

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

Яготинський інститут
Кафедра економіки, фінансів та менеджменту

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри _____

к.е.н. Грицай Віктор Григорович

«_____» _____ 2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

«Ефективність управління персоналом сучасної організації та

характеристика чинників, що її обумовлюють»

(на прикладі ТОВ "Нива Переяславщини")

Виконала:

студентка групи ТУяг-08-21-Б1УБ (4.6зdc)

Освітньої програми Менеджмент

Шпак Катерина Миколаївна

Керівник: к.е.н. Варениченко Л. Л.

Рецензент: _____

(ПБ, підпис)

2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Суть, цілі та завдання управління персоналом.....	5
1.2. Функції, принципи та моделі управління персоналом.....	9
1.3. Кадрові ризики в системі управління персоналом.....	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	25
2.1 Загальна характеристика організації.....	25
2.2 Аналіз кадрового складу та його динаміки.....	28
2.3 Оцінка існуючої системи управління персоналом	38
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	45
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «НИВА ПЕРЕЯСЛАВЩИНИ».....	47
3.1. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу.....	47
3.2. Оптимізація процесів підбору та адаптації персоналу.....	50
3.3. Напрями удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.....	55
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Управління персоналом займає одне з центральних місць у сфері організаційного менеджменту, оскільки спектр його функціонування визначає довгострокову конкурентну перевагу компанії на ринку. У сучасних умовах високої конкуренції персонал розглядається не лише крізь призму виконання трудових обов'язків, але й як стратегічний ресурс та основний актив організації. Максимізація його кадрового потенціалу є ключовим чинником на шляху досягнення стратегічних цілей підприємства. Формування ефективної системи управління людськими ресурсами слугує вагомим інструментом забезпечення продуктивного виконання як актуальних завдань, так і довгострокових стратегічних пріоритетів, передбачаючи постійне вдосконалення механізмів мотивації, процесів підбору та розвитку персоналу.

Особливого значення набуває питання підвищення ефективності управління кадрами в аграрному секторі, який вирізняється низкою специфічних особливостей, серед яких залежність від природно-кліматичних умов, сезонність виробничих процесів та необхідність оптимальної організації праці значної кількості кваліфікованих працівників, включно з агрономами, зоотехніками, інженерами та виробничим персоналом. На прикладі СП ТОВ «Нива Переяславщини», яке демонструє значний потенціал нарощування доходів, але водночас стикається із серйозними фінансовими викликами, такими як зниження рівня власного капіталу та критичне скорочення чистого прибутку, здебільшого зумовлене операційними витратами й недостатньою ефективністю управлінських процесів, підкреслюється необхідність ретельного аналізу та оптимізації кадрової політики.

Мета дослідження полягає у теоретичному дослідженні сутності та чинників ефективності управління персоналом і на основі ґрунтовного аналізу системи управління персоналом СП ТОВ «Нива Переяславщини» розробленні практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити суть, цілі та завдання управління персоналом;
- охарактеризувати функції управління персоналом: планування, організацію, мотивацію та контроль;
- провести загальну характеристику діяльності СП ТОВ «Нива Переяславщини»;
- здійснити аналіз кадрового складу та його динаміки на підприємстві;
- оцінити існуючу систему управління персоналом;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу;
- запропонувати заходи щодо оптимізації процесів підбору та адаптації персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом сучасної організації.

Предметом дослідження є ефективність системи управління персоналом та чинники, що її обумовлюють, на прикладі СП ТОВ «Нива Переяславщини».

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи були використані методи теоретичного узагальнення та систематизації, а також методи економічного та статистичного аналізу, порівняння та графічний метод.

Інформаційною базою дослідження стали монографії, наукові статті вітчизняних та іноземних авторів, законодавчі та нормативно-правові акти України, а також фінансова та кадрова звітність СП ТОВ «Нива Переяславщини».

