,96%. Це позитивний сигнал про ефективність діяльності підприємства та можливий показник його успішності.

У табл. 2.2 наведено динаміку основних показників звіту про фінансові результати у ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Таблиця 2.2

**Динаміка основних показників звіту про фінансові результати ТОВ
«Агрона Фрут Україна» ***

Показники	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1219996	1218948	1246729	102,19
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	970327	906234	1246729	128,49
Валовий прибуток, тис. грн	249669	312714	335748	134,48
Чистий прибуток, тис. грн	76495	119487	155254	202,96

Примітка: *Розраховано за даними фінансових звітів підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.3, можна зробити висновок, що від 2022 до 2024 року, чистий дохід зріс на 2,19%. Це свідчить про значне зростання обсягу реалізованої продукції та успішність стратегії продажів організації. Собівартість також зросла на 128,49%. Це може бути результатом збільшення витрат на виробництво або придбання дороговартісного обладнання. Валовий прибуток збільшився на 34,48%. Це свідчить про ефективність управління виробничими процесами та контролю над собівартістю.

У табл. 2.3 наведено показники прибутковості ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Таблиця 2.3

Динаміка показників прибутковості ТОВ «Агрона Фрут Україна» *

Показники	Рік			2024 р. до 2022 р., %, +/- в.п.
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Чистий прибуток, тис. грн	76495	119487	155254	202,96
Активи, тис. грн	1022800	1124652	1245553	121,78
Власний капітал, тис. грн	835550	955020	1109510	132,79
Чистий дохід, тис. грн	1219996	1218948	1246729	102,19
Оборотні активи, тис. грн	225800	281000	238500	105,62
Рентабельність активів, %	7,48	10,62	12,46	+4,98
Рентабельність власного капіталу, %	9,16	12,51	13,99	+4,83
Рентабельність оборотних активів, %	33,88	42,52	65,1	+31,22

Примітка: *Розраховано за даними фінансових звітів підприємства

Аналіз показників прибутковості ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022-2024 роки свідчить про значне покращення фінансової стійкості та ефективності управління бізнесом. Збільшення чистого прибутку є дуже позитивним сигналом, що може бути результатом успішної оптимізації бізнес-процесів. Зросла рентабельність активів, власного капіталу та оборотних активів, що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів компанії. Ці позитивні тенденції створюють підстави для подальшого розвитку та зростання підприємства у майбутньому.

Отже, проведений аналіз загальної характеристики ТОВ «Агрона Фрут Україна» засвідчив, що підприємство демонструє стабільний розвиток, ефективне управління фінансовими ресурсами та значну результативність господарської діяльності. Упродовж 2022–2024 років організація збільшила оборотні активи на 30,92%, власний капітал — на 32,79%, а чистий прибуток зріс у 2 рази, що вказує на підвищення операційної ефективності. Зростання показників рентабельності активів (з 7,48% до 12,46%) і оборотних активів (з 33,88% до 65,1%) свідчить про покращення фінансової стійкості та використання ресурсного потенціалу. Позитивна динаміка кількісних та якісних характеристик дозволяє стверджувати, що підприємство має міцні позиції на ринку та значний потенціал для подальшого стратегічного розвитку.

2.2. Аналіз якісного складу персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Ефективне управління означає оптимальне використання наявних ресурсів організації. Для оцінки якісного стану людських ресурсів компанії, а також її сильних та слабких сторін, оцінка персоналу є фундаментальним та необхідним інструментом.

АТ «Агрона Фрут Україна» складається з підрозділів, які умовно можна поділити на виробничі та адміністративні, що визначається специфікою плодоовочевого сільськогосподарської галузі.

На рис. 2.1 наведено організаційну структуру ТОВ «Агрона Фрут Україна»

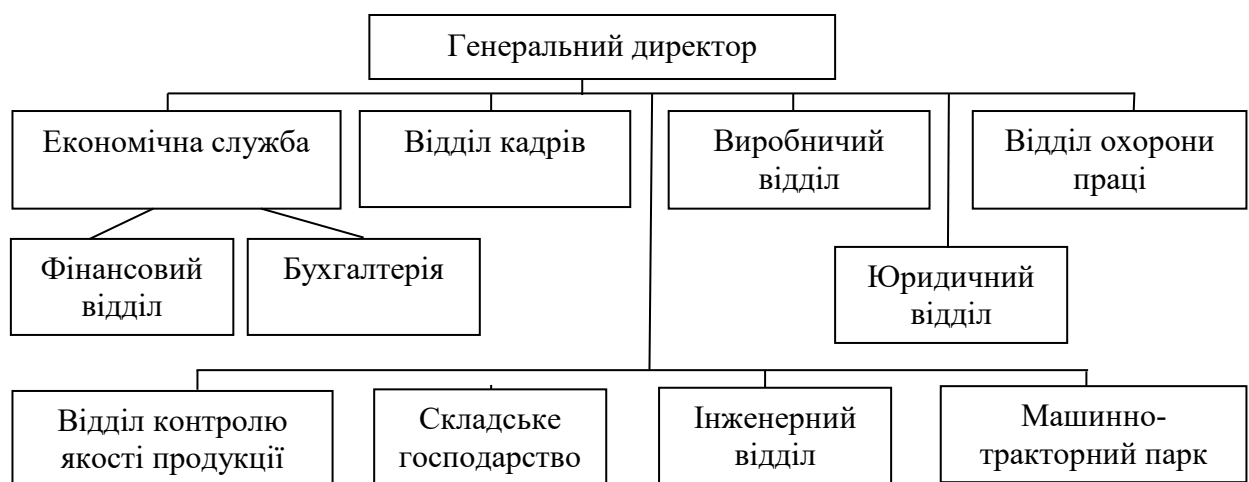


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Агрона Фрут Україна»*

Примітка. *Розроблено автором на основі штатного розпису підприємства

У ТОВ «Агрона Фрут Україна» має лінійну організаційну структуру, яка чітко показує підпорядкування кожного відділу до вищого керівництва. Особливістю організаційної структури компанії є те, що вона забезпечує високий рівень виробничої діяльності та розвитку підприємства. Кожна категорія працівників наділена певними особливостями та виконує важливі завдання, необхідні для досягнення успіху в діяльності підприємства. Важливою складовою успіху є належне керівництво та забезпечення належних умов для роботи працівників з усіх категорій.

Важливо оцінити середньооблікову чисельність персоналу за останні три роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Кількісний склад персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна»*

Показник	Одиниця виміру	Рік			2024 р. до 2022 р., %, +/- в.п.
		2022	2023	2024	
Середньооблікова кількість працівників, усього	осіб	390	398	434	111,3
- у тому числі кількість штатних працівників	осіб	243	251	280	115,2
	%	62,3	63,1	64,5	+2,2
- кількість нештатних працівників	осіб	147	147	154	104,8
	%	37,7	36,9	35,5	-2,2
- з них зовнішніх сумісників	осіб	29	31	35	120,7
	%	7,4	7,8	8,1	+0,7
працюючі за цивільно-правовими договорами	осіб	82	89	94	114,6
	%	21,0	22,4	21,7	+0,7

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Аналіз динаміки кількісного складу персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022–2024 роки свідчить про поступове зростання середньооблікової чисельності працівників: з 390 осіб у 2022 році до 434 осіб у 2024 році, що становить приріст на 11,3%. При цьому спостерігається позитивна тенденція збільшення кількості штатних працівників — на 15,2%, з відповідним зростанням їх частки у структурі персоналу з 62,3% до 64,5%. Водночас кількість нештатних працівників зросла менш суттєво — на 4,8%, а їхня питома вага у структурі персоналу зменшилася на 2,2 відсоткових пунктів. Це свідчить про прагнення підприємства до стабільнішої та організаційно впорядкованої форми зайнятості.

Крім того, у складі нештатного персоналу відзначається збільшення кількості зовнішніх сумісників на 20,7%, що може бути наслідком гнучкішого підходу до залучення фахівців із суміжних сфер. Також зросла кількість працівників, що працюють за цивільно-правовими договорами — на 14,6%, що свідчить про активне використання гнучких форм зайнятості для виконання тимчасових або проектних завдань. Загалом динаміка свідчить про зважену кадрову політику підприємства, орієнтовану на розширення трудового потенціалу, підвищення частки штатного персоналу та адаптацію до змін у виробничих потребах.

