

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

ЖИТОМИРСЬКИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра економіки, управління та бізнес-адміністрування

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри _____

« ____ » _____ 202 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: студент групи
ІН5-8-21-Б1УБ (4,63)
спеціальності 073 «Менеджмент»
Яковлев Павло Валерійович

Керівник:
доц. Трухан О.Л.

Рецензент:

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»	14
2.1. Аналіз формування та використання персоналу підприємства	14
2.2. Діагностика сучасного стану системи управління персоналом на підприємстві	22
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»	31
3.1. Напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства	31
3.2. Розробка заходів із впровадження коучингу та мотиваційних тренінгів в системі управління персоналом на підприємстві	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. Управління персоналом підприємства є одним із ключових напрямів діяльності, який визначає ефективність функціонування компанії та її конкурентоспроможність на ринку. У сучасних умовах розвитку економіки саме людський капітал стає найціннішим ресурсом, здатним забезпечувати стабільність та динамічний розвиток підприємства. Персонал виконує важливі функції у виробничих, адміністративних та управлінських процесах, від яких безпосередньо залежить результативність діяльності організації.

Система управління персоналом включає планування, підбір, мотивацію, оцінку та розвиток працівників, що дозволяє оптимізувати їхній вклад у досягнення стратегічних цілей. Ефективне управління кадрами забезпечує високу продуктивність, скорочення плинності кадрів та підвищення задоволеності працівників своєю роботою. Одним із важливих аспектів є адаптація персоналу до змінних умов ринку та технологічних інновацій, що потребує постійного навчання та розвитку компетенцій. Управління персоналом сприяє формуванню корпоративної культури, підвищенню командної взаємодії та зміцненню мотивації.

Для сучасних підприємств важливе використання сучасних методів, таких як коучинг, тренінги, системи оцінки ефективності та автоматизовані HR-системи. Своєчасне виявлення проблем та потреб працівників дозволяє запобігти конфліктам і підвищити ефективність організаційних процесів. Впровадження системи управління персоналом забезпечує раціональне використання трудових ресурсів і оптимізацію витрат на оплату праці. Особлива увага приділяється розвитку лідерських навичок керівників та професійних компетенцій спеціалістів. Формування прозорої системи мотивації та оцінки результатів сприяє підвищенню залученості та відповідальності працівників.

Теоретичні та прикладні засади управління персоналом у системі

менеджменту організації обґрунтовують у власних наукових працях такі зарубіжні вчені: Д. Ульріх, Л.У. Стаут, М. Амстронг, Х.Т. Грехем, Р. Беннет, Г. Десслер та ін. Також вагомий внесок у дослідження, пов'язані з проблематикою управління персоналом, зробили й вітчизняні науковці: І.Р. Бузько, І.А. Грузіна, М.М. Новікова, Л.В. Балабанова, В.М. Данюк, О.В. Крушельницька, Ф.І. Хміль та ін.

Мета дослідження. Метою дослідження є вивчення теоретичних аспектів та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом підприємства ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ».

Відповідно до визначеної мети у кваліфікаційній роботі поставлено такі **завдання:**

- вивчити теоретичні основи управління персоналом підприємства;
- провести аналіз формування та використання персоналу підприємства;
- представити діагностику сучасного стану системи управління персоналом на підприємстві;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства;
- представити розробку заходів із впровадження коучингу та мотиваційних тренінгів в системі управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ».

Предметом дослідження є методика і організація управління персоналом підприємства ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ».

Теоретична база дослідження ґрунтується на сучасних наукових підходах до управління персоналом, які включають концепції стратегічного HR-менеджменту, мотиваційних теорій та систем розвитку людського капіталу. Особлива увага приділяється теоріям коучингу, тренінгів, управлінських компетенцій та розвитку професійних навичок працівників. Теоретичні положення щодо аналізу ефективності кадрової політики та методів підвищення продуктивності праці також формують основу дослідження.

Методологічна база дослідження. У процесі дослідження використовувались наступні методи: аналіз та синтез наукової літератури, порівняльний аналіз, статистичні методи, анкетування та бальне оцінювання, експертна оцінка, метод прогнозування, системний підхід тощо.

Інформаційною базою дослідження виступають офіційні та внутрішні джерела підприємства ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ», що включають фінансову та бухгалтерську звітність, статистичні дані щодо чисельності персоналу, продуктивності праці та фонду оплати праці. Враховані також публікації та наукові праці українських та зарубіжних авторів, що висвітлюють сучасні підходи до управління персоналом, мотивації, коучингу.

Теоретична та практична значущість результатів дослідження полягають в поглибленні наукових знань щодо управління персоналом та застосуванні сучасних методів мотивації, коучингу і розвитку компетенцій. Результати дослідження дозволяють обґрунтовано оцінювати ефективність кадрових заходів і впроваджувати нові інструменти управління на підприємствах аграрного сектору. Практична значущість полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо оптимізації системи управління персоналом та підвищення продуктивності праці.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях:

1. Осовська Г. В., Яковлев П. В. Функціонування системи управління персоналом підприємства. Наукові ініціативи сьогодення України: правові, економічні, соціальні та поведінкові аспекти : матеріали XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (10-11 грудня 2025 р., ЖІ ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Житомир). ЖІ ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2025.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 53 сторінках друкованого тексту. Робота містить 5 рисунків, 18 таблиць, 3 додатки, список використаних джерел із 53 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Формування ефективної системи управління персоналом є одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства. В умовах динамічного ринкового середовища саме людський капітал стає основним джерелом конкурентних переваг. Раціонально організована система управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та зростанню рівня мотивації працівників. Вона охоплює процеси планування потреб у персоналі, добору, адаптації, оцінювання, розвитку та стимулювання працівників. Належна організація цих процесів дозволяє узгодити інтереси підприємства та його працівників, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей. Особливого значення набуває впровадження сучасних підходів до управління персоналом, орієнтованих на розвиток компетенцій та формування корпоративної культури [14].

Ефективна кадрова політика сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Водночас відсутність системності в управлінні персоналом може призвести до зниження ефективності діяльності підприємства та втрати цінних фахівців. Саме тому формування комплексної системи управління персоналом потребує науково обґрунтованого підходу та врахування специфіки діяльності підприємства. Отже, створення та постійне вдосконалення системи управління персоналом є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства.

Персонал підприємства - це сукупність усіх працівників, які перебувають у трудових відносинах із підприємством та беруть участь у здійсненні його господарської діяльності. До складу персоналу входять керівники, спеціалісти, службовці та робітники, які виконують відповідні функції згідно зі своєю кваліфікацією та посадовими обов'язками [3].

Персонал є основним трудовим ресурсом підприємства і визначає рівень

його виробничого, організаційного та інноваційного потенціалу. Саме від професійних знань, навичок, досвіду та мотивації працівників залежить ефективність функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, персонал підприємства - це ключовий елемент його ресурсного забезпечення, який формує людський капітал і забезпечує реалізацію всіх бізнес-процесів [9; 37].

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі відомі різні трактування поняття «управління персоналом». Зокрема, представники класичної школи менеджменту, зокрема Фредерік Тейлор, розглядали управління працею як систему наукової організації праці, спрямовану на підвищення продуктивності через раціоналізацію трудових процесів. Адміністративна школа на чолі з Анрі Файоль акцентувала увагу на функціях управління, у межах яких робота з персоналом виступає складовою загальної системи менеджменту. Представник школи людських відносин Елтон Мейо підкреслював значення соціально-психологічних факторів і ролі колективу в підвищенні ефективності праці, що стало основою сучасного підходу до управління персоналом як до системи взаємодії людей. У межах теорії «Х» і «Y» Дуглас МакГрегор обґрунтував різні управлінські підходи до мотивації працівників залежно від уявлень керівництва про природу людини [1; 4; 13; 43].

Сучасні дослідники трактують управління персоналом як цілеспрямовану діяльність керівництва щодо формування, розвитку, ефективного використання та мотивації трудового потенціалу підприємства. У вітчизняній науковій думці воно розглядається як комплексна система організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових заходів, спрямованих на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами та створення умов для їх продуктивної праці.

Отже, вважаємо, що управління персоналом - це цілеспрямований, системний та безперервний процес формування, розвитку, мотивації й ефективного використання трудового потенціалу підприємства з метою досягнення його стратегічних і поточних цілей. Воно охоплює планування

потреби в кадрах, їх добір і адаптацію, оцінювання результатів праці, навчання, професійний розвиток та стимулювання. Управління персоналом передбачає поєднання організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових методів впливу на працівників. Водночас воно спрямоване на узгодження інтересів працівників і роботодавця, формування сприятливого соціально-трудового клімату та підвищення конкурентоспроможності підприємства [14].

На нашу думку, ефективно створена система управління персоналом на підприємстві сприятиме [30; 50]:

- забезпеченню підприємства кваліфікованими та конкурентоспроможними кадрами відповідно до його стратегічних потреб;
- підвищенню продуктивності праці та загальної результативності господарської діяльності;
- зниженню рівня плинності кадрів і втрат робочого часу;
- формуванню дієвої системи мотивації та стимулювання працівників;
- розвитку професійних компетенцій персоналу та створенню умов для кар'єрного зростання;
- покращенню соціально-психологічного клімату в колективі;
- посиленню корпоративної культури та лояльності працівників до підприємства;
- підвищенню рівня трудової дисципліни та відповідальності;
- зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку;
- забезпеченню довгострокової стабільності та сталого розвитку підприємства.

Значення управління персоналом в системі функціонування підприємства представлено на рис. 1.1.

Система управління персоналом підприємства – це цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів, принципів, методів і процедур, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання трудового потенціалу з метою досягнення стратегічних і поточних цілей визначеного підприємства [47].