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Суть, цілі та завдання управління персоналом

Управління персоналом є однією з ключових сфер організаційного менеджменту, спрямованою на раціональне та ефективне використання професійного потенціалу й компетенцій працівників, одночасно забезпечуючи досягнення стратегічних цілей організації та індивідуальних цілей співробітників як її основних внутрішніх стейкхолдерів. Персонал розглядається як суттєвий ресурс організації, максимізація якого є критично важливою, адже саме працівники втілюють організаційні компетенції.

У сучасному конкурентному середовищі довгострокова ринкова перевага компанії залежить насамперед від здібностей її співробітників. Крім того, успішні компанії зосереджуються на розвитку людських взаємин, мотивації та створенні умов для розкриття творчого потенціалу працівників, уникаючи простого копіювання управлінських рішень інших організацій.

Концептуалізація поняття управління персоналом представлена у різних підходах, які варто розглянути окремо [1]:

1. Управління персоналом як управління трудовими ресурсами. У межах цього підходу головна увага приділяється технічній підготовці працівників. Людина розглядається виключно з позиції її функції у виробничому процесі, де працю можна кількісно вимірювати через витрати часу чи заробітну плату. Такий підхід орієнтований на підпорядкування індивідуальних інтересів працівників цілям організації.

2. Концепція управління персоналом, що базується на бюрократичній теорії організацій. Вона набула популярності у 1930-х роках і передбачає, що працівник розглядається через формальну роль і посаду в організаційній структурі, із чітко визначеними повноваженнями. Основний акцент робиться на використанні адміністративних і формальних механізмів управління.

3. Управління людськими ресурсами (HRM). У цьому підході людина виступає не лише як посадова одиниця в структурі, а як багатогранний соціальний елемент, що складається з трьох ключових аспектів: трудової функції, соціальних зв'язків і особистісного стану працівника.

4. Управління потенціалом людських ресурсів. Ця концепція орієнтується на ідентифікацію, розвиток і реалізацію людського потенціалу у межах організації. Поширені також напрямки управління талантами, що акцентуються на пошуку й удосконаленні здібностей співробітників для досягнення високої продуктивності та інновацій.

Таким чином, підхід до управління персоналом відображає еволюцію управлінської думки та характеризується зміною пріоритетів: від технічного контролю до визнання цінності людського капіталу як головного активу організації.

Управління персоналом виступає дієвим інструментом для забезпечення успішного виконання організацією як актуальних завдань, так і стратегічних цілей майбутнього. Головним завданням цього процесу є забезпечення структурних підрозділів організації необхідною робочою силою та кваліфікованими фахівцями. Крім того, воно включає відповідальність за розвиток професійного потенціалу працівників, формування ефективних механізмів їх мотивації до продуктивної діяльності, а також створення сприятливих і безпечних умов праці [2].

Таблиця 1.1.

Структура цілей системи управління персоналом [3]

I рівень – основна мета системи управління персоналом – це створення необхідної кадрової бази, організація її ефективного використання, розвиток етики, стимулювання творчості і професійного розвитку та досягнення ефективності роботи.	
II рівень	III рівень
– розробка стратегії управління персоналом з урахуванням зміни зовнішнього середовища;	– аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць; – аналіз потреб до нових спеціальностей;

– прогнозування та планування персоналу; – побудова системи мотивації і соціального забезпечення персоналу; – розробка корпоративної культури	– аналіз динаміки розвитку персоналу та індивідуальних планів розвитку персоналу та кар'єри працівників; – аналіз трудових процесів; – аналіз якості та планування соціального розвитку персоналу.
---	--

Особливості цілей системи управління персоналом можуть змінюватися відповідно до характеру господарської діяльності підприємства, рівня його продуктивності та стратегічних пріоритетів (таблиця 1.1). Зазначені цілі згруповані за такими основними категоріями (рис. 1.1):

- економічні — орієнтовані на забезпечення зростання прибутковості підприємства;
- науково-технічні — спрямовані на підвищення продуктивності праці шляхом запровадження інноваційних рішень;
- комерційно-виробничі — стосуються виробництва та реалізації певного обсягу продукції з метою досягнення запланованих прибутків;
- соціальні — пов'язані з організацією належних умов праці для співробітників.