Віково-статевий склад працівників ТОВ «Агрона Фрут Україна» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Віково-статевий склад працівників ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Показник	Одиниця виміру	Рік			2024 р. до 2022 р., %, +/- в.п.
		2022	2023	2024	
Облікова кількість працівників	осіб	390	398	434	111,3
Із них жінки	осіб	130	133	145	111,5
	%	33,3	33,4	33,4	+0,1
в обліковій кількості штатних працівників особи у віці 25-34 роки	осіб	165	168	183	110,9
	%	42,3	42,2	42,2	-0,1
35-49 років	осіб	186	191	207	112,9
	%	47,7	48,0	47,7	0
50-59 і більше років	осіб	39	39	44	112,8
	%	0,1	0,1	0,1	0

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить про стабільну структуру статево-вікового складу працівників ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2022–2024 роках. Загальна чисельність персоналу зросла на 11,3%, причому кількість жінок збільшилася на 11,5%, що дозволило зберегти частку жінок на рівні 33,4%. Найбільшу частину штатного персоналу традиційно складають працівники віком 35–49 років (47,7% у 2024 році). Частка молодших працівників (25–34 роки) дещо зменшилась на 0,1 відсоткових пунктів, хоча їх абсолютна кількість зросла на 10,9%, що свідчить про помірне оновлення кадрового складу. Питома вага працівників віком 50 років і більше залишилась незмінною (0,1%), що може свідчити про обмежену присутність або їхнє переведення на інші форми зайнятості.

Головним критерієм для працевлаштування є наявність освіти. Наразі в Україні спостерігається освітня тенденція, коли все більше молоді обирають навчання в університетах. Таким чином, кількість працівників з вищою освітою з часом зростатиме.

Після аналізу освітнього рівня працівників ТОВ «Агрона Фрут Україна» виявилось, що кожен третій працівник має вищу освіту (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Освітній рівень працівників ТОВ «Агрона Фрут Україна»*

Показник	Одиниця виміру	Рік			2024 р. до 2022 р., %, +/- в.п.
		2022	2023	2024	
Облікова кількість працівників	осіб	390	398	434	111,3
З них мають вищу освіту	осіб	145	156	158	108,9
	%	37,2	39,1	36,4	-0,8
У тому числі неповну й базову вищу	осіб	60	68	69	115,0
	%	15,4	17,1	15,9	+0,5
Повну вищу	осіб	85	88	89	104,7
	%	21,8	22,1	20,5	-1,3

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Проаналізувавши дані наведені у табл. 2.6. можна зробити висновок, що кількість працівників з вищою освітою збільшилася, однак їх частка в загальній чисельності персоналу знизилася на 0,8 відсоткових пункти, що свідчить про переважне зростання чисельності робітничих кадрів. Частка працівників з неповною або базовою вищою освітою зросла на 0,5 відсоткових пунктів, тоді як частка з повною вищою освітою зменшилася на 1,3 відсоткових пунктів.

Важливим елементом продуктивності є люди з рівнем освіти, досвіду й майстерності. Найважливішим аспектом ефективного використання персоналу має його розвиток, оскільки навчання та професійний розвиток працівників сприяє підвищенню якості виробленої продукції, наданих послуг та виконуваної роботи.

У табл. 2.7 наведений розвиток персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна». Таким чином з табл. 2.7 видно, що у 2022 році п'ятеро осіб пройшли навчання за новими професіями, а у 2023 році – двоє. У 2024 році ситуація дещо покращилася: 7 осіб здобули нову професію. Кількість працівників, які підвищили свою кваліфікацію, становить лише 40% від середнього показника, тоді як кількість людей, які підвищили свою кваліфікацію, зросла на 1,1 відсоткових пунктів.

Таблиця 2.7

Розвиток персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна»*

Показник	Одиниця виміру	Рік			2024 р. до 2022 р., %, +/- в.п.
		2022	2023	2024	
Облікова кількість працівників	осіб	390	398	434	111,3
З них здобули нові професії	осіб	5	2	7	140,0
	%	1,3	0,5	1,6	+0,3
Підвищили кваліфікацію	осіб	8	12	14	175,0
	%	2,1	3,0	3,2	+1,1

Примітка. * Розраховано за даними підприємства

Важливим важелем ефективної роботи з персоналом є задоволення їх матеріальних та моральних аспектів. Розглянемо заробітну плату персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна» у (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Заробітна плата персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна»*

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р
	2022	2023	2024	
Середньомісячна заробітна плата на підприємстві	25779,3	24711,1	26777,5	103,9
Середньомісячна заробітна плата HR-відділу	29647,2	28417,8	30794,1	103,8
Середньомісячна заробітна плата виробничого відділу	23111,4	22239,99	24100	104,3

Примітка. * Розраховано за даними підприємства

Середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «Агрона Фрут Україна» зросла на 3,9% порівняно з 2022 роком. Однак це збільшення не мало суттєвого фінансового впливу на працівників організації, оскільки складна економічна ситуація в країні та висока інфляція знецінили цю грошову премію. Позитивним аспектом є поступове збільшення середньомісячної заробітної плати працівників як у сфері кадрів, так і у виробництві. Середньомісячна заробітна плата зросла на 3,8% у відділі кадрів та на 4,3% у виробничому відділі.

Одним з найважливіших критеріїв кадрової політики компанії є рівень плинності кадрів. Дослідження виявили три чинники, пов'язані з плинністю кадрів: вік і стаж роботи; задоволення роботою керівництва; трудова діяльність.

Звичайно, плинність кадрів можна розглядати з двох точок зору: позитивної та негативної. По-перше, розширюються можливості працівника та зростає його адаптивність. По-друге, команда організації «оновлюється», відбувається приплив нових людей, а отже, і нових ідей.

Показники руху персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна» наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Рух персоналу ТОВ «Агрона Фрут Україна»*

Показник	Одиниця виміру	Рік			2024 р. до 2022 р., %, +/- в.п.
		2022	2023	2024	
Середньооблікова кількість працівників, усього	осіб	390	398	434	111,3
Найнято	осіб	46	50	58	126,1
Коефіцієнт найму персоналу	%	11,8	12,6	13,4	+1,6
Звільнено	осіб	50	42	22	44,0
Коефіцієнт звільнення персоналу	%	12,8	10,6	5,1	-7,7
Звільнено через плинність кадрів	осіб	50	42	22	44,0
Коефіцієнт плинності кадрів	%	12,8	10,6	5,1	-7,7

Примітка. * Розраховано за даними підприємства

Як бачимо, у 2022-2024 рр. кількість найнятих осіб зросла на 26,1%, а коефіцієнт їхнього найму – на 1,6 відсоткових пункти. Кількість звільнень зменшилось на 56%, через значну осілістю загальної кількості працівників компанії. Рівень звільнень знизився на 7,7 відсоткових пунктів. Рівень плинності кадрів знизився на 7,7 відсоткових пунктів, що є позитивною тенденцією та свідчить про задоволення працівників умовами праці в ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Отже, слід зазначити, що після проведення кількісного та якісного аналізу кадрового складу ТОВ «Агрона Фрут Україна» зрозуміло, що їх загальна кількість у період 2022–2024 рр. підвищився. Більшість працівників були молодшого та середнього віку, переважно чоловічої статі. Лише третину працівників становили жінки. Рівень навчання та розвитку працівників низький і йому приділяється мало уваги. Матеріальна мотивація працівників ТОВ

«Агрона Фрут Україна» є високою серед керівників та значно нижчою серед виробничих відділів.

2.3. Здійснення управління персоналом ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Система управління людськими ресурсами повинна забезпечувати оптимальний баланс між процесами оновлення та підтримки кількісного та якісного складу персоналу та його розвитком відповідно до потреб самої організації. Для ефективної роботи управління персоналом необхідно впроваджувати стратегічне управління персоналом, дотримуватися його фаз та використовувати специфічні інструменти управління персоналом для кожної окремої корпоративної стратегії. Необхідність і важливість планування, організації добору та працевлаштування персоналу забезпечить високу продуктивність працівників та підвищить операційну ефективність.