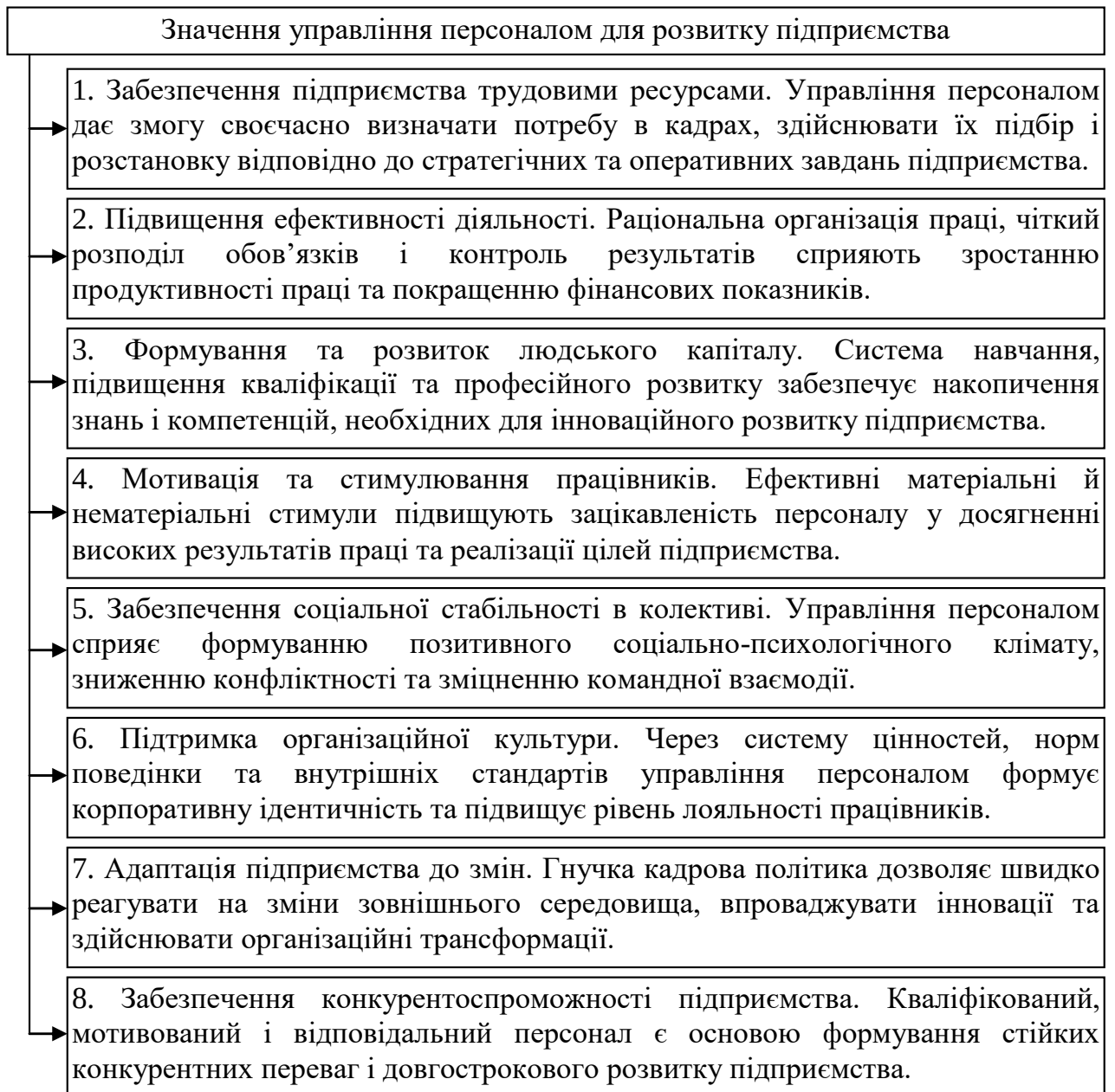


Рис. 1.1. Значення управління персоналом в системі функціонування підприємства

Джерело: складено автором за [23; 34]

Вона охоплює підсистеми кадрового планування, добору та адаптації персоналу, оцінювання результатів праці, навчання й розвитку, мотивації та стимулювання, організації праці, управління кар'єрою, а також соціального забезпечення працівників. Система управління персоналом базується на поєднанні організаційно-економічних, адміністративних і соціально-психологічних методів впливу [23; 34].

Завдання системи управління персоналом на підприємстві узагальнено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Завдання системи управління персоналом на підприємстві

Завдання системи управління персоналом	Зміст та характеристика
Планування потреби в персоналі	Визначення кількісної та якісної потреби у працівниках відповідно до стратегічних і поточних цілей підприємства.
Добір і найм персоналу	Організація процесу пошуку, відбору та прийняття на роботу кваліфікованих працівників.
Адаптація працівників	Забезпечення швидкого входження нових працівників у виробниче середовище та колектив.
Організація та нормування праці	Рациональний розподіл обов'язків, встановлення норм праці та забезпечення ефективного використання робочого часу.
Оцінювання результатів діяльності	Проведення систематичної оцінки ефективності праці працівників та визначення рівня їх професійної компетентності.
Мотивація і стимулювання	Формування системи матеріального та нематеріального заохочення для підвищення зацікавленості персоналу в результатах праці.
Навчання та розвиток персоналу	Організація підвищення кваліфікації, професійної підготовки та розвитку компетенцій працівників.
Управління кар'єрою	Планування професійного зростання працівників і формування кадрового резерву.
Соціальне забезпечення та охорона праці	Створення безпечних умов праці, дотримання соціальних гарантій та законодавчих норм.
Формування корпоративної культури	Підтримка системи цінностей, норм поведінки та розвитку позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Джерело: складено автором за [16; 20]

У центрі сучасної концепції управління мають бути потреби працівників, оскільки саме вони визначають рівень мотивації, залученості та результативності трудової діяльності. Орієнтація на потреби персоналу передбачає врахування не лише матеріальних стимулів, а й соціальних, професійних і психологічних аспектів праці. Важливим є створення умов для самореалізації, розвитку компетенцій і кар'єрного зростання працівників [20].

Задоволення потреб персоналу сприяє формуванню лояльності до підприємства, зміцненню корпоративної культури та зниженню плинності кадрів. Такий підхід ґрунтується на принципах партнерства між роботодавцем і працівниками, взаємної відповідальності та довіри. У результаті підприємство отримує мотивований, ініціативний і відповідальний колектив.

Основні складові системи управління персоналом у системі менеджменту підприємства представлено на рис. 1.2.

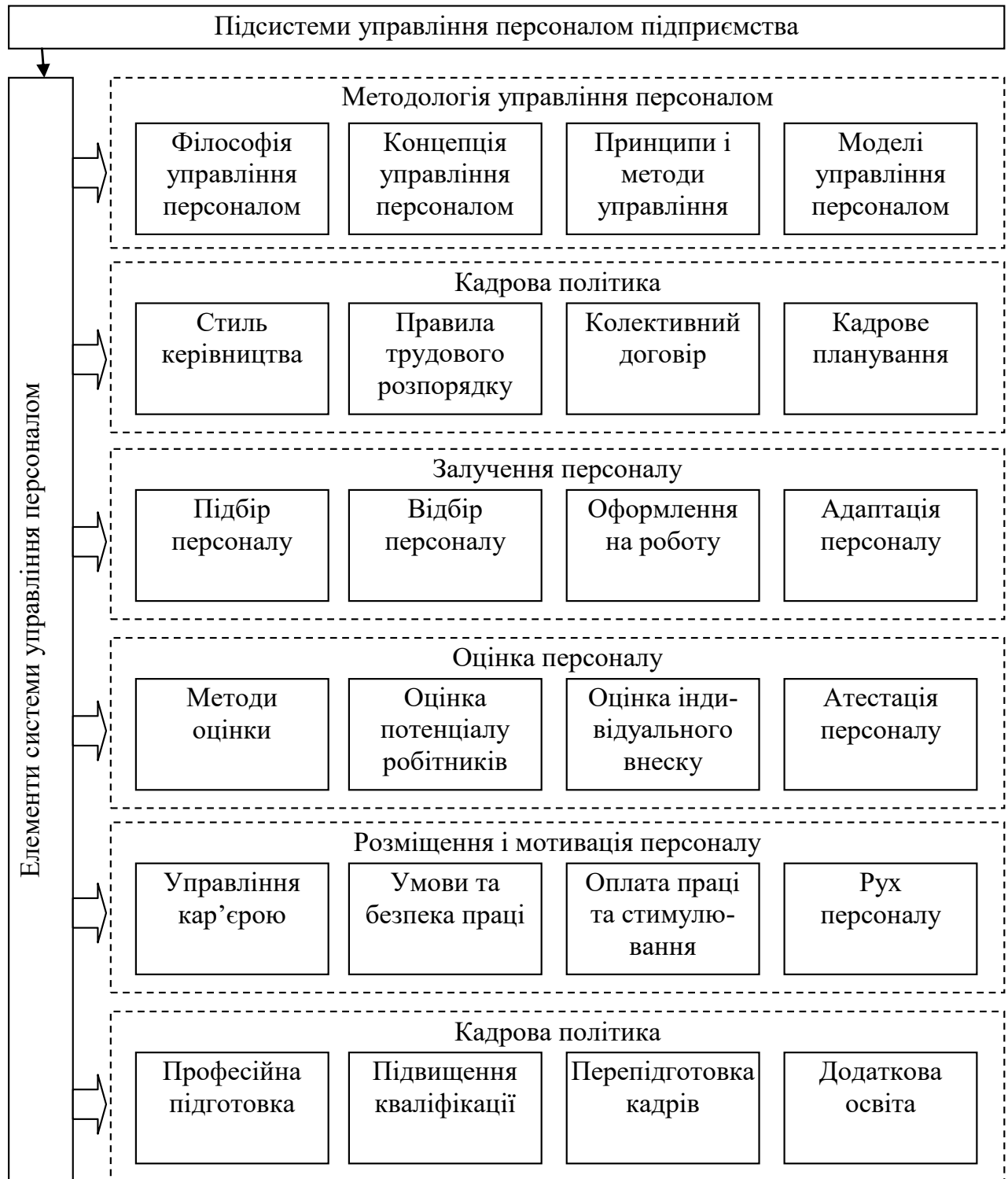


Рис. 1.2. Основні складові управління персоналом у системі менеджменту підприємства

Джерело: складено автором за [2; 13]

Методи управління персоналом – це сукупність способів і прийомів цілеспрямованого впливу керівництва на працівників і трудові колективи з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей [13].

Вони визначають механізм реалізації кадрової політики та охоплюють інструменти планування, організації, мотивації, контролю й регулювання трудової діяльності. Залежно від характеру впливу розрізняють адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом [35].

Зазвичай методи управління персоналом поділяють на три основні групи, що узагальнено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Методи управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором за [6; 16; 30]

Адміністративні методи ґрунтуються на формальному авторитеті керівництва і включають організаційно-розпорядчі впливи на працівників.

Вони визначають порядок виконання завдань і поведінки у трудовому колективі. До таких методів належать: встановлення правил, інструкцій і положень щодо організації праці; видача наказів, розпоряджень та службових доручень; контроль за виконанням обов'язків і дотриманням трудової дисципліни; застосування заохочень і дисциплінарних стягнень [16].

Економічні методи базуються на матеріальному стимулюванні працівників і впливі на їхню поведінку через фінансові та майнові важелі. Вони спрямовані на підвищення зацікавленості персоналу у досягненні високих результатів праці. Основні інструменти: система заробітної плати та преміювання; бонуси за результативність та досягнення цілей; пільги, компенсації та соціальні гарантії; участь працівників у прибутках або опціони на акції [30].

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на нематеріальному впливі і спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення мотивації та лояльності працівників. Вони враховують індивідуальні потреби, цінності та взаємодію в колективі. До них належать: створення командної взаємодії та підтримка корпоративної культури; організація системи морального заохочення (подяки, нагороди, публічне визнання досягнень); делегування повноважень та надання самостійності у прийнятті рішень; тренінги, коучинг та психологічна підтримка працівників; розвиток внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку [47].