Рис. 1.1. Цілі управління персоналом [4; 5]

Управління персоналом є комплексною системою технологій, методів і заходів, спрямованих на взаємодію організації з працівниками для максимально ефективного використання їхнього потенціалу і компетенцій. Основна ідея управління персоналом полягає в тому, що люди сприймаються як визначальна конкурентна перевага організації та її стратегічний ресурс. Працівників необхідно ретельно добирати, ефективно розміщувати і сприяти їхньому розвитку разом із іншими ресурсами задля досягнення стратегічних цілей організації.

Аналіз існуючих здобутків у науково-практичній літературі з питань управління персоналом дозволяє виокремити основні цілі цього напрямку в організації:

- забезпечення підприємства персоналом як у необхідних кількісних, так і якісних параметрах як на поточний період, так і з перспективою на майбутнє;
- створення умов для рівної ефективності праці та раціональної зайнятості співробітників, а також підтримання стабільного і рівномірного завантаження впродовж робочого циклу;
- задоволення матеріальних і нематеріальних потреб людських ресурсів;
- узгодження трудового потенціалу працівників із їхніми психофізіологічними особливостями та вимогами конкретного робочого місця;
- максимізація виконання різноманітних операцій і задач на робочому місці.

Основна сутність управління персоналом полягає в досягненні організаційних цілей, забезпечуючи залучення кадрів потрібної компетенції. Водночас стратегія управління персоналом визначає напрямки та шляхи розвитку професійних навичок і компетенцій як усього колективу, так і кожного працівника окремо.

Результати аналізу наукових підходів до визначення сутності поняття «управління трудовими ресурсами підприємства» свідчать про те, що це поняття слід розглядати як комплексну діяльність управлінського персоналу

підприємства, спрямовану на розробку та реалізацію кадрової політики, а також визначення стратегічних напрямів і методичних підходів до організації та використання трудових ресурсів. У контексті управління трудовими ресурсами доцільно включати такі ключові процеси, як планування структури та чисельності персоналу, а також формування ефективних напрямів використання їхнього потенціалу.

1.2. Функції, принципи та моделі управління персоналом

Управління персоналом у сучасній системі управління підприємством можна визначити як одну з ключових складових його функціонування, оскільки, з організаційної точки зору, воно охоплює весь трудовий колектив та всі структурні підрозділи, що несуть відповідальність за діяльність з управління кадрами. Ця сфера являє собою поширений і вагомий соціально-економічний феномен, що характеризується високим рівнем складності, багатозадачністю та різнобічністю [6].

Управління персоналом є багатокомпонентною та багатогранною системою, яка охоплює різні напрями, форми та види організаційної взаємодії з працівниками підприємства. Ключові напрями системи управління персоналом включають відбір і підбір кадрів, процес їх адаптації, мотивацію, збереження, розвиток кадрового потенціалу, професійне навчання, а також оцінку діяльності працівників у контексті реалізації стратегічних цілей підприємства.

Досягнення цілей управління персоналом забезпечується виконанням загальних та спеціалізованих функцій (Рис.1.2.). Загальні функції (такі як планування, організація, мотивація й контроль) виконуються всіма органами управління в межах їх компетенції. Спеціалізовані функції виконуються функціональними підрозділами відповідно до їхніх професійних обов'язків.