Одним з найважливіших аспектів злагодженої роботи з персоналом у ТОВ «Агрона Фрут Україна» є раціональний добір персоналу та його доцільний розподіл. Організація застосовує певні принципи співпраці зі своїми співробітниками. Це дозволяє ТОВ «Агрона Фрут Україна» не лише залишати висококваліфіковані кадри з лідерськими якостями у організації, а й зміцнювати свої позиції на ринку, залишаючись конкурентоспроможною.

Особливу увагу підприємство приділяє створенню комфортного середовища та встановлення певних принципів. Основні принципи проілюстровано на рис. 2.2.

Процес добору персоналу у ТОВ «Агрона Фрут Україна» здійснюється відділом кадрів. У свою чергу, кожен найм на роботу або звільнення має бути схвалене директором організації. Призначення директорів товариства здійснюється рішенням загальних зборів. Механізм управління ТОВ «Агрона Фрут Україна» – це система органів управління, інструментів та методів, призначених для задоволення потреб компанії в робочій силі в необхідній кількості та якості та у встановлені терміни.

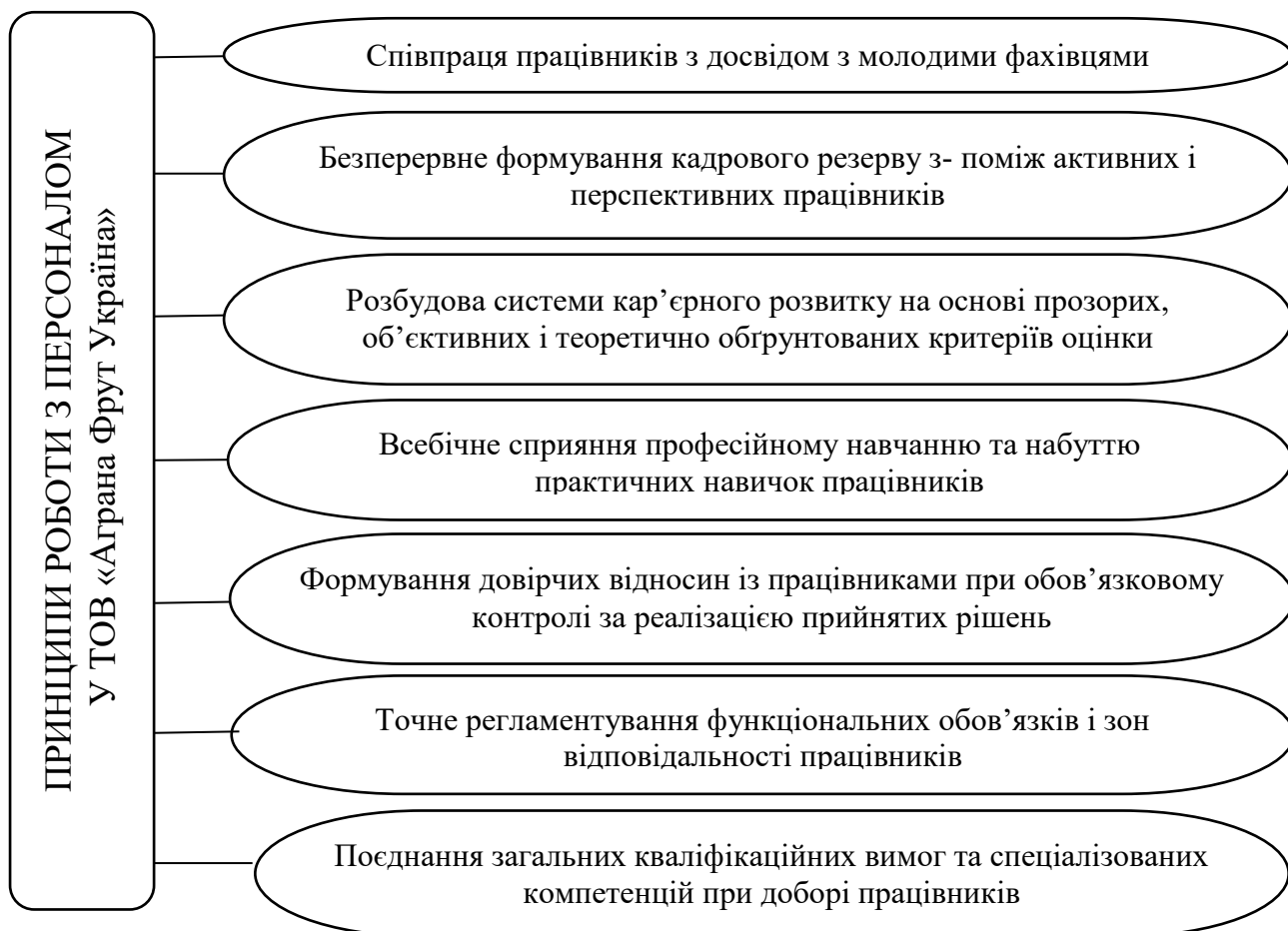


Рис. 2.2. Принципи роботи з персоналом*

Примітка. * Розроблено автором за інформацією підприємства

Керівники відділів ТОВ «Аграна Фрут Україна» підпорядковуються безпосередньо директору. Кожен керівник певного відділу має певні повноваження, зокрема:

- керівник відділу кадрів керує персоналом відділу; вирішує питання, пов'язані з добором, звільненням та переведенням працівників та контролем правильного розподілення по відділах; Систематично вивчає професійні якості та інші індивідуальні характеристики працівників організації з метою добору персоналу для заміщення посад та формування кадрового резерву, контролює його оновлення та заміщення, що сприяє навчанню керівників із затвердженого резерву;

- начальник відділу планування та організації фінансової роботи керує планово-економічною роботою підприємства, метою якої є організація раціональної господарської діяльності, виявлення та використання резервів

виробництва для досягнення максимальної економічної ефективності. Керує підготовкою проектів довгострокових, річних, квартальних та місячних планів для підрозділів організації, що охоплюють усі види діяльності, а також їх обґрунтуванням та розрахунком відповідно до завдань, встановлених у планах та наказах; Керує розробкою корпоративних планів, координує та об'єднує всі відділи, бере участь у розробці комплексного плану соціально-економічного розвитку;

- керівник бухгалтерського відділу відповідає за організацію бухгалтерського обліку господарської та фінансової діяльності підприємства. контролює стан розрахунків з підприємствами, установами та організаціями; Забезпечує правильне використання фонду оплати праці, визначення посадових окладів та суворе дотримання трудової, фінансової та грошової дисципліни; Дотримання встановлених стандартів проведення інвентаризації грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей, основних засобів, виставлення рахунків та платіжних зобов'язань;

- керівник виробничого відділу організовує постачання сировини, експлуатаційних матеріалів, товарів, інструментів, робочого одягу, побутової техніки тощо; контролює точність та своєчасність виконання завдань, поставлених працівниками відділу; контролює стан сировини та рівні.

Для забезпечення ефективного виробництва необхідна співпраця та взаємодія між усіма відділами.

Процес добору персоналу в ТОВ «Агрона Фрут Україна» не є простим, він складається з певних частин, зокрема: визначення відповідності функціональним вимогам, які поставлені перед кандидатом. Наступний крок – збір інформації, створення профілю та оцінка необхідних якостей. Порівняльний відбір дуже часто використовується на практиці. Це трапляється, коли на одну й ту саму посаду подають заявки два або більше кандидатів. У цьому випадку порівнюються характеристики цих осіб, їм призначається випробувальний термін і, за результатами їхньої ефективності виконання покладених на них обов'язків, приймається позитивне рішення про прийняття

на роботу особи, яка відповідає вимогам посади. Ці фази добору кандидатів виправдані науковою необхідністю.

Щоб визначити, чи підходить людина на посаду, відділ кадрів ТОВ «Агрона Фрут Україна» створив «професіограми» – перелік якостей, якими повинен володіти кандидат. Приклади європейських кадрових планів активно впроваджуються в сучасних сільськогосподарських підприємствах. Сучасні фахівці з управління персоналом роблять акцент на довгостроковому плануванні під час роботи з менеджерами, оскільки цьому сприяє значна роль, яку відіграють довгострокове планування та плинність кадрів у компанії. Довгострокове планування на перспективу стала основною формою планування системи управління людськими ресурсами. Рішення в цій сфері можуть враховувати довгострокові результати.

Для вдосконалення системи показників плану необхідний подальший розвиток планування персоналу та якості роботи. Аналізуючи поточну практику ТОВ «Агрона Фрут Україна», організація стрімко переглядає своє планування персоналу відповідно до зростаючих вимог та дедалі складніших завдань відділу кадрів.