Таким чином, управління персоналом підприємства є ключовим елементом загальної системи менеджменту та забезпечує ефективне використання трудового потенціалу. Воно охоплює комплекс організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових заходів, спрямованих на добір, розвиток і мотивацію працівників. Раціонально побудована система управління персоналом підвищує продуктивність праці, сприяє зниженню плинності кадрів та формує лояльний колектив. Ефективне управління персоналом дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей і забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

2.1. Аналіз формування та використання персоналу підприємства

Дослідження проблемних аспектів управління персоналом буде здійснюватися на прикладі українського аграрного підприємства ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ», яке спеціалізується на виробництві аграрної продукції. Основна діяльність компанії зосереджена на вирощуванні зернових культур, бобових та насіння олійних культур, за винятком рису, що відповідає коду КВЕД 01.11 [29].

ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» є українським аграрним підприємством і входить до складу міжнародного холдингу Kusto Group, заснованого у 2011 році. Холдинг веде діяльність у різних галузях, таких як нафтова промисловість, енергетика, виробництво будівельних матеріалів, девелопмент та сільське господарство, приділяючи значну увагу екологічній відповідальності та високій якості продукції.

Підприємство має понад десять років досвіду роботи на аграрному ринку України і накопичило значний практичний потенціал у сфері управління персоналом, що дозволяє ефективно організовувати роботу колективу та підвищувати продуктивність праці. ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» спеціалізується на впровадженні інноваційних бізнес-моделей, які забезпечують вертикальну інтеграцію виробничого процесу – від вирощування зернових культур до їх зберігання, обробки та реалізації. Такий підхід дозволяє підприємству контролювати всі етапи діяльності, підвищувати ефективність, знижувати виробничі ризики та оптимізувати витрати [29].

Компанія орієнтується на експорт своєї продукції до країн Європи, Південно-Східної Азії та Північної Африки, що підтверджує її високу конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Основні напрямки

діяльності включають рослинництво, управління елеваторами та комерційну діяльність, що забезпечує повний цикл виробництва і постачання продукції.

Завдяки застосуванню сучасних технологій і передових методів ведення агробізнесу підприємство стабільно досягає високої врожайності та якості продукції. Особлива увага приділяється соціальній політиці, охороні праці та розвитку персоналу, що формує лояльність колективу, високу мотивацію працівників і забезпечує сталий розвиток підприємства на довгострокову перспективу.

Загальна характеристика діяльності та розвитку ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» на ринку представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Загальна характеристика діяльності та розвитку
ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» на ринку**

Показник	Характеристика
Тип підприємства	Українське аграрне підприємство, частина міжнародного холдингу Kusto Group (заснований 2011 р.)
Галузі діяльності холдингу	Нафтова промисловість, енергетика, виробництво будівельних матеріалів, девелопмент, сільське господарство
Основний вид діяльності	Вирощування зернових культур, бобових та насіння олійних культур (окрім рису)
Досвід роботи	Понад 10 років на аграрному ринку України з розвитком кадрового потенціалу
Напрями діяльності	Рослинництво, управління елеваторами, комерційна діяльність (повний цикл виробництва та постачання продукції)
Експортна орієнтація	Країни Європи, Південно-Східної Азії та Північної Африки
Якість та стандарти	Впровадження міжнародних стандартів якості та екологічного виробництва, мінімальний вплив на навколишнє середовище
Соціальна політика	Забезпечення безпечних умов праці, розвиток персоналу, стимулювання професійного росту, підвищення мотивації і лояльності працівників
Модернізація та інвестиції	Вкладення у модернізацію обладнання, розвиток інфраструктури та цифрові технології для управління виробничими процесами
Стратегічний розвиток	Планування розвитку, аналіз ринкових тенденцій, прогнозування потреб споживачів, управління ризиками та забезпечення стабільності бізнесу
Конкурентні переваги	Інновації, ефективне управління, висока якість продукції, відповідальність за довкілля та персонал, вертикальна інтеграція, здатність швидко адаптуватися до ринкових змін
Результат діяльності	Стабільний розвиток, ефективне управління ресурсами, висока конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» необхідна для оцінки платоспроможності підприємства, ефективності використання ресурсів та виявлення його сильних і слабких сторін. Вона дозволяє прогнозувати фінансові результати, планувати розвиток і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, аналіз фінансового стану сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, оптимізації витрат і зміцненню конкурентоспроможності підприємства [41].

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Показник	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	376800	701779	1160934	784134	у 2,08 р.б.
Валовий прибуток, тис. грн.	192553	216674	487437	294884	153,14
Чистий прибуток, тис. грн.	139257	103461	356130	216873	155,74
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	753320,0	1086234,0	1519390,0	766070,0	101,69
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	9905,5	12229,0	27959,5	18054,0	182,26
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	743414,5	1074005,0	1491430,5	748016,0	100,62
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	64	214	290	226	у 3,53 р.б.
Фондовіддача	38,04	57,39	41,52	3,48	9,16
Фондомісткість	0,00	0,00	0,01	0,00	48,66
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	154,77	57,14	96,41	-58,36	-37,71
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	5887,50	3279,34	4003,22	-1884,28	-32,00
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,51	0,65	0,78	0,27	53,58

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз показує, що за період з 2023 по 2025 рік ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» продемонструвало значне зростання фінансових показників. Чистий дохід збільшився у 2,08 раза, валовий прибуток – на 153,14 %, а чистий прибуток – на 155,74 %. Середньорічна вартість активів зросла на 101,69 %,

зокрема необоротні активи майже у 1,8 раза, що свідчить про інтенсивну модернізацію та розширення основних засобів підприємства. Одночасно середньооблікова чисельність працівників зросла в 3,53 раза, що пов'язано з розширенням виробництва та необхідністю додаткового персоналу. Продуктивність праці на одного працівника зменшилася на 32 %, що може бути наслідком швидкого приросту чисельності персоналу та одночасного розширення активів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 53,58 %, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів підприємства в умовах росту обсягів виробництва та реалізації продукції.

Персонал підприємства ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» – це сукупність працівників, які беруть участь у всіх етапах діяльності компанії та забезпечують досягнення її стратегічних і операційних цілей. До складу персоналу входять керівники, спеціалісти, службовці та робітники, які виконують завдання з вирощування зернових і бобових культур, управління елеваторами, обробки та реалізації продукції [32].

Персонал є ключовим трудовим ресурсом підприємства, від професійних знань, навичок і мотивації якого залежить ефективність виробництва, стабільність бізнес-процесів і конкурентоспроможність компанії на внутрішньому та міжнародному ринках. Крім того, підприємство приділяє значну увагу соціальній політиці та розвитку кадрів, що сприяє підвищенню лояльності, продуктивності та професійного росту працівників.

Основні характеристики персоналу ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ», як найціннішого ресурсу підприємства, можна охарактеризувати наступним чином [6; 18]:

1. Кваліфікаційний рівень і професійні компетенції – персонал підприємства володіє знаннями та навичками, необхідними для виконання всіх етапів аграрного виробництва, управління елеваторами та комерційної діяльності, що забезпечує високу ефективність виробничих процесів.

2. Мотивація та залученість – співробітники мають високий рівень зацікавленості у результатах своєї праці завдяки системі стимулювання,

кар'єрного розвитку та соціальної підтримки, що підвищує продуктивність і знижує плинність кадрів.

3. Соціальна відповідальність і лояльність – персонал відчуває підтримку з боку підприємства через забезпечення безпечних умов праці, професійного навчання та комфортного робочого середовища, що сприяє формуванню стабільного та згуртованого колективу.

4. Гнучкість і адаптивність – працівники здатні швидко реагувати на зміни технологій, ринкових умов та кліматичних факторів, що дозволяє підприємству ефективно впроваджувати інновації та модернізувати виробничі процеси.

5. Інноваційний потенціал – персонал активно використовує сучасні технології, методи обробки ґрунту та системи контролю врожайності, що сприяє підвищенню якості продукції та конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Отже, персонал ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» є стратегічним ресурсом, який забезпечує стабільний розвиток, ефективність виробництва та реалізацію цілей підприємства.

Склад та структура персоналу за категоріями працівників на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Склад та структура персоналу за категоріями працівників
на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»**

Категорія працівників	Роки						Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023		2024		2025			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, -	%
Середньооблікова чисельність працівників, з них:	64	100,00	214	100,00	290	100,00	226	у 3,53 р.б.
– виробничий персонал	46	71,88	152	71,03	212	73,10	166	у 3,60 р.б.
– управлінський персонал, в т.ч.:	18	28,13	62	28,97	78	26,90	60	у 3,33 р.б.
– керівники	4	6,25	13	6,07	17	5,86	13	у 3,25 р.б.
– спеціалісти	8	12,50	26	12,15	32	11,03	24	у 3,00 р.б.
– службовці	6	9,38	23	10,75	29	10,00	23	у 3,83 р.б.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз показує, що протягом періоду з 2023 по 2025 рік середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» зросла майже у 3,5 раза – з 64 до 290 осіб, що свідчить про значне розширення виробничих потужностей та масштабування діяльності підприємства. Найбільше зростання спостерігається у виробничому персоналі, чисельність якого збільшилася з 46 до 212 осіб, або у 3,6 раза, що пояснюється нарощуванням обсягів сільськогосподарського виробництва. Одночасно збільшилася чисельність управлінського персоналу – з 18 до 78 осіб, проте його частка у структурі залишилася відносно стабільною і трохи знизилася з 28,13 % до 26,9 %. У межах управлінського персоналу чисельність керівників зросла з 4 до 17 осіб, спеціалістів – з 8 до 32 осіб, а службовців – з 6 до 29 осіб, що свідчить про потребу у більшій адміністративній підтримці та фахівцях для координації зростаючого виробництва.

Структура персоналу демонструє збереження пропорцій між категоріями працівників, з невеликим підвищенням частки виробничого персоналу та стабільним рівнем управлінців і спеціалістів. Це свідчить про збалансований підхід до формування колективу, де росте виробнича база, але забезпечується належне управління та підтримка адміністрації. Загалом зміни у складі та структурі персоналу підтверджують адаптацію підприємства до розширення виробничих процесів і підвищення обсягів реалізації продукції.

Аналіз показників руху персоналу на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» представлено у табл. 2.4.

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить про активну динаміку руху персоналу на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» у період з 2023 по 2025 рік. Середньооблікова чисельність працівників зросла майже у 3,5 раза – з 64 до 290 осіб, що свідчить про масштабування виробництва та розширення кадрового потенціалу. Прийом працівників у цей період значно перевищував кількість вибулих – було прийнято 87 осіб у 2025 році, тоді як вибуло лише 23 особи, з яких більшість залишила підприємство за власним бажанням або через дисциплінарні порушення.