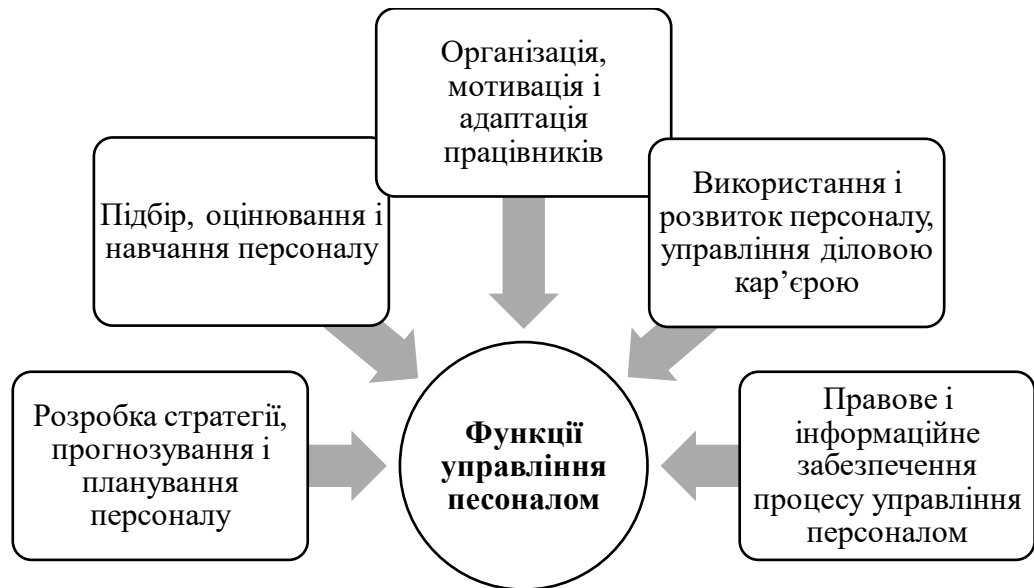


Рис. 1.2. Функції управління персоналом [7]

Система управління персоналом складається з наступних основних компонентів [8]:

- суб'єкт – джерело управлінського впливу, що здійснює контроль та виконує лідерські функції, спрямовані на забезпечення впливу на об'єкт для приведення його до бажаного стану;
- об'єкт – елемент системи, на який спрямовується управлінський вплив;
- управлінський вплив – сукупність цілеспрямованих і скоординованих команд, інструментів, прийомів і методів, які застосовуються з метою впливу на об'єкт та внесення суттєвих змін у його стан або функціонування;
- зворотний зв'язок – інформація, що відображає результати впливу суб'єкта управління на об'єкт і отримані зміни в його стані.

Таким чином, управління персоналом як системний процес спрямоване на оптимізацію взаємодії між суб'єктами й об'єктами управління для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.

Система управління персоналом охоплює такі основні аспекти, як кадрове планування, аналіз потреби у наймі працівників, процеси підбору кандидатів, відбір, укладення трудових договорів, адаптація найнятого персоналу, професійне навчання, розвиток кар'єри. Ефективне функціонування

цієї системи забезпечується завдяки впровадженню низки функціональних підсистем. До них належать підсистеми трудових відносин, умов праці, обліку кадрів, планування та прогнозування персоналу, розвитку та навчання кадрів, стимулювання праці, організації соціальної інфраструктури та вибору й застосування відповідних організаційних структур управління.

Реалізація управлінських повноважень у сфері управління персоналом ґрунтується не лише на практичних навичках менеджменту, а й на наукових підходах, розвиток яких набув особливої інтенсивності протягом останнього століття. Визначальним показником ефективності діяльності у сфері управління персоналом є обґрунтований вибір моделі розвитку працівників. Така модель виступає ключовим чинником підвищення рівня кваліфікації в умовах становлення інформаційної економіки, зростання освітнього рівня, професійної компетентності, інтелектуального потенціалу та креативності персоналу, що формує конкурентні переваги на ринку праці й відкриває широкі можливості для самореалізації та саморозвитку.

З огляду на особливості обраної теми дослідження, яка поєднує теоретичний аналіз управління розвитком персоналу (його принципів, функцій і моделей) із необхідністю підтвердження їх значущості на практиці, доцільним є узагальнення та аналіз наукових підходів і емпіричних результатів