Організація розробила плани потреб у персоналі, визначила оптимальну чисельність, а також провела організаційну роботу з добору персоналу. Іншими словами, для добору кандидатів були розроблені науково-обґрунтовані методи та процедури. Для особового складу, які зараховуються до резерву, встановлено чіткі вимоги та систему навчання, визначені типи практик. Для цих працівників було створено систему сертифікації та систему відстеження активності бронювання.

Результатом діяльності резерву буде зниження рівня помилок у розподілі персоналу. Виявлені проблеми у сфері управління людськими ресурсами у ТОВ «Агрона Фрут Україна» показані на рис. 2.3. Керівництво повинно контролювати кожну проблему та розробляти політику для її вирішення. Найважливішим чинником ефективності розподілу персоналу є система оплати праці.



Рис. 2.3. Ключові проблеми в управлінні персоналом ТОВ «Агрона Фрут Україна»*

Примітка. * Розроблено автором за інформацією підприємства

Людський капітал, сільськогосподарські угіддя чи техніка впливають на конкурентоспроможність, ефективність та економічне зростання організації. Стан виробничого персоналу визначає продуктивність праці, ефективність використання обладнання, імідж та місце серед конкурентів. Система оплати праці ТОВ «Агрона Фрут Україна» базується на відрядній та погодинній оплаті праці. Таким чином, організація застосовує тарифні ставки та оклади для адміністративного персоналу. Заробітна плата виплачується вчасно та складається з двох частин: авансу та зарплатні. Згідно з колективним договором, авансова частина заробітної плати виплачується 20-го числа поточного місяця, а основна частина заробітної плати – 5-го числа поточного місяця.

Щодо вікової структури, слід зазначити, що хоча вік працівників не є предметом кадрової політики. Під час планування внутрішніх процесів організації враховується процес самовідтворення персоналу та залучаються найбільш кваліфіковані працівники.

Для проведення детального аналізу управління людськими ресурсами ТОВ «Агрона Фрут Україна» необхідно дослідити структуру посад та кваліфікацій. Структура посад та кваліфікацій базується на застосуванні методів управління адміністративним персоналом. Адміністративні методи називаються «методом батога та пряника» та базуються на авторитарних правилах, суворій дисципліні та покараннях за порушення. Такі методи забезпечують чітку субординацію на основі ієрархії управління.

Адміністративні методи базуються на певних поведінкових мотивах. Мета полягає в тому, щоб підвищити усвідомлення серед працівників трудової дисципліни, почуття обов'язку та бажання продовжувати працювати в організації.

Слід зазначити, що окрім адміністративних методів, в управлінні використовуються також економічні та соціально-психологічні методи. Економічні методи базуються на використанні матеріального стимулювання колективу. Працівники, які демонструють високі показники ефективності та успішно виконують свої обов'язки, отримують щомісячну грошову премію (від 300 до 1000 гривень). Працівники, які працюють стабільно та ефективно протягом року, отримують так звану «тринадцяту зарплату». Також з нагоди Дня працівників сільського господарства, який відзначається в Україні згідно із Законом від 10 липня 1993 року та Указом Президента № 428/93. Щороку у третю неділю листопада всім співробітникам виплачується премія за результатами роботи.

Соціально-психологічні методи базуються на використанні моральних стимулів до праці та мають на меті перетворити адміністративне завдання на свідомий обов'язок, внутрішню людську потребу. Як наслідком, ці методи не лише сприяють покращенню морально-психологічного стану персоналу, а й є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства.

Основні складові цього методу у ТОВ «Агрона Фрут Україна» зображено на рис. 2.4.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» має систему управління персоналом, розроблену таким чином, що керівники всіх напрямків роботи організації, пов'язаних з персоналом, звітують перед директором. Відповідний керівник відділу базує свою роботу на стандартах роботи відповідного відділу.

Діяльність відділу кадрів регулюється положенням про відділ кадрів. Це положення складається з таких розділів: загальні положення, завдання відділу (стосуються завдань, пов'язаних з підбором персоналу, формуванням стабільного робочого колективу, зменшенням плинності кадрів та зміцненням

трудової дисципліни), функції відділу (визначені покладеними на нього завданнями), відомчі права (виражені в повноваженнях керівника відділу кадрів та його співробітників, визначених у посадових інструкціях, затверджених керівником компанії), відділова відповідальність (відповідальність керівника відділу кадрів, його співробітників залежно від їхньої сфери відповідальності та всього відділу кадрів).

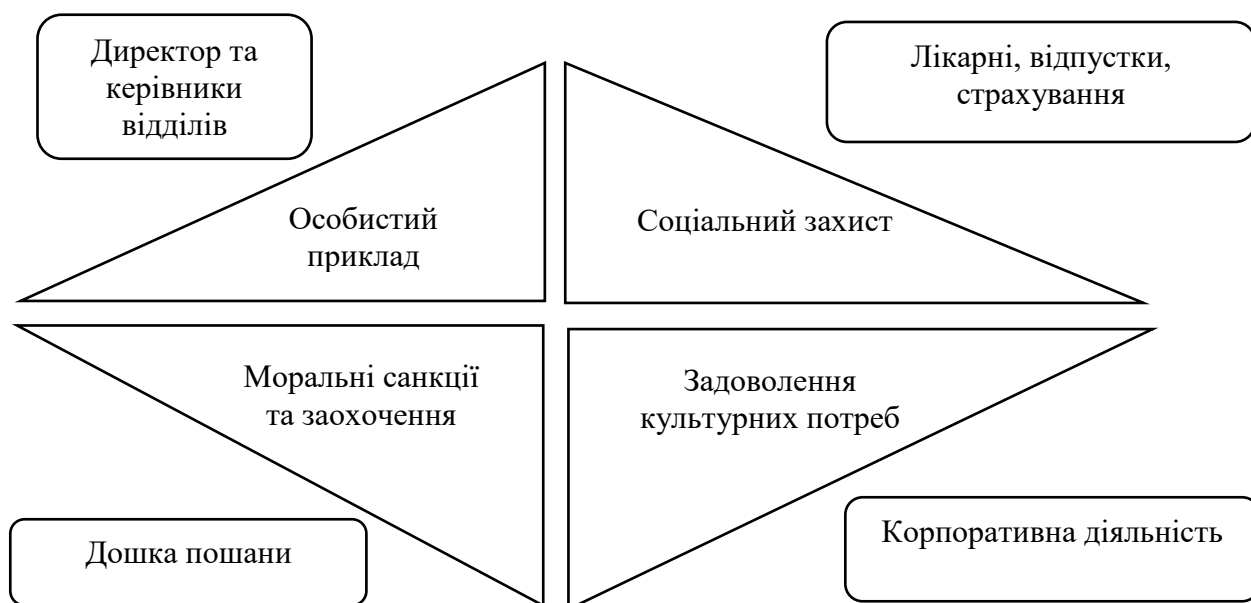


Рис. 2.4. Складові соціально-психологічного впливу на персонал у ТОВ «Агрона Фрут Україна»*

Примітка. * Розроблено автором за інформацією підприємства

Відділ управління персоналом організації відіграє важливу роль у системі управління персоналом, оскільки він відповідає за планування, організацію добору, найму та навчання, розвитку персоналу, мотивацію співробітників та кар'єрний розвиток.

На сучасному етапі розвитку нашої держави чинні правові акти піддаються гнучкості та змінам. Нормативні акти публікуються щодня та повинні дотримуватися менеджерами з персоналу, оскільки вони керуються трудовим законодавством у своїй діяльності.

Під час аналізу управління персоналом у ТОВ «Агрона Фрут Україна» доцільно вивчити специфіку документації відділу кадрів. До завдань цього

розділу також входить документація трудових відносин. Рух особового складу пов'язаний з публікацією великої кількості різних документів. Плинність кадрів включає найм та звільнення, ліцензії, заохочення та штрафи, а також переведення на інші посади в організації. До цих документів належать: накази, підписані директором, заяви, договори, посвідчення особи (Типова форма № П-2) та робочі книжки.