Аналіз показників руху персоналу на підприємстві
ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	+	%
				-	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	64	214	290	226	у 3,53 р.б.
Прийнято працівників, осіб	13	165	87	74	у 5,69 р.б.
Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	7	46	23	16	у 2,28 р.б.
– за власним бажанням	4	27	12	8	у 2,00 р.б.
– за порушення дисципліни	3	16	9	6	у 2,00 р.б.
– по скороченню штатів	0	3	2	2	100,00
Коефіцієнт плинності кадрів	0,109	0,201	0,072	-0,037	-33,79
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,903	0,887	0,944	0,042	4,62
Індекс чисельності робочої сили	1,102	2,859	1,299	0,197	17,89

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт плинності кадрів знизився з 0,109 у 2023 році до 0,072 у 2025 році, що свідчить про стабілізацію персоналу та зменшення втрат кваліфікованих працівників. Одночасно коефіцієнт стабільності кадрів зріс на 4,62 % і склав 0,944, підтверджуючи високий рівень лояльності та утримання співробітників на підприємстві. Індекс чисельності робочої сили в 2025 році становив 1,299, що відображає помірне зростання кадрового потенціалу порівняно з попереднім періодом.

Загалом, аналіз показників руху персоналу демонструє ефективне управління кадрами, зростання чисельності та стабільність колективу, що є важливим фактором підвищення продуктивності та конкурентоспроможності ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ».

Аналіз показників використання персоналу на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» представлено у табл. 2.5.

Аналіз даних табл. 2.5 показує, що за період з 2023 по 2025 рік середньооблікова чисельність працівників ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» зросла у 3,53 раза – з 64 до 290 осіб, що відображає значне розширення виробничих потужностей.

Аналіз показників використання персоналу на підприємстві**ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»**

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	+,-	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	64	214	290	226	у 3,53 р.б.
Відпрацьовано одним робітником днів, дні	260	261	254	-6	-2,31
Відпрацьовано одним робітником годин, год.	1976	1958	1956	-20	-1,02
Середня тривалість робочого дня, год.	7,6	7,5	7,7	0,10	1,32
Непродуктивні витрати робочого часу, год.	6656	27927	22098	15442	у 2,32 р.б.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Середня кількість відпрацьованих днів одним робітником дещо зменшилася з 260 до 254 днів, а відпрацьованих годин – з 1976 до 1956 годин, що можна пояснити збільшенням чисельності персоналу та змінами в організації робочого часу. Середня тривалість робочого дня залишилася майже стабільною, збільшившись незначно до 7,7 годин, що свідчить про оптимізацію робочих графіків. При цьому непрацездатні витрати робочого часу зросли у 2,32 раза – до 22 098 годин, що пов'язано з адаптацією нових працівників та збільшенням виробничого обсягу.

Таким чином, наведені дані свідчать про ефективне залучення та використання робочої сили, хоча потребує уваги оптимізація непродуктивних витрат часу. Підприємство продовжує підтримувати стабільний робочий ритм і належний рівень продуктивності праці. Збільшення чисельності персоналу дозволяє забезпечувати ріст виробництва та реалізацію продукції на внутрішньому та міжнародному ринках. Водночас ефективне використання робочого часу та стабільна тривалість робочого дня свідчать про належну організацію виробничих процесів і контроль за трудовою дисципліною на підприємстві.

2.2. Діагностика сучасного стану системи управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» є системним процесом організації, планування, мотивації та контролю трудової діяльності працівників з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей компанії. Воно охоплює підбір і адаптацію персоналу, розвиток професійних компетенцій, стимулювання працівників та забезпечення безпечних і комфортних умов праці [16].

Такий підхід дозволяє оптимально використовувати кадровий потенціал, підвищувати продуктивність і ефективність виробничих процесів, а також формувати стабільний, лояльний і висококваліфікований колектив, здатний забезпечувати конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках.

Система управління персоналом підприємства ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» – це комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціально-психологічних заходів і процедур, спрямованих на ефективне використання трудового потенціалу компанії. Вона включає планування, підбір і адаптацію персоналу, розвиток професійних компетенцій, мотивацію та стимулювання працівників, оцінку їхньої результативності і забезпечення безпечних умов праці [34].

Завдяки такій системі підприємство забезпечує належний рівень продуктивності, стабільність колективу, розвиток кадрового потенціалу та досягнення стратегічних цілей, підвищуючи конкурентоспроможність і ефективність своєї діяльності на внутрішньому та міжнародному ринках. Система управління персоналом також забезпечує координацію всіх категорій працівників – від виробничого персоналу до керівників і спеціалістів – для досягнення збалансованого розподілу обов'язків та підвищення ефективності роботи. Вона передбачає використання сучасних технологій, інноваційних методів обробки даних і цифрових інструментів для контролю та аналізу

продуктивності праці. Крім того, система сприяє формуванню корпоративної культури, підтримці лояльності працівників і стимулюванню їхнього професійного розвитку, що є ключовим фактором сталого розвитку підприємства [1; 37].

Характеристика підсистем управління персоналом на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Характеристика підсистем управління персоналом на підприємстві
ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»**

Елемент системи	Характеристика та зміст
Планування персоналу	Визначення потреб у кадрах, прогнозування чисельності та складу працівників відповідно до обсягів виробництва та стратегічних цілей підприємства.
Підбір та найм працівників	Формування ефективного колективу через рекрутинг, відбір кандидатів, проведення співбесід та оцінку відповідності професійних компетенцій вимогам підприємства.
Адаптація та введення в посаду	Ознайомлення нових працівників із корпоративними стандартами, внутрішніми правилами, технологіями виробництва та специфікою виконання обов'язків.
Розвиток і навчання персоналу	Підвищення кваліфікації працівників, проведення тренінгів і семінарів, розвиток професійних навичок та компетенцій для ефективного виконання завдань.
Мотивація та стимулювання	Використання матеріальних (заробітна плата, бонуси, премії) та нематеріальних (публічне визнання, кар'єрний ріст, корпоративні привілеї) методів заохочення працівників.
Оцінка результативності та контроль	Моніторинг продуктивності, аналіз виконання обов'язків, проведення атестацій, оцінка ефективності роботи працівників та колективу в цілому.
Соціальна підтримка та безпека праці	Забезпечення безпечних умов праці, охорони здоров'я, соціальних гарантій, корпоративної культури та сприятливого психологічного клімату.
Управління кар'єрою та розвитком потенціалу	Планування професійного росту, створення можливостей для просування по службі, залучення працівників до стратегічних проєктів та підвищення компетентності.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Ефективне функціонування сучасного підприємства значною мірою залежить від раціонального використання його кадрового потенціалу. Саме працівники, їхні знання, навички та мотивація визначають продуктивність, якість продукції та конкурентоспроможність компанії на ринку. Раціональне управління персоналом передбачає оптимальний розподіл обов'язків,

професійний розвиток, стимулювання працівників і забезпечення безпечних умов праці.

Високий рівень кадрового потенціалу дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, впроваджувати інновації та підвищувати ефективність виробничих процесів. Крім того, системне управління персоналом сприяє формуванню лояльного та мотивованого колективу, зменшенню плинності кадрів і стабільності діяльності. Тому розвиток і підтримка кадрового потенціалу є стратегічним завданням для будь-якого підприємства, що прагне сталого розвитку та високих фінансово-економічних результатів [22].

Вивчення рівня середньої заробітної плати на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» є важливим інструментом оцінки економічної ефективності використання трудових ресурсів та мотивації персоналу. Воно дозволяє визначити відповідність оплати праці рівню кваліфікації, трудового внеску та ринкових стандартів, а також виявити диспропорції між категоріями працівників.

Аналіз середньої заробітної плати допомагає підприємству планувати витрати на оплату праці, розробляти стимули для підвищення продуктивності, утримувати кваліфікованих фахівців і знижувати плинність кадрів. Крім того, цей показник є важливим для формування соціальної політики, підвищення лояльності працівників і забезпечення стабільного розвитку компанії.

Аналіз рівня середньої заробітної плати на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» наведено у табл. 2.7.

Аналіз даних табл. 2.7 показує, що за період з 2023 по 2025 рік фонд оплати праці ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» зріс у 6,68 раза – з 13954 тис. грн до 107170 тис. грн, що свідчить про значне збільшення витрат на персонал у зв'язку з розширенням чисельності працівників та підвищенням рівня оплати праці. Середньооблікова чисельність персоналу зросла у 3,53 раза – з 64 до 290 осіб, що підтверджує масштабування виробництва і потребу у додаткових кадрах.

Аналіз рівня середньої заробітної плати на підприємстві**ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»**

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	+, -	%
Фонд оплати праці, тис. грн.	13954	60119	107170	93216	у 6,68 р.б.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	64	214	290	226	у 3,53 р.б.
Середньомісячна заробітна плата, грн.	18169	23411	30796	12627	69,49

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Водночас середньомісячна заробітна плата зросла на 69,49 % – з 18169 грн до 30796 грн, що свідчить про покращення матеріальної мотивації працівників та підвищення їхньої залученості у виробничі процеси. Таке підвищення оплати праці сприяє утриманню кваліфікованих спеціалістів, зменшенню плинності кадрів і стимулюванню продуктивності. Збільшення фонду оплати праці при одночасному зростанні середньомісячної зарплати демонструє збалансовану політику підприємства щодо матеріальної мотивації та кадрового забезпечення. Загалом ці показники підтверджують ефективне управління персоналом і розвиток кадрового потенціалу ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ».

Аналіз формування фонду оплати праці підприємства ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» наведено у табл. 2.8.

Аналіз даних табл. 2.8 показує, що фонд оплати праці (ФОП) ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» у 2025 році зріс у 6,68 раза порівняно з 2023 роком, досягнувши 107170 тис. грн. Основна заробітна плата збільшилася до 70839 тис. грн (66,1 % ФОП), що свідчить про пріоритетність стабільного матеріального забезпечення працівників і покращення їхньої мотивації. Додаткова заробітна плата залишилася на рівні 31,7 % від ФОП і включає премії за виробничі результати та оплату часу навчання й відпусток для підвищення кваліфікації, що демонструє зацікавленість підприємства у розвитку компетенцій персоналу.

Аналіз формування фонду оплати праці підприємства

ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Показник	2023		2024		2025		Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	тис. грн	Відно- шення до ФОП, %	тис. грн.	Відно- шення до ФОП, %	тис. грн	Відно- шення до ФОП, %	+, -	%
ФОП, всього, в т.ч.	13954	100	60119	100	107170	100	93216	у 6,68 р.б.
1. Фонд основної зарплати	9000	64,5	39137	65,1	70839	66,1	61839	у 6,87 р.б.
2. Фонд додаткової зарплати, з нього:	4423	31,7	19719	32,8	33973	31,7	29550	у 6,68 р.б.
– премії за виробничі результати	3182	22,8	13767	22,9	21756	20,3	18574	у 5,83 р.б.
– сума зарплати за основним місцем роботи працівників за час їхнього навчання в системі підвищення кваліфікації та оплата відпусток в зв'язку із навчанням	1242	8,9	5952	9,9	12217	11,4	10975	у 8,83 р.б.
3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	530	3,8	1262	2,1	2358	2,2	1828	у 3,44 р.б.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Премії за виробничі результати склали 21756 тис. грн у 2025 році, що зростанням у 5,83 раза свідчить про стимулювання ефективності праці та досягнення виробничих показників. Заробітна плата працівників за час навчання та підвищення кваліфікації зросла у 8,83 раза, що підкреслює стратегічний підхід підприємства до професійного розвитку кадрів. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати зросли у 3,44 раза, демонструючи додаткову підтримку працівників. Загалом структура формування ФОП свідчить про збалансовану політику підприємства, що поєднує стабільну оплату праці, матеріальне стимулювання та інвестиції в розвиток персоналу.

Розвиток персоналу на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

являє собою систематичний процес підвищення професійної кваліфікації, компетенцій та навичок працівників для забезпечення ефективного виконання їхніх обов'язків і досягнення стратегічних цілей підприємства. Він включає організацію навчання, тренінгів, семінарів, програм підвищення кваліфікації та наставництва, що дозволяє співробітникам освоювати сучасні технології, методи ведення агробізнесу та управління виробничими процесами.

Такий розвиток сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню мотивації та лояльності персоналу, зменшенню плинності кадрів і формуванню професійного та компетентного колективу. Крім того, інвестиції в розвиток персоналу забезпечують підприємству конкурентні переваги на внутрішньому та міжнародному ринках і є ключовим фактором сталого розвитку компанії.

Аналіз стану розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Аналіз стану розвитку персоналу на підприємстві
ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»**

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	+	%
				-	
Загальна кількість працівників, які навчались, в т.ч.:	14	51	70	56	у 3,94 р.б.
новим спеціальностям	3	13	17	14	у 4,39 р.б.
підвищення кваліфікації	9	34	43	34	у 3,78 р.б.
перепідготовка працівників	2	4	10	8	у 3,94 р.б.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз даних табл. 2.9 показує, що за період з 2023 по 2025 рік кількість працівників ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ», які проходили навчання, зросла майже у 3,94 раза – з 14 до 70 осіб, що свідчить про активну політику розвитку персоналу. Найбільше зростання спостерігається серед працівників, які підвищували кваліфікацію – з 9 до 43 осіб (у 3,78 раза), що відображає прагнення підприємства підтримувати та оновлювати професійні компетенції кадрів.

Кількість працівників, які опановували нові спеціальності, зросла у 4,39 рази – з 3 до 17 осіб, що свідчить про підготовку персоналу до виконання нових завдань і впровадження інноваційних технологій. Перепідготовка працівників також активізувалася – з 2 до 10 осіб, або у 3,94 рази, що дозволяє адаптувати кадри до змін у виробничих процесах і ринкових умовах. Загалом ці показники демонструють стратегічний підхід підприємства до розвитку та професійного росту персоналу, що підвищує продуктивність, ефективність роботи та конкурентоспроможність ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ».

Динаміка показників ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» представлена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Аналіз показників ефективності управління персоналом
на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»**

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	+, –	%
Продуктивність праці середньооблікового працівника (за чистим доходом), тис.грн.	5887,50	3279,34	4003,22	-1884,28	-32,00
Продуктивність праці середньооблікового працівника (за обсягом виготовленої продукції), тис.грн.	6417,38	3672,86	4531,65	-1885,73	-29,38
Продуктивність праці за чистим доходом (по оплаті праці), тис.грн.	27,00	11,67	10,83	-16,17	-59,88
Продуктивність праці за чистим прибутком (по оплаті праці), тис.грн.	9,98	1,72	3,32	-6,66	-66,70
Трудомісткість господарської діяльності (за чистим доходом), тис.грн.	0,04	0,09	0,09	0,06	149,27
Трудомісткість господарської діяльності (за чистим прибутком), тис.грн.	0,10	0,58	0,30	0,20	у 2,01 р.б.
Трудомісткість операційної діяльності, тис.грн.	0,04	0,09	0,13	0,09	у 2,34 р.б.
Трудомісткість виготовлення товарної продукції, тис.грн.	0,03	0,08	0,08	0,05	140,03

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз свідчить про зміни у показниках ефективності управління персоналом ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» за період 2023–2025 років. Продуктивність праці середньооблікового працівника за чистим доходом

знизилася на 32 % – з 5887,5 тис. грн до 4003,22 тис. грн, а за обсягом виготовленої продукції – на 29,38 %, що пояснюється значним зростанням чисельності персоналу у 3,53 рази. Продуктивність праці за оплатою праці за чистим доходом та чистим прибутком знизилася більш істотно – відповідно на 59,88 % та 66,7 %, що вказує на тимчасове зниження ефективності використання трудових ресурсів при масштабуванні виробництва.

Водночас показники трудомісткості господарської та операційної діяльності зросли, що свідчить про збільшення трудових витрат на одиницю виробництва та активне залучення персоналу для забезпечення росту обсягів продукції. Трудомісткість виготовлення товарної продукції збільшилася на 140 %, що відображає розширення виробничих процесів та потребу у додаткових робочих ресурсах. Загалом, ці дані вказують на необхідність оптимізації організації праці, впровадження сучасних технологій та підвищення кваліфікації персоналу для підвищення продуктивності.

У 2025 році на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» було проведено комплексне анкетування та бальне оцінювання працівників різних категорій з метою вивчення стану розвитку персоналу та визначення рівня їхньої задоволеності існуючою системою управління персоналом. Дослідження дозволило оцінити ефективність заходів щодо навчання, мотивації, кар'єрного розвитку та робочих умов.

Отримані результати надали можливість виявити сильні сторони управління персоналом, такі як професійний розвиток і соціальна підтримка, а також визначити напрями для вдосконалення політики мотивації, комунікації та розподілу обов'язків. Це дослідження стало важливим інструментом для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та формування більш лояльного і мотивованого колективу, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Представлення результатів анкетування та бального оцінювання за 5-ти бальною шкалою персоналу ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» у 2025 році наведено у табл. 2.11.

**Відображення результатів анкетування та бального оцінювання
працівників щодо стану системи управління персоналом**

ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Категорія працівників	Кіль- кість опи- таних	Задоволе- ність системою управління персоналом	Можли- вості професій- ного розвитку	Мотива- ційні механіз- ми	Комуніка- ція та організа- ційна культура	Загальний рівень задоволе- ності
Виробничий персонал	120	3,8	3,5	3,6	3,7	3,65
Адміністративний персонал	80	4,0	3,8	3,9	3,9	3,90
Управлінський персонал	40	4,2	4,0	4,1	4,0	4,08
Всього (бали)	240	3,97	3,76	3,87	3,87	3,88

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Узагальнення результатів показує, що загальний рівень задоволеності системою управління персоналом на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» є досить високим і становить 3,88 бала за 5-бальною шкалою. Найбільш задоволеними системою управління є управлінський персонал – 4,08 бала, тоді як виробничий персонал оцінює її трохи нижче – 3,65 бала. Виявлено, що можливості професійного розвитку та мотиваційні механізми отримали середні оцінки 3,76–3,87, що свідчить про достатню, але ще не максимальну ефективність цих напрямів. Комунікація та організаційна культура отримали оцінку 3,87, демонструючи загалом позитивний клімат у колективі.

Таким чином, результати анкетування підкреслюють необхідність подальшого вдосконалення системи мотивації та розвитку працівників. Загалом дослідження підтверджує, що підприємство ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» успішно реалізує політику управління персоналом, забезпечуючи високий рівень залученості та лояльності співробітників. Дослідження також показало, що виробничий персонал потребує більш активного залучення до програм професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Удосконалення мотиваційних механізмів дозволить зміцнити зацікавленість працівників у досягненні виробничих цілей та підвищенні продуктивності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

3.1. Напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства

У сучасних умовах розвитку аграрного бізнесу ефективне управління персоналом стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стабільності підприємства. Підприємство ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» активно розширює виробничі потужності та збільшує чисельність працівників, що створює потребу у вдосконаленні системи управління кадрами. Раціональне використання трудового потенціалу дозволяє підвищити продуктивність праці, оптимізувати витрати та забезпечити стабільність виробничих процесів [6; 17].

Сучасні умови ринку вимагають постійного підвищення кваліфікації працівників та розвитку їх професійних компетенцій. Удосконалення системи управління персоналом сприяє формуванню лояльного та мотивованого колективу, зниженню плинності кадрів і підвищенню задоволеності працівників своєю роботою. Воно передбачає оптимізацію процесів підбору, навчання, мотивації та оцінки результативності праці. Крім того, впровадження сучасних технологій та цифрових інструментів дозволяє ефективно контролювати та аналізувати продуктивність персоналу.

Особлива увага приділяється розвитку корпоративної культури, комунікації та створенню безпечних і комфортних умов праці. Удосконалена система управління персоналом забезпечує стратегічний розвиток підприємства, підвищує його фінансово-економічні показники та зміцнює позиції на внутрішньому й міжнародному ринках. Врахування цих аспектів робить процес управління персоналом більш системним, ефективним і орієнтованим на довгострокові результати [2].

Характеристика виявлених недоліків та їхніх наслідків для існуючої

системи управління персоналом ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» представлена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика виявлених недоліків та їхніх наслідків для існуючої системи управління персоналом ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Недолік	Опис та вплив на діяльність підприємства
Обмежені можливості професійного розвитку виробничого персоналу	Незважаючи на наявність програм підвищення кваліфікації, виробничі працівники мають обмежений доступ до навчання новим спеціальностям та сучасним технологіям, що може знижувати їхню ефективність і мотивацію.
Незбалансовані мотиваційні механізми	Система преміювання та матеріальної стимуляції частково орієнтована на управлінський персонал, тоді як виробничий персонал отримує менший стимул, що може впливати на продуктивність та зацікавленість у досягненні цілей підприємства.
Недостатня комунікація між відділами та рівнями управління	Відсутність ефективної зворотної зв'язку та координації між адміністративним, управлінським та виробничим персоналом ускладнює своєчасне вирішення організаційних і виробничих питань.
Висока плинність кадрів серед молодших спеціалістів	Незадовільний рівень адаптації нових працівників та недостатня мотивація призводять до частих змін персоналу, що збільшує витрати на підбір і навчання.
Обмежене використання сучасних цифрових технологій	Система управління персоналом не у повній мірі інтегрована з цифровими платформами для контролю продуктивності та аналізу ефективності роботи, що зменшує оперативність прийняття управлінських рішень.
Недостатня оцінка індивідуальної результативності	Відсутність комплексної системи оцінки персоналу за ключовими показниками ефективності ускладнює визначення слабких місць і планування розвитку співробітників.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз діючої системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» показав наявність кількох суттєвих недоліків, що обмежують ефективність використання трудових ресурсів. Основним є обмежений доступ виробничого персоналу до навчання новим спеціальностям та підвищення кваліфікації, що знижує продуктивність і мотивацію. Незбалансовані мотиваційні механізми створюють переваги для управлінського персоналу, тоді як працівники виробничих підрозділів отримують менше стимулів.

Також спостерігається недостатня комунікація між відділами та рівнями

управління, що ускладнює оперативне вирішення виробничих і організаційних завдань. Висока плінність кадрів серед молодших спеціалістів збільшує витрати на підбір та навчання персоналу. Недостатнє використання цифрових технологій ускладнює контроль продуктивності та прийняття управлінських рішень. Загалом, ці недоліки вимагають впровадження комплексних заходів для удосконалення системи управління персоналом і підвищення ефективності діяльності підприємства.