Отже, відповідно до організаційної структури ТОВ «Агрона Фрут Україна» має розгалужену систему управління, яка складається із відділів, які функціонують, застосовуючи принцип спеціалізації праці. Аналіз кадрового складу показав тенденцію зростання чисельності персоналу із переважанням працівників молодого та середнього віку. Водночас залишаються проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем освіти частини працівників, обмеженими можливостями для професійного зростання, а також диспропорціями в оплаті праці між управлінським і виробничим персоналом. Виявлене зниження плинності кадрів на тлі зростання коефіцієнта найму свідчить про часткове покращення трудових умов, проте підприємству доцільно активізувати заходи з підвищення кваліфікації працівників, удосконалення системи мотивації та реалізації довгострокових стратегій оптимізації кадрової політики.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

3.1 Обґрунтування заходів щодо удосконалення управління персоналом ТОВ «АгрANA Фрут Україна»

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» – це сучасне, динамічне підприємство, яке функціонує в умовах високої конкуренції та постійних змін у зовнішньому середовищі. У таких умовах стратегічна стабільність і адаптивність підприємства значною мірою залежать від ефективності управління людськими ресурсами, адже саме персонал є рушійною силою інновацій, операційної ефективності та змін у корпоративному середовищі.

У сучасних умовах для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства недостатньо використовувати лише базові функції управління персоналом. Необхідним є стратегічний підхід до управління персоналом, який передбачає системне планування, інтеграцію цифрових рішень, розвиток людського потенціалу та підвищення гнучкості організаційної структури. Однак ефективність такого підходу значною мірою залежить від виваженого аналізу внутрішніх можливостей підприємства та чинників зовнішнього впливу.

З цією метою доцільно здійснити SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити поточний стан системи управління персоналом ТОВ «АгрANA Фрут Україна». Такий аналіз стане основою для подальшого формування практично орієнтованих заходів з удосконалення управління персоналом підприємства. Результати SWOT-аналізу подано в табл. 3.1.

До сильних сторін підприємства слід віднести наявність висококваліфікованих кадрів, підтримку корпоративної культури та функціонування базових елементів управління персоналом підприємства, зокрема навчальних програм. Водночас до слабких сторін належать недостатня цифровізація процесів управління персоналом та обмежене застосування нематеріальної мотивації.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз управління персоналом ТОВ «Агрона Фрут Україна»*

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Висококваліфікований персонал - Сприятливий мікроклімат - Підтримка професійного розвитку - Система адаптації новачків - Внутрішні можливості кар'єрного зростання 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність автоматизованої HR-системи. - Низький рівень цифровізації кадрових процесів - Недостатня мотивація нематеріальними засобами - Відсутність постійного моніторингу задоволеності персоналу
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження сучасних цифрових HR-технологій - Розвиток програм дуальної освіти та партнерства - Наявність різноманітних сучасних програм професійного розвитку працівників 	<ul style="list-style-type: none"> - Еміграція кваліфікованих працівників за кордон через воєнний стан в країні - Конкурентна боротьба за висококваліфікованих працівників - Соціально-політична нестабільність і її вплив на ринок праці

Примітка. *Сформовано автором

Можливості, що відкриваються перед підприємством, охоплюють зростання продуктивності праці, зниження собівартості завдяки оптимізації кадрових процесів, підвищення професійного рівня працівників та впровадження цифрових HR-технологій, які є загальносвітовим трендом. Реалізація зазначених можливостей таких як: розвиток дуальної освіти та партнерства сприятиме підвищенню гнучкості та конкурентоспроможності організації. Натомість серед загроз виокремлюються обмеженість пропозиції кваліфікованих кадрів на ринку праці через воєнний стан в країні, конкурентна боротьба за висококваліфікованих працівників, а також труднощі, пов'язані з адаптацією нових співробітників через дефіцит необхідної кваліфікації. Ці зовнішні чинники можуть мати стримувальний вплив на реалізацію стратегічних цілей у сфері управління людськими ресурсами.

На підставі наведених у SWOT-аналіз чинників, врахування ключових сильних сторін підприємства, а також окресливши зовнішні виклики й можливості, пропонуємо розробити комплексну стратегію управління персоналом ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Комплексний перегляд існуючої кадрової системи має ґрунтуватися на

принципах стратегічного бачення, цифрової трансформації, персоніфікації управлінських рішень та інтеграції інноваційних технологій:

1. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Враховуючи високі вимоги до якості продукції, зростання частки автоматизованих процесів і впровадження нових технологій, необхідно забезпечити безперервний розвиток професійних компетентностей працівників. Для цього слід розробити систему внутрішнього та зовнішнього навчання із застосуванням сучасних форм – онлайн-курсів, змішаного навчання, електронних платформ. Запровадження персоніфікованих планів розвитку дозволить відстежувати прогрес та актуалізувати знання відповідно до виробничих потреб.

2. Формування ефективної мотиваційної системи.

Мотивація працівників є ключовим чинником підвищення їх відповідальності та ініціативності. Запропоновано перейти від стандартної системи матеріального стимулювання до поєднання фінансових і нематеріальних методів. Доцільно впровадити гнучкі системи бонусів, систему визнання досягнень, внутрішній рейтинг результативності та прозорі механізми кар'єрного зростання. Особливу увагу варто приділити впровадженню програм наставництва для нових співробітників.

3. Управління результативністю роботи персоналу.

Необхідно систематизувати підхід оцінювання ефективності працівників на основі чітких ключових показників ефективності та цифрового моніторингу виконання завдань. Запровадити CRM-системи як елемента єдиної інформаційної платформи, яка дозволить автоматизувати облік результатів, забезпечити прозорість процесів і сприяти формуванню аналітичних звітів щодо діяльності персоналу в режимі реального часу.

4. Адаптація нових співробітників.

Для успішної інтеграції нових кадрів у корпоративну культуру та скорочення періоду входження у посаду необхідно створити формалізовану систему адаптації. Вона має включати ознайомлення з внутрішніми

стандартами та процедурою роботи, проведення вступного тренінгу, надання супроводу з боку наставника, використання інформаційного CRM-модуля для комунікації, контролю та підтримки з боку кадрової служби.

Основними пріоритетними напрямками удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Агрона Фрут Україна» зображено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Комплекс напрямів та заходів удосконалення управління персоналом*

Примітка. *Сформовано автором

Формування стратегії удосконалення управління персоналом ТОВ «Агрона Фрут Україна» потрібно проводити по етапах:

1. Сформувати внутрішню команду фахівців для реалізації стратегії організаційного розвитку товариства.
2. Сформувати мету організаційних змін на підприємстві. Метою змін слугуватиме досягнення відповідності організаційної структури зовнішнім та внутрішнім умовам функціонування, що постійно змінюються із врахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіту.

3. Розробити чітку стратегію організаційного розвитку підприємства. Дана стратегія товариства повинна орієнтуватись на економічну стратегію розвитку підприємства та включати до себе заходи щодо зміни організаційної структури підприємства, проекти нормативних документів, зокрема проект плану підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, терміни реалізації.

4. Розрахувати перспективні витрати на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін, вибрати та оптимізувати джерела фінансового забезпечення реалізації стратегії.

5. Проаналізувати внутрішні можливості реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства (компетенція персоналу, мотивація персоналу, відповідність розробленої стратегії цілям підприємства тощо).

6. Здійснити попередню оцінку ефективності стратегії організаційного розвитку, доцільності та своєчасності проведення запропонованих змін.

7. Реалізувати стратегію організаційного розвитку підприємства та оцінити ефективність її реалізації.

При здійсненні будь-яких організаційних змін потрібно врахувати позитивні наслідки психологічного та матеріального характеру для персоналу підприємства. Зміст процесу розробки стратегії управління людськими ресурсами можна представити в такий спосіб, як зображено на рис. 3.2.

Стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії організації, а, отже, повинна бути пов'язана з іншими стратегіями: виробничою та фінансовою. Перевага такої стратегії полягає в тому, що вона дозволяє забезпечити перевагу на ринках за рахунок кращого змісту й умов праці, більш точної оцінки результативності, комплексного управління персоналом підприємства. Результати реалізації стратегії управління персоналом у ТОВ «Агрона Фрут Україна» можливо проаналізувати в системі ключових індикаторів (показників ефективності) у межах загального планування в системі збалансованих показників.