Характеристика рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» представлена нижче:

1. Розширення програм професійного розвитку та навчання персоналу:

- впровадження курсів підвищення кваліфікації для виробничого та адміністративного персоналу;
- організація навчання новим спеціальностям та сучасним методам ведення агробізнесу;
- використання тренінгів і семінарів для розвитку управлінських навичок серед керівників;
- підвищення рівня компетентності працівників для виконання складних виробничих завдань.

2. Оптимізація системи мотивації працівників:

- розробка збалансованої системи преміювання, що охоплює як управлінський, так і виробничий персонал;
- запровадження індивідуальних та колективних бонусів за досягнення фінансових та виробничих показників;
- врахування професійного росту та додаткових навантажень при формуванні винагороди;
- підвищення зацікавленості та продуктивності працівників через матеріальне та нематеріальне стимулювання.

3. Покращення комунікації та корпоративної культури:

- організація регулярних нарад та зустрічей між відділами;

- забезпечення ефективного зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками;

- впровадження корпоративних інформаційних платформ для обміну даними та планування завдань;

- формування командного духу та зміцнення корпоративної культури.

4. Впровадження цифрових технологій управління персоналом:

- використання систем для моніторингу продуктивності та обліку робочого часу;

- автоматизація процесів оцінки ефективності праці;

- аналітика даних щодо продуктивності та планування кадрових ресурсів;

- підвищення точності управлінських рішень і зниження трудомісткості адміністративних процесів.

5. Розробка комплексної системи оцінки персоналу:

- визначення ключових показників ефективності для кожної категорії працівників;

- оцінка професійного розвитку, мотивації та участі у корпоративних заходах;

- виявлення сильних і слабких сторін персоналу для індивідуального планування розвитку;

- створення системи регулярної атестації та зворотного зв'язку.

6. Підвищення ефективності адаптації нових співробітників:

- впровадження наставництва для швидкої інтеграції нових працівників у колектив;

- організація тренінгів та програм ознайомлення з корпоративною культурою;

- зменшення плинності кадрів через підтримку кар'єрного росту та мотиваційні програми;

- формування стабільного і професійного колективу.

7. Підтримка сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- забезпечення гармонійного поєднання розвитку персоналу, матеріальної мотивації та цифрових технологій;
- оптимізація кадрових процесів для підвищення продуктивності та ефективності виробництва;
- створення умов для довгострокового залучення та лояльності працівників;
- підвищення фінансово-економічних показників і зміцнення позицій підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках.

Серед запропонованих напрямів доцільними для зростання ефективності управління персоналом ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» є ті, які представлені на рис. 3.1.

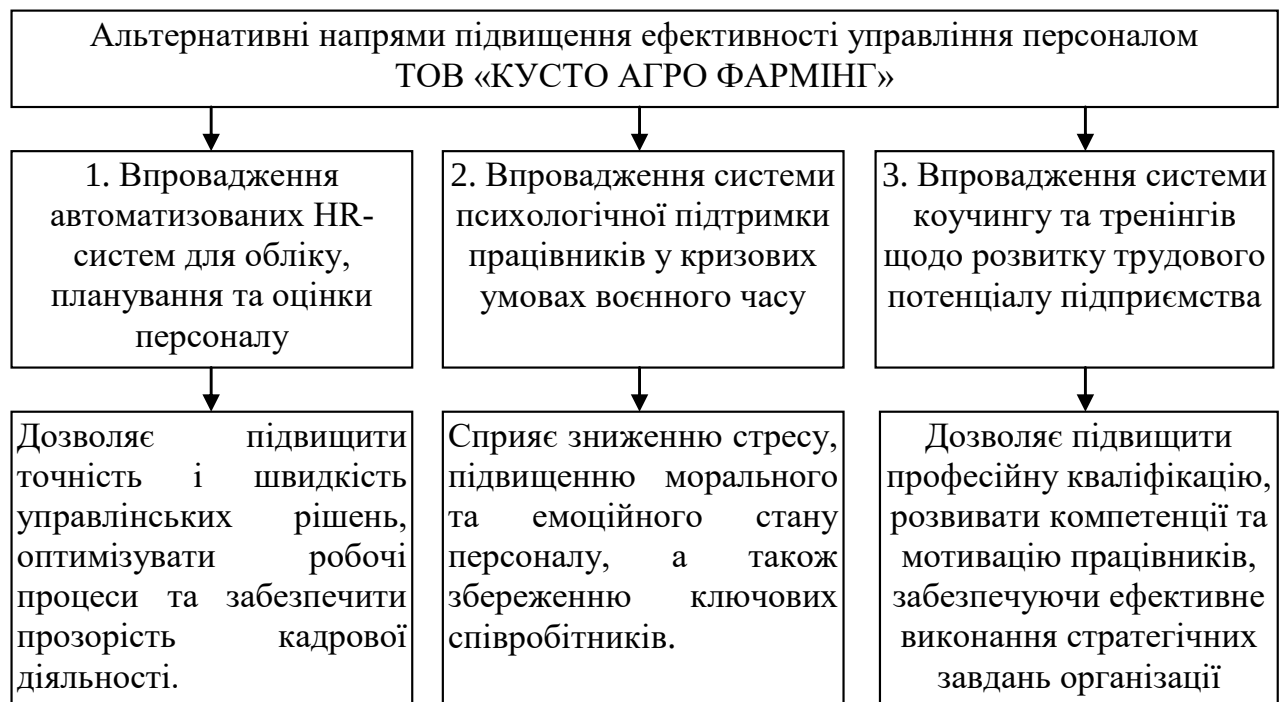


Рис. 3.1. Альтернативні напрями підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Альтернативні напрями підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» включають три основні підходи, кожен із яких спрямований на оптимізацію різних аспектів управління працівниками:

1. Впровадження автоматизованих HR-систем для обліку, планування та оцінки персоналу. Ця система дозволяє підвищити точність і швидкість управлінських рішень, оптимізувати робочі процеси та забезпечити прозорість кадрової діяльності, що сприяє більш ефективному управлінню ресурсами компанії.

2. Впровадження системи психологічної підтримки працівників у кризових умовах воєнного часу. Така система сприяє зниженню стресу, покращенню морального та емоційного стану персоналу, а також допомагає зберегти ключових співробітників, що є важливим для стабільного функціонування підприємства у складних умовах.

3. Впровадження системи коучингу та тренінгів щодо розвитку трудового потенціалу підприємства. Це дозволяє підвищити професійну кваліфікацію працівників, розвивати їхні компетенції та мотивацію, забезпечуючи ефективне виконання стратегічних завдань організації та покращення загальної продуктивності компанії.

Опис можливостей впровадження запропонованих напрямів зростання ефективності управління персоналом ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Опис можливостей впровадження запропонованих напрямів зростання ефективності управління персоналом ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Напрямок розвитку	Зміст	Порядок реалізації	Інструменти реалізації	Позитивні наслідки
1	2	3	4	5
Впровадження автоматизованих HR-систем	Автоматизація кадрового обліку, управління навчанням, оцінкою продуктивності та планування кар'єри	1. Вибір та впровадження HRIS 2. Інтеграція з ERP та бухгалтерськими системами 3. Навчання персоналу користуванню системою	HRIS-платформи, ERP, цифрові бази даних, аналітичні модулі	Підвищення точності обліку, оптимізація кадрових процесів, швидке прийняття управлінських рішень, прозорість контролю фонду оплати праці

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Впровадження системи психологічної підтримки	Надання працівникам консультацій психологів, тренінгів управління стресом емоційною стійкістю	1. Створення програми психологічної підтримки 2. Залучення фахівців-психологів 3. Регулярне проведення індивідуальних та групових сесій	Психологічні консультації, онлайн-платформи підтримки, семінари та тренінги	Зниження стресових навантажень, підвищення задоволеності працівників, зміцнення корпоративної культури, зменшення плинності кадрів
Впровадження коучингу та тренінгів	Розвиток професійних управлінських компетенцій, покращення командної взаємодії	1. Ідентифікація потреб у навчанні 2. Проведення індивідуального та групового коучингу 3. Організація регулярних тренінгів	Коучингові сесії, семінари, майстер-класи, онлайн-тренінги	Підвищення продуктивності та мотивації персоналу, розвиток навичок, покращення командної роботи, адаптація до нових технологій та методів

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Впровадження автоматизованих HR-систем, системи психологічної підтримки та коучингу з тренінгами дозволяє оптимізувати кадрові процеси та підвищити ефективність управління персоналом на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ». Ці заходи сприяють розвитку професійних компетенцій працівників, зміцненню мотивації та корпоративної культури, а також зниженню плинності кадрів.

Результати фахової оцінки щодо визначених критеріїв ефективності запропонованих заходів зростання ефективності управління персоналом ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» наведено у табл. 3.3.

За результатами експертної оцінки видно, що всі запропоновані заходи сприяють підвищенню ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ». Найвищий середній бал отримало впровадження коучингу та тренінгів (4,43), що свідчить про його значний вплив на розвиток професійних компетенцій, комунікацію та мотивацію працівників компанії.

**Результати експертної оцінки щодо встановлених критеріїв ефективності
визначених заходів підвищення ефективності управління персоналом**

ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Критерії ефективності	Впровадження автоматизованих HR-систем	Впровадження системи психологічної підтримки	Впровадження коучингу та тренінгів
Вплив на продуктивність праці	4	3	5
Мотивація персоналу	4	5	4
Розвиток професійних компетенцій	5	3	4
Зниження плинності кадрів	4	4	4
Покращення комунікації та корпоративної культури	4	4	5
Оптимізація кадрових процесів	4	3	5
Вплив на фінансово-економічні показники	4	3	4
Середній бал	4,14	3,57	4,43

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Автоматизовані HR-системи також показали високий рівень ефективності (4,14), особливо щодо оптимізації кадрових процесів і підвищення продуктивності праці. Система психологічної підтримки отримала трохи нижчий середній бал (3,57), проте вона важлива для зниження стресу, підтримки мотивації та стабільності кадрів.

Таким чином, впровадження комплексного підходу, що поєднує всі три заходи, дозволить одночасно покращити продуктивність, зменшити плинність кадрів та підвищити фінансово-економічні показники підприємства. Отримані дані свідчать про необхідність поетапного впровадження заходів з акцентом на тренінги та коучинг для максимального ефекту. Загалом, застосування цих заходів забезпечує розвиток кадрового потенціалу, зміцнення корпоративної культури та підвищення конкурентоспроможності компанії.

3.2. Розробка заходів із впровадження коучингу та мотиваційних тренінгів в системі управління персоналом на підприємстві

Впровадження системи коучингу та мотиваційних тренінгів на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» є важливим елементом підвищення ефективності управління персоналом. Сучасний агробізнес вимагає від працівників високої професійної компетентності та гнучкості в роботі, що неможливо без постійного розвитку навичок. Коучинг дозволяє індивідуально працювати з працівниками, виявляючи їхні сильні сторони та допомагаючи подолати професійні складнощі. Мотиваційні тренінги формують у персоналу внутрішню зацікавленість у досягненні результатів та підвищують залученість у робочі процеси. Такі заходи сприяють зміцненню командної роботи та покращенню комунікації між підрозділами. Впровадження коучингу допомагає керівництву більш ефективно розподіляти завдання та контролювати процеси без надмірного тиску на працівників. Мотиваційні програми стимулюють розвиток творчого підходу до вирішення завдань та інноваційних ідей у виробництві [1; 14].

Постійне навчання та підтримка персоналу зменшують плинність кадрів і підвищують лояльність до компанії. Крім того, такі системи підвищують загальний рівень задоволеності працівників роботою та зміцнюють корпоративну культуру. Таким чином, впровадження коучингу та мотиваційних тренінгів є стратегічним інструментом розвитку кадрового потенціалу та конкурентоспроможності підприємства на ринку [21].

Позитивні наслідки впровадження системи коучингу та мотиваційних тренінгів на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» визначено на рис. 3.2. Впровадження системи коучингу та мотиваційних тренінгів на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи персоналу. Воно забезпечує розвиток професійних компетенцій, стимулює внутрішню мотивацію та підвищує зацікавленість працівників у досягненні результатів.

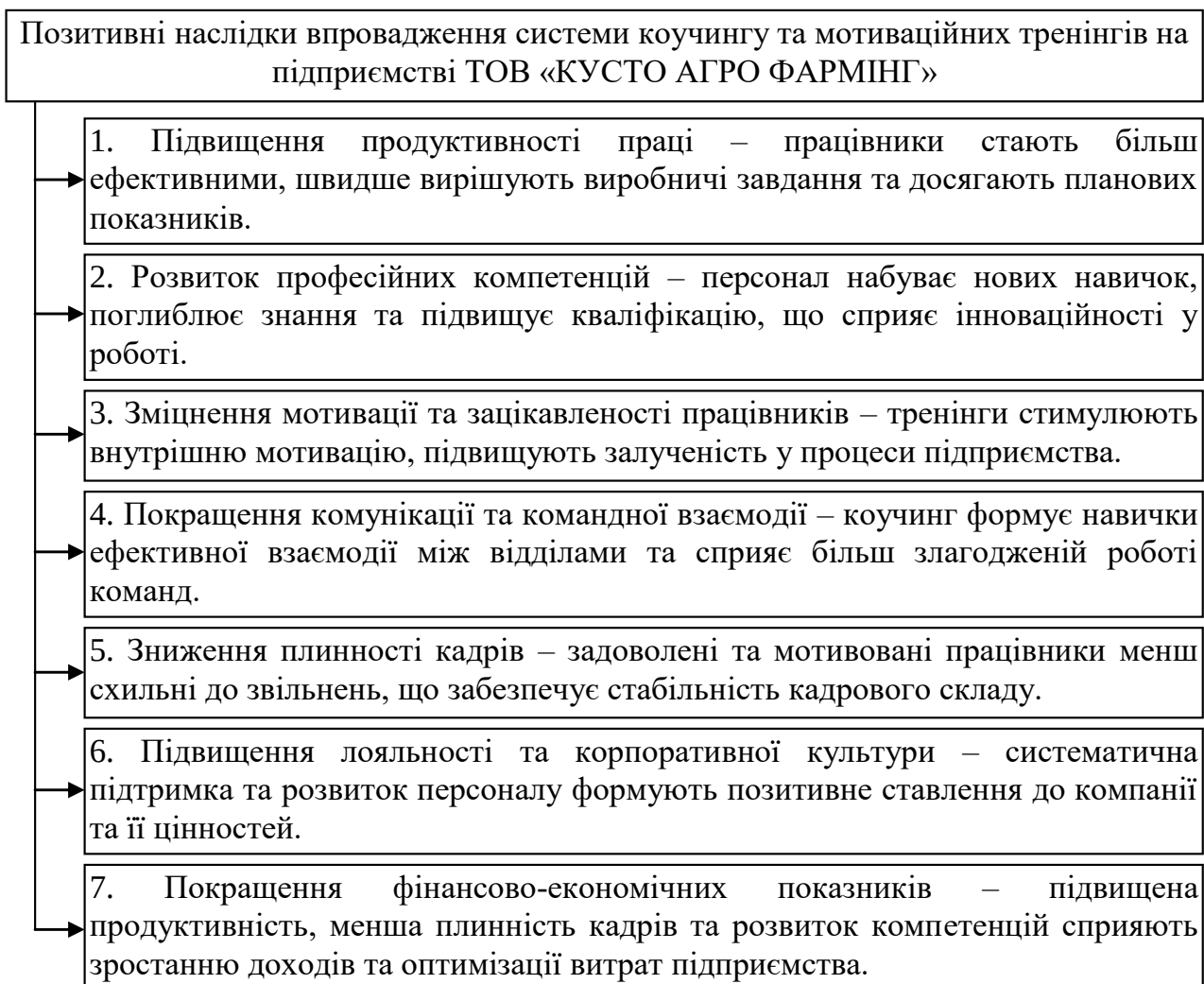


Рис. 3.2. Позитивні наслідки впровадження системи коучингу та мотиваційних тренінгів на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Завдяки тренінгам покращується комунікація між підрозділами та зміцнюється командна взаємодія. Впровадження коучингу сприяє зниженню плинності кадрів та формуванню лояльності до компанії. У результаті підприємство отримує стабільний, компетентний та мотивований персонал, що позитивно впливає на фінансово-економічні показники та конкурентоспроможність на ринку [39].

Пропонуємо Проєкт «Впровадження коучингу та мотиваційних тренінгів для підвищення ефективності персоналу ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ».

Мета проєкту - підвищення продуктивності, мотивації та професійного

розвитку працівників через систематичне впровадження коучингу та мотиваційних тренінгів.

Завдання проекту наступні:

1. Провести аудит потреб персоналу в розвитку навичок та мотивації.
2. Розробити програму коучингу та мотиваційних тренінгів з урахуванням специфіки агробізнесу.
3. Організувати регулярні індивідуальні та групові коучингові сесії.
4. Провести серію мотиваційних тренінгів для різних категорій персоналу.
5. Впровадити систему оцінки ефективності заходів та регулярний зворотний зв'язок.

Очікувані результати полягатимуть в наступному:

- зростання продуктивності праці середньооблікового працівника;
- покращення комунікації та взаємодії між підрозділами;
- підвищення мотивації та задоволеності працівників роботою;
- зниження плинності кадрів і зміцнення корпоративної культури;
- підвищення фінансово-економічних показників підприємства.

Ресурси та інструменти, необхідні для реалізації проекту представлено нижче:

- кваліфіковані коучі та тренери;
- онлайн-платформи для навчання та комунікації;
- інтерактивні навчальні матеріали та тренажери;
- система моніторингу ефективності (анкетування, крі, бальна оцінка).

Комплексне впровадження коучингу та мотиваційних тренінгів забезпечить підвищення кваліфікації, мотивації та продуктивності персоналу, сприятиме зменшенню плинності кадрів та формуванню позитивної корпоративної культури, що підвищить конкурентоспроможність та фінансові результати ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ».

Етапи реалізації та відповідальні особи проекту з впровадження коучингу та мотиваційних тренінгів на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Етапи реалізації та відповідальні особи проєкту з впровадження
коучингу та мотиваційних тренінгів на підприємстві
ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»**

Етап реалізації	Заходи	Термін виконання	Відповідальні	Очікуваний ефект
Підготовчий	Аналіз потреб персоналу, визначення ключових компетенцій, розробка програм коучингу та тренінгів	1 місяць	HR-відділ, керівники підрозділів	Чітке визначення потреб персоналу та підготовка навчальних матеріалів
Впровадження коучингу	Проведення індивідуальних та групових коучингових сесій для керівників та ключових співробітників	3 місяці	HR-відділ, зовнішні коучі	Підвищення продуктивності, розвиток лідерських та управлінських компетенцій
Впровадження мотиваційних тренінгів	Серії тренінгів для виробничого та адміністративного персоналу	3 місяці	HR-відділ, тренери	Зростання мотивації, поліпшення комунікації, зміцнення корпоративної культури
Моніторинг та оцінка	Анкетування, бальна оцінка, аналіз продуктивності, регулярні звіти	Постійно	HR-відділ, керівники підрозділів	Контроль ефективності, своєчасне виявлення проблем та коригування програм
Коригувальний етап	Адаптація програм коучингу та тренінгів на основі результатів моніторингу	За потреби	HR-відділ, зовнішні експерти	Максимальна ефективність впроваджених заходів, підвищення результативності персоналу

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Впровадження коуч-сесій для різних категорій працівників на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» є важливим кроком у підвищенні ефективності управління персоналом та розвитку кадрового потенціалу. Сучасний аграрний бізнес вимагає від працівників не лише високого професіоналізму, а й гнучкості, здатності швидко адаптуватися до змін ринкових умов і технологічних інновацій. Коуч-сесії дозволяють індивідуально визначати сильні сторони кожного працівника та спрямовувати їх на

досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для керівників коучинг сприяє розвитку лідерських та управлінських навичок, підвищує здатність приймати ефективні рішення та мотивувати підлеглих. Для спеціалістів та адміністративного персоналу коуч-сесії допомагають вдосконалювати професійні компетенції, вирішувати складні завдання та покращувати комунікацію в колективі. Для виробничого персоналу такі сесії стимулюють ефективність роботи, підвищують залученість та зацікавленість у досягненні результатів. Крім того, коучинг створює умови для формування довіри, зміцнення командної взаємодії та розвитку корпоративної культури [23; 37].

Приклади коуч-сесій для різних категорій персоналу ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ», адаптовані під їхні потреби та специфіку роботи представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Приклади коуч-сесій для різних категорій персоналу ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ», адаптовані під їхні потреби та специфіку роботи

Категорія персоналу	Приклад коуч-сесії	Мета та зміст сесії	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Керівники	«Лідерство ефективне управління командою» та	Сесія з фокусом на розвитку стратегічного мислення, прийняття рішень, мотивації підлеглих, делегування завдань та управління конфліктами	Підвищення ефективності управлінських рішень, формування лідерських навичок, зростання мотивації команди
Спеціалісти	«Інновації професійне вдосконалення» та	Робота над розвитком ключових професійних компетенцій, впровадження нових технологій, оптимізація робочих процесів та вирішення складних завдань	Підвищення кваліфікації, здатності генерувати інноваційні рішення, зростання продуктивності
Адміністративний персонал	«Ефективна комунікація командна взаємодія» та	Сесія з розвитку навичок міжособистісної комунікації, роботи з конфліктами, тайм-менеджменту та координації роботи з різними підрозділами	Поліпшення взаємодії між підрозділами, зниження конфліктності, підвищення ефективності виконання адміністративних завдань

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
Виробничий персонал	«Підвищення продуктивності та внутрішньої мотивації»	Індивідуальні або групові сесії з розвитку дисципліни, залученості до процесів виробництва, вдосконалення технічних навичок та самоконтролю	Зростання продуктивності, зниження помилок у роботі, підвищення відповідальності та мотивації
Молоді спеціалісти / стажери	«Адаптація та професійний розвиток»	Сесії, що допомагають швидко адаптуватися до робочого середовища, зрозуміти корпоративну культуру, визначити індивідуальні цілі розвитку	Прискорення адаптації, формування професійної мотивації, підвищення готовності до виконання завдань

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо впровадження системи коучингу та мотиваційних тренінгів на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» є важливим етапом управління персоналом. Вона дозволяє визначити, наскільки впроваджені програми сприяють підвищенню продуктивності праці, розвитку професійних компетенцій та мотивації працівників. Без системної оцінки неможливо точно виміряти результати навчання, рівень задоволеності персоналу та вплив на корпоративну культуру. Крім того, оцінка ефективності допомагає своєчасно виявляти слабкі місця в програмах коучингу та тренінгів і вносити необхідні корективи.