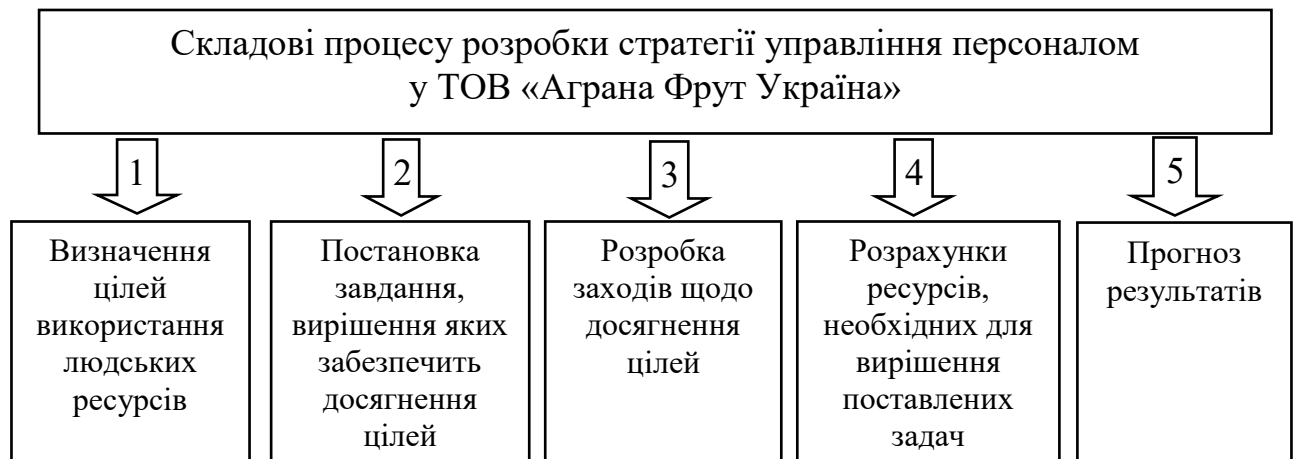


Рис. 3.2. Процес розробки стратегії управління персоналом у ТОВ «Агрона Фрут Україна»*

Примітка. *Сформовано автором

Отже, на основі SWOT-аналізу виокремлено сильні сторони, зокрема високий рівень кваліфікації персоналу та підтримку професійного розвитку, а також виявлено ключові проблеми, як-от недостатня цифровізація HR-процесів і слабка система нематеріальної мотивації. У відповідь на ці виклики було сформовано пропозиції щодо впровадження цифрових технологій, розвитку внутрішнього навчання, оновлення мотиваційних підходів, удосконалення системи адаптації персоналу та запровадження інструментів оцінки результативності працівників. Запропонована стратегія покликана забезпечити гнучкість управління персоналом та зміцнити внутрішній потенціал підприємства.

3.2. Пропозиції щодо впровадження системи CRM в систему управління персоналом та визначення її ефективності

Окрім чітко спланованої реалізації основних бізнес-процесів організації в умовах воєнного стану гостро постає питання ефективності управління персоналом, зокрема, зниження ризиків та загроз кадровій безпеці суб'єкта господарювання. Глобальні зміни, що відбулися в економіці та соціальній сфері, вимагають зосередження уваги на ефективній взаємодії керівників і персоналу, зниженні рівня ризиків кадрової безпеки та управлінні плинністю

кадрів. Вирішенню цих питань сприятиме впровадження CRM-систем, які здатні забезпечити диджиталізацію двох найважливіших сфер в управлінні персоналом – мотивації та контролю, а також підвищать ефективність взаємодії керівників і персоналу, що, в свою чергу, знизить рівень кадрових загроз і ризиків [7, с. 40-42].

Дослідження, безпосередньо спрямовані на аналіз використання CRM-системи в управлінні персоналом, доводять ефективність таких сервісів у вирішенні питань, пов'язаних з персоналом. Наприклад, використання CRM-систем в діяльності виробничого підприємства дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу з наступних питань:

- виявлення та усунення існуючих втрат робочого часу;
- підвищення продуктивності праці;
- контроль за виконанням KPI;
- підвищення рівня доходів;
- визначення потреб у навчанні;
- впровадження прозорої системи мотивації «для кожного» працівника.

Основні переваги використання CRM-системи як інструменту управління персоналом є наступними:

- підвищення якості роботи персоналу;
- розмежування прав доступу;
- аналіз бази даних та прийняття управлінських рішень.

Оптимальні рішення для сегментів малого та мікробізнесу представлені на ринку CRM так званими хмарними технологіями. Вони дозволяють швидко вирішувати поточні завдання і надають співробітникам можливість працювати віддалено. Комплексні рішення, що дозволяють автоматизувати не тільки зовнішні, а й внутрішні допоміжні процеси: документообіг, управління проектами, обмін інформацією між підрозділами і співробітниками, все частіше користуються попитом у середньому і малому сегментах бізнесу.

CRM-системи мають широкі можливості для підвищення ефективності бізнесу, в тому числі при прийнятті управлінських рішень у питанні вирішення

кадрових питань. Вони інтегрують маркетингову стратегію компанії, продажі та сервіс в єдиний комплекс, технічно оснащуючи його можливістю використання всіх каналів комунікації та баз даних.

Таким чином, можна співвіднести функціональність CRM-систем та управлінські завдання, що вирішуються з їх допомогою в процесі організації діяльності персоналу у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Функціональність CRM-систем в управлінні персоналом*

Чинник управління персоналом	Можливості CRM-системи
Контроль	Централізований доступ до інформації про діяльність працівників, єдина платформа для комунікації між керівництвом і персоналом, аналіз роботи співробітників у реальному часі, постановка завдань і контроль за їх виконанням, прийняття управлінських рішень на основі зібраної інформації про роботу персоналу.
Мотивація	Оцінка результатів роботи окремих співробітників, встановлення індивідуальних цілей і відстеження їх досягнення, стимулювання за результатами продуктивності.
Лояльність	Інтегроване робоче середовище для кожного працівника, зручний інтерфейс для планування і координації завдань, швидкий обмін інформацією з керівництвом, можливість оперативного отримання відгуків і реагування на потреби персоналу.

Примітка. *Сформовано за: [7, с. 40-42]

Впровадження CRM-системи в діяльність ТОВ «Агрона Фрут Україна» забезпечить систематизацію інформації, необхідної для виконання як управлінських, так і звичайних функцій. При цьому для керівників підприємств CRM-система дозволить підвищити ефективність і продуктивність роботи всіх підрозділів; здійснювати постійний контроль за роботою менеджерів; підвищити якість взаємодії менеджерів з постачальниками і споживачами; виявити додаткові тимчасові ресурси для вирішення інших завдань. В кінцевому підсумку впровадження CRM-системи дозволяє організації своєчасно забезпечити необхідний рівень конкурентоспроможності в умовах цифровізації економіки.

Впровадження CRM-системи як інструменту управління персоналом для керівників показано на рис. 3.3.

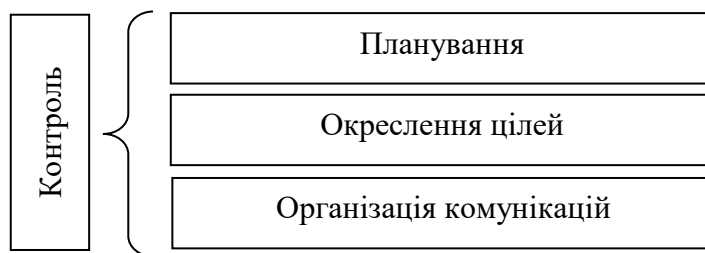


Рис. 3.3. Інструменти CRM для менеджерів ТОВ «Агрона Фрут Україна»*

Примітка. *Розроблено автором

Наявність перерахованих вище можливостей дозволить керівникам ТОВ «Агрона Фрут Україна» впливати не тільки на зовнішні процеси, пов'язані із взаємодією з контрагентами, а й виконувати управлінські функції, спрямовані на внутрішні процеси, в першу чергу на організацію роботи персоналу.

Крім стандартних функцій управління персоналом, сучасні організації все частіше стикаються з необхідністю реагування на загрози і ризики кадрової безпеки, їх також можна нівелювати за допомогою чітко розробленої CRM-системи, адаптованої під потреби конкретної компанії. Найпоширеніші загрози кадрової безпеки та можливості CRM-сервісів для їх вирішення наведені в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Функціональність CRM-системи у зниженні загроз кадрової безпеки*

Найпоширеніші загрози кадрової безпеки	Можливості CRM-системи
Поширення конфіденційної інформації	Розмежування прав доступу, вхід в систему тільки з робочого комп'ютера, двофакторна автентифікація
Невиконання поставлених завдань	Аналіз проведених заходів, воронка продажів, прозора система оплати праці
Ризик втрати клієнтської бази даних	Створення статистичної бази даних, яка не залежить від звільнень співробітників
Неефективне використання робочого часу	Можливість інтеграції з внутрішніми системами організації

Примітка. *Сформовано за: [7, с. 40-42]

Грамотне використання таких сервісів дозволить підприємствам вирішити низку проблем, що виникають в управлінні персоналом, тому перед їх впровадженням і розробкою рекомендується детально вивчити бізнес-процеси

організації та виявити проблемні зони, які потребують додаткового управлінського контролю.

Отже, основні етапи впровадження CRM-системи можна представити у вигляді послідовності кроків, як зображено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Етапи впровадження CRM-системи у ТОВ «Агрона Фрут Україна»*

Примітка. *Розроблено автором

Сучасні тенденції широкого розповсюдження та використання цифрових технологій в процесі господарської діяльності визначили нові аспекти в управлінні персоналом в рамках організації господарської діяльності, серед яких гостро постало питання забезпечення кадрової безпеки та зниження відповідних ризиків і загроз.

Так, більшість найпоширеніших кадрових ризиків можна зменшити або навіть усунути шляхом впровадження CRM-систем. При виборі основних модулів впроваджуваних технологій організаціям рекомендується керуватися принципами організації системи кадрової безпеки поряд з іншими напрямками, необхідними для автоматизації системи управління персоналом.

Отже, використання CRM-системи в управлінні персоналом надасть можливість керівництву ТОВ «Агрона Фрут Україна» управляти своїм персоналом з будь-якої точки України та дозволить працівникам працювати віддалено. Впровадження CRM-системи в діяльність ТОВ «Агрона Фрут Україна» є ефективним способом мінімізації часу на внутрішню комунікацію та засобом побудови співпраці між персоналом та керівником. Тобто в одній системі можна не тільки управляти працівниками, слідкувавши за виконанням ними поставлених завдань, але й контролювати відносини із клієнтами та постачальниками, що в підсумку позитивно вплине на загальний фінансовий результат підприємства.

Орієнтовні витрати на впровадження CRM-системи для управління персоналом ТОВ «Агрона Фрут Україна» наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозні витрати на впровадження CRM-системи

№	Витрати	Орієнтовна вартість, грн
1	Розробка та налаштування CRM-системи	40000
2	Інтеграція з існуючими корпоративними системами	20000
3	Підготовка персоналу та навчання	10000
4	Підтримка та оновлення системи (щорічно)	12000
	Разом	82000

Примітка. *Сформовано автором

Прогнозні витрати на створення і впровадження CRM-системи в систему управління персоналом ТОВ «Агрона Фрут Україна» становлять 82000 грн. Ця сума включає витрати на розробку та налаштування системи, інтеграцію з іншими корпоративними системами та навчання персоналу.

Впровадження CRM-системи у ТОВ «Агрона Фрут Україна» суттєво підвищить ефективність кадрових процесів та створить єдину цифрову платформу для управління персоналом. Ця система дозволить автоматизувати рутинні завдання, централізувати збереження та обробку даних, а також забезпечити прозорість і контроль взаємодії між працівниками та керівництвом.

Завдяки впровадженню CRM-системи, ТОВ «Агрона Фрут Україна» зможе вирішувати низку ключових завдань:

1. Автоматизація кадрового обліку. CRM-система забезпечить електронне ведення особових справ працівників, включаючи дані про освіту, досвід, кваліфікацію, результати атестацій, підписані договори та внутрішні розпорядження. Це значно скоротить час на пошук і оновлення.

2. Електронне управління графіками та обліком робочого часу. Запропонована система дозволить автоматично формувати графіки змін, обліковувати години роботи, відпустки, що спрощуватиме нарахування заробітної плати та підвищить точність обліку.

3. Удосконалення контролю щодо виконання завдань. CRM-система дозволяє створювати завдання для окремих співробітників, встановлювати дедлайни, додавати коментарі, контролювати статус виконання в режимі реального часу. Це підвищує відповідальність працівників і полегшує управління процесами у віддаленому форматі роботи.

4. Оптимізація процесу адаптації нових працівників. За допомогою CRM-системи можна налаштувати автоматизовану інформацію, що включатиме ознайомлення з політикою організації, принципами роботи всіх підрозділів, контрольні завдання та зворотний зв'язок від керівництва

5. Планування навчання та розвитку персоналу. Можна вести облік пройдених навчань, планувати підвищення кваліфікації, створювати індивідуальні можливості для професійного розвитку, аналізувати результати тестування

6. Аналітика та звітність. CRM-система надає гнучкі інструменти для формування звітів - обліку чисельності працівників, плинності кадрів, рівня виконання KPI, оцінку ефективності праці працівників, результатів навчання, рівень залученості персоналу. Це дозволяє керівництву оперативно оцінювати ситуацію та ухвалювати обґрунтовані рішення.

7. Забезпечення кадрової безпеки. Система гарантує надійний захист персональних даних, завдяки двофакторній автентифікації, резервному копіюванню, журналам активності та контролю змін. Це знижує ризик втрати конфіденційної інформації.

8. Підвищення гнучкості управління персоналом організації. Керівництво зможе віддалено контролювати персонал незалежно від розташування – з будь-якої точки країни чи світу, що є актуально в умовах дистанційної роботи та воєнного стану в країні.

Таким чином, CRM-система в управлінні персоналом стане не лише інструментом автоматизації, а й стратегічною основою для розвитку організаційної культури, підвищення лояльності працівників, прозорості управлінських рішень та стійкості до змін у зовнішньому середовищі. Впровадження даної цифровізації дозволить ТОВ «Агрона Фрут Україна» не лише підвищити продуктивність праці організації, а й встановити лідерські позиції кваліфікованого персоналу на ринку.

ВИСНОВКИ

1. Управління персоналом організації є складним багаторівневим процесом, який охоплює планування, добір, розвиток, мотивацію, оцінювання та збереження персоналу з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства. Воно виступає як цілеспрямована система взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, що базується на принципах цілісності, системності та адаптивності. Сутність управління персоналом полягає не лише в раціональному використанні трудового потенціалу, а й у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку компетенцій працівників та досягненні стратегічних цілей організації.

2. Система управління персоналом виступає ключовим елементом загальної системи управління організацією, що забезпечує її адаптацію до змін зовнішнього середовища, стабільність функціонування та стратегічну орієнтацію. Вона дозволяє своєчасно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики, формувати кадровий потенціал відповідно до потреб організації, а також узгоджувати економічні процеси з організаційними цілями. Ефективне впровадження методів управління персоналом та взаємодія з іншими функціональними підсистемами є визначальними чинниками успішності підприємства та його конкурентоспроможності.

3. Сучасні підходи до управління персоналом відображають трансформацію поглядів на роль працівника в організації — від ресурсу до повноцінного партнера у досягненні стратегічних цілей. Економічний, органічний та гуманістичний підходи дозволяють комплексно реалізовувати функції управління людськими ресурсами, забезпечуючи ефективне використання потенціалу персоналу, підвищення його мотивації, залученості та задоволеності. В умовах динамічного ринкового середовища, цифровізації та посилення глобальної конкуренції успішне функціонування організацій значною мірою залежить від здатності адаптуватися до нових викликів шляхом впровадження гнучких, інноваційних та орієнтованих на людину методів управління персоналом.

4. У ході аналізу діяльності управління персоналом були розглянуті на прикладі ТОВ «АгрANA Фрут Україна», що є частиною міжнародної корпорації AGRANA та спеціалізується на переробці фруктів і ягід, охоплюючи повний виробничий цикл. Підприємство демонструє стійке фінансове зростання та ефективність: з 2022 до 2024 року чистий прибуток зріс на 103% (до 155,3 тис. грн), власний капітал – на 32,8%, а рентабельність активів становила 12,46%. Оборотні активи збільшилися на 30,9%, кількість працівників – на 11,3%, що свідчить про динамічний розвиток та збільшення масштабів діяльності. Високі фінансово-економічні показники, стабільне зростання і якісне кадрове забезпечення підтверджують конкурентоспроможність підприємства.