Оцінка ефективності реалізації Проєкту «Впровадження коучингу та мотиваційних тренінгів для підвищення ефективності персоналу ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» представлена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка ефективності реалізації Проєкту «Впровадження коучингу та мотиваційних тренінгів для підвищення ефективності персоналу ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ»

Показники ефективності	2025 рік (факт)	2026 рік (прогноз)	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Продуктивність праці середньооблікового працівника, тис. грн	4003,22	4500,00	Очікується підвищення продуктивності завдяки коучингу та тренінгам

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
Задоволеність системою управління персоналом (бальна оцінка, 5-бальна шкала)	3,88	4,20	Зростання задоволеності персоналу завдяки розвитку мотиваційних механізмів
Мотивація персоналу (бальна оцінка, 5-бальна шкала)	3,87	4,25	Очікується покращення мотивації через цільові тренінги та індивідуальний коучинг
Розвиток професійних компетенцій (бальна оцінка, 5-бальна шкала)	3,76	4,15	Підвищення кваліфікації та набуття нових навичок персоналом
Зниження плинності кадрів, %	7,2	5,0	Очікуване зниження плинності через підвищення лояльності та мотивації
Покращення комунікації та корпоративної культури (бальна оцінка, 5-бальна шкала)	3,87	4,20	Очікується зміцнення командної взаємодії та корпоративного клімату
Вплив на фінансово-економічні показники (зростання чистого доходу, %)	12,5	15,0	Прогнозоване зростання доходу завдяки підвищенню продуктивності та ефективності персоналу

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, розрахунок результатів впровадження коучингу та мотиваційних тренінгів на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» показав, що ці заходи суттєво впливають на підвищення продуктивності праці та розвиток професійних компетенцій персоналу. Підвищення задоволеності системою управління персоналом сприяє зростанню лояльності та мотивації працівників, що, в свою чергу, знижує плинність кадрів. Коуч-сесії та тренінги покращують комунікацію між підрозділами, зміцнюють корпоративну культуру та підвищують ефективність взаємодії команди. Розвиток професійних навичок та індивідуальний підхід до навчання дозволяють персоналу швидше адаптуватися до змін ринку та технологій. Очікуване підвищення фінансово-економічних показників підприємства підтверджує прямий зв'язок між інвестиціями у розвиток персоналу та економічною ефективністю. Впровадження таких заходів сприяє формуванню системного підходу до управління кадрами та стратегічного розвитку компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення управління персоналом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Управління персоналом - це цілеспрямований, системний та безперервний процес формування, розвитку, мотивації й ефективного використання трудового потенціалу підприємства з метою досягнення його стратегічних і поточних цілей. Воно охоплює планування потреби в кадрах, їх добір і адаптацію, оцінювання результатів праці, навчання, професійний розвиток та стимулювання. Управління персоналом передбачає поєднання організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових методів впливу на працівників. Водночас воно спрямоване на узгодження інтересів працівників і роботодавця, формування сприятливого соціально-трудового клімату та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Методи управління персоналом – це сукупність способів і прийомів цілеспрямованого впливу керівництва на працівників і трудові колективи з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Вони визначають механізм реалізації кадрової політики та охоплюють інструменти планування, організації, мотивації, контролю й регулювання трудової діяльності. Залежно від характеру впливу розрізняють адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом.

3. Управління персоналом підприємства є ключовим елементом загальної системи менеджменту та забезпечує ефективне використання трудового потенціалу. Воно охоплює комплекс організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових заходів, спрямованих на добір, розвиток і мотивацію працівників. Раціонально побудована система управління персоналом підвищує продуктивність праці, сприяє зниженню плинності кадрів та формує лояльний колектив. Ефективне управління персоналом дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей і забезпечувати

конкурентоспроможність на ринку.

4. ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» є українським аграрним підприємством і входить до складу міжнародного холдингу Kusto Group, заснованого у 2011 році. Холдинг веде діяльність у різних галузях, таких як нафтова промисловість, енергетика, виробництво будівельних матеріалів, девелопмент та сільське господарство, приділяючи значну увагу екологічній відповідальності та високій якості продукції.

5. Аналіз показує, що протягом періоду з 2023 по 2025 рік середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» зростає майже у 3,5 раза – з 64 до 290 осіб, що свідчить про значне розширення виробничих потужностей та масштабування діяльності підприємства. Найбільше зростання спостерігається у виробничому персоналі, чисельність якого збільшилася з 46 до 212 осіб, або у 3,6 раза, що пояснюється нарощуванням обсягів сільськогосподарського виробництва.

6. Система управління персоналом підприємства ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» – це комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціально-психологічних заходів і процедур, спрямованих на ефективне використання трудового потенціалу компанії. Вона включає планування, підбір і адаптацію персоналу, розвиток професійних компетенцій, мотивацію та стимулювання працівників, оцінку їхньої результативності і забезпечення безпечних умов праці.

7. Результати анкетування підкреслюють необхідність подальшого вдосконалення системи мотивації та розвитку працівників. Загалом дослідження підтверджує, що підприємство ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» успішно реалізує політику управління персоналом, забезпечуючи високий рівень залученості та лояльності співробітників. Дослідження також показало, що виробничий персонал потребує більш активного залучення до програм професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

8. Аналіз діючої системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» показав наявність кількох суттєвих недоліків, що

обмежують ефективність використання трудових ресурсів. Основним є обмежений доступ виробничого персоналу до навчання новим спеціальностям та підвищення кваліфікації, що знижує продуктивність і мотивацію. Незбалансовані мотиваційні механізми створюють переваги для управлінського персоналу, тоді як працівники виробничих підрозділів отримують менше стимулів.

9. За результатами експертної оцінки видно, що всі запропоновані заходи сприяють підвищенню ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ». Найвищий середній бал отримало впровадження коучингу та тренінгів (4,43), що свідчить про його значний вплив на розвиток професійних компетенцій, комунікацію та мотивацію працівників компанії. Отримані дані свідчать про необхідність поетапного впровадження заходів з акцентом на тренінги та коучинг для максимального ефекту.

10. Впровадження системи коучингу та мотиваційних тренінгів на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» є важливим елементом підвищення ефективності управління персоналом. Впровадження системи коучингу та мотиваційних тренінгів на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи персоналу. Воно забезпечує розвиток професійних компетенцій, стимулює внутрішню мотивацію та підвищує зацікавленість працівників у досягненні результатів.

11. Розрахунок результатів впровадження коучингу та мотиваційних тренінгів на підприємстві ТОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ» показав, що ці заходи суттєво впливають на підвищення продуктивності праці та розвиток професійних компетенцій персоналу. Очікуване підвищення фінансово-економічних показників підприємства підтверджує прямий зв'язок між інвестиціями у розвиток персоналу та економічною ефективністю. Впровадження таких заходів сприяє формуванню системного підходу до управління кадрами та стратегічного розвитку компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник / Л. В. Балабанова, О.В. Сардак. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
3. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. Економіка та держава. 2017. № 7. С. 31- 33.
4. Брич В.Я. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 520 с.
5. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова. Київ: КНЕУ, 2005. 403 с.
6. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
7. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. №10. С. 29–35.
8. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. №7 (172). С. 29–37.
9. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
10. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Інтелект XXI. 2017. №3. С. 74-79.
11. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. №5. Т.2. С. 192-196.

12. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. Випуск № 17. С. 216–224.
13. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2023. № 1 (47). С. 69–77.
14. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 2. С. 144–152.
15. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3 (65). С. 206–215.
16. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід 2019. № 22. С. 73–78.
17. Качан Є.П., Дяків О.П., Надвиничний С.А. та ін. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.-метод. посібник: Терноп. нац. екон. ун-т. Т.: Екон. думка, 2018. 366 с.
18. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу у реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. 2021. №5. С. 81-85.
19. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 42–45.
20. Коренюк П. Удосконалення управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2018. №4. С. 86-92.
21. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2010. 308 с.

22. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81–82 С. 290–297.
23. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.
24. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. Ефективна економіка. 2022. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1212>
25. Манів З.О. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.:Знання, 2021. 580 с.
26. Матросов О.Д., Дюжев В.Г., Матросова В.О. Управління персоналом. 2-е вид., доп. та перероб. Х.:НТУ «ХПІ», 2016. 248 с.
27. Менеджмент: навч. посіб. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2018. 216 с.
28. Мізіна О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8404>
29. Офіційний сайт компанії ТзОВ «КУСТО АГРО ФАРМІНГ». URL: <https://kustoagro.com/>
30. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163–166.
31. Петрик Ю. С. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. Держава та регіони. 2020. № 3 (114). Ч. 1. С. 127–132.
32. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2020. №3. С. 163–166.
33. Продіус О. І., Афанасенко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>

34. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І., Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2(8). С. 88–93.
35. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: монографія. Київ : Кондор, 2017. 324 с.
36. Сардак С.Е., Третьяк О.О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки : монографія. Дніпропетровськ : Видавництво «Інновація», 2009. 157 с.
37. Ситник Н. І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.
38. Сіменко І. В. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ, 2016. 384 с.
39. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія. К.: ТОВ “Три-К”, 2013. 582 с.
40. Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року: Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 липня 2024 р. № 684-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-%D1%80#Text>
41. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства: навч. посіб. 4-е видання. Львів : ЛБІ НБУ, 2010. 485 с.
42. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
43. Управління персоналом: навчальний посібник для студ. вищих навчальних закладів / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська та ін. К. : Центр навчальної літератури, 2016. 501 с.
44. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та інші; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
45. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 1. С. 41–44.
46. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління

- персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. №48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
47. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2019. Том 30 (69). №4. С. 82–85.
48. Шаповал О.А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2016. №4. С. 220-223.
49. Шара Є.Ю. Фінансовий облік II : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2022. 408 с.
50. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2016. 376 с.
51. Школьник І.О. Фінансовий аналіз. К.: Центр учбової літератури, 2019. 368 с.
52. Шульгіна Т. С. Методологічні засади розробки механізму формування управлінського персоналу. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2015. № 1. С. 198-208.
53. Щербак В.Г. Інноваційні аспекти управління трудового потенціалу : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 320 с.

ДОДАТКИ