5. На основі аналізу якісного складу та плинності персоналу ТОВ «АгрANA Фрут Україна» встановлено, що середньооблікова чисельність у період 2022–2024 рр. підвищилася на 44 особи, або на 11,3%. Більшість працівників були молодшого та середнього віку, переважно чоловічої статі. Лише третину працівників становили жінки. Рівень навчання та розвитку працівників низький і йому приділяється мало уваги. У 2024 році коефіцієнт вибуття знизився до 7,7 відсоткових пунктів, коефіцієнт плинності – до 0,7 відсоткових пунктів, а коефіцієнт прийняття кадрів збільшився на 1,6 відсоткових пункти. Матеріальна мотивація працівників ТОВ «АгрANA Фрут Україна» є високою серед керівників та значно нижчою серед виробничих відділів. Незважаючи на позитивну динаміку, залишаються нерозв'язаними проблеми низької частки працівників із повною вищою освітою, обмежених можливостей для професійного зростання та дисбалансу в оплаті праці між управлінським і виробничим персоналом.

6. З аналізу даних про систему управління персоналом ТОВ «АгрANA Фрут Україна» можна зробити висновок, що підприємство має чітко сформовану організаційну структуру управління кадрами, в якій основна роль належить відділу кадрів, що координує процеси добору, адаптації, навчання та розвитку персоналу. Організація застосовує комплексний підхід до управління персоналом, поєднуючи адміністративні, економічні та соціально-психологічні

методи впливу, що забезпечує ефективне функціонування трудового колективу та підтримку високої продуктивності. Визначені принципи співпраці, структуровані процеси добору та використання професіограм свідчать про стратегічний підхід до формування кадрового потенціалу. Водночас аналіз виявив окремі проблеми, що потребують удосконалення, зокрема в аспекті планування резерву кадрів та підвищення кваліфікації, що обумовлює необхідність подальшої модернізації системи управління персоналом на підприємстві.

7. З метою забезпечення ефективного управління персоналом, в ТОВ «Агрона Фрут Україна» було проведено комплексну оцінку внутрішнього кадрового потенціалу та зовнішніх викликів, що дало змогу обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення системи управління людськими ресурсами. На основі SWOT-аналізу виокремлено сильні сторони, зокрема високий рівень кваліфікації персоналу та підтримку професійного розвитку, а також виявлено ключові проблеми, як недостатня цифровізація HR-процесів і слабка система нематеріальної мотивації. У відповідь на ці виклики було сформовано пропозиції щодо впровадження цифрових технологій, розвитку внутрішнього навчання, оновлення мотиваційних підходів, удосконалення системи адаптації персоналу та запровадження інструментів оцінки результативності працівників. Запропонована стратегія покликана забезпечити гнучкість управління персоналом та зміцнити внутрішній потенціал підприємства.

8. Для того, щоб персонал ТОВ «Агрона Фрут Україна» функціонував в умовах цифровізації та динамічних змін ринку, підприємству необхідно впроваджувати сучасні цифрові інструменти, зокрема CRM-систему для управління персоналом. Така система дозволить централізовано організувати облік, контроль, мотивацію, адаптацію та розвиток співробітників, а також забезпечить прозорість і ефективність управління персоналом. Вона інтегрує ключові HR-функції з управлінськими рішеннями, сприяючи мінімізації ризиків, скороченню втрат робочого часу, підвищенню продуктивності праці й якості взаємодії всередині колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Голік В. В. Лідерство та управління людськими ресурсами організації: навчальний посібник. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 281с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2022. 387 с. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3de6b4a7-98a3-43b0-978e-d87a7876a172/content>.
4. Білоус Л., Борисяк О., Брич В., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
5. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. *Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*. 2013. С. 24-26.
6. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал*. 2014. № 3. С. 5-10. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/99_112_No-475_2020_ukr.pdf
7. Бутенко Н.В. Впровадження концепції CRM на промисловому ринку. *Економіка та держава*. 2011. №3. С. 40-42 URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2011/12.pdf. (дата звернення: 01.05.2025).
8. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 420 с.
9. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
10. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: навчальний посібник. Київ : Центр

учбової літератури, 2009. 502 с.

11. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Добрівська М. В., Аксентюк М. М., Восколупов В. В., Голік В. В. Лідерство : навчальний посібник. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2023. 460 с.

12. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. Київ: КНЕУ, 2015. Т. 2. Управління персоналом в організаціях. С. 42-50.

13. Гордієнко Д.О. Особливості впровадження CRM-систем у діяльність підприємств. *Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку: Зб. матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції*, 11 травня 2021 р. Київ : КНЕУ, 2021. С. 446-448.

14. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022.№35. С. 1- 54.

URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062_.

15. Гризовська Л. О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу на вітчизняних підприємствах. *Економічні науки*. 2011. № 5, т. 2.

С.192-196. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1e305d39-1d19-4319-ac6e-3c25d72a7f09/content>.

16. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу, навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2015. 398 с.

17. Довгань Л. Є., Л. Л. Ведута, Г.А. Мохонько. Технології управління людським ресурсами: навчальний посібник. Київ: 2018. 511 с.

URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/2527>

18. Донцова А. Ю. Професійний розвиток як умова зростання конкурентоспроможності персоналу. *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. 2014. № 5. С. 71-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu_ekon_2014_5_13.

19. Жосан Г. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2019. Вип. 1. С. 116- 125.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2019_1_17/

20. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 728 с .

21. Керуємо кадрами: Підприємство 8.0. Управління персоналом для України. *Дебет-Кредит*. 2004. №19. С. 2-5.

URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/73.pdf.

22. Ковальов Г.Д. Інноваційні комунікації. *Персонал*, 2016. №8. С.14-19.

URL:https://www.edu.ua/wpcontent/uploads/2024/12/zbirnykmaterialiv_7_mizhnarodnoyi-konferentsiyi-knuba-14.11.2024.pdf

23. Квасній Л.Г. Стимулювання праці персоналу підприємства на основі оцінки її результативності. *Економічний вісник*. 2017. Вип. 4. С. 62 - 66.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_4_13

24. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : «Кондор». 2005. 308 с.

25. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №1. С. 126-135.

URL:<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/53989/1201.pdf>

26. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10175>.

27. Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *Бізнес-інформ*. 2013.

№10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_10_65

28. Молдаван Л. Аграрний сектор: час принципово змінити орієнтири розвитку. *Дзеркало тижня*. 2010. №26 (806). URL:

https://zn.ua/ukr/ariculture/agrarniy_sektor_chas_printsipovo_zminiti_orientiri_rozvitku.html. (дата звернення: 01.05.2025).

29. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств усучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2010. № 14. С. 41-45.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3\(1\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)_25)

30. Пашко Л. Осучаснення управлінської культури як основа управлінських відносин. *Статистика України*. 2004. №2(25). С. 40-44.

URL: <https://usarch.org/wp-content/uploads/2019/09/2010pdf>

31. Петрик Ю. С. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. 2020. №3. Ч. 1. С. 127-132.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3\(1\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)_25)

32. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 11.05.2025)

33. Райсс М. Оптимальна складність управлінських структур. *Проблеми теорії і практики управління*. 2014. №5. С. 14-16.

URL: http://kafacco.hneu.edu.ua/pdf_materials/Konf_2020.pdf

34. Сахацький М. Особливості управління розвитком аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. №(64).

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4363/4292>.

35. Стратійчук В.М., Новак І.Г. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип.6. С.146-150. URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-6-25>

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4363/4292>.

36. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №8. С. 49-50.

URL: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/220/165>

37. Харченко Г. А., Гоголя О. П., Харченко В. В. Теорія організації: навчальний посібник. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2023. 456 с.

38. Шпак Н. О. Стратегія забезпечення економічної стабільності підприємства та принципи її формування. *Економіка та держава*. 2010. № 10. С. 48-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_10_13

39. Юськів Н., Персонал як фактор стратегічного розвитку підприємства. «*Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*». Тернопіль. 2016. С.251-254
URL:https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/2/Conf_2016_Yuskiv_N-The_staff_as_a_factor_in_251-254.pdf

40. AGRANA – офіційний сайт. URL: <https://ua.agrana.com>. (дата звернення: 11.05.2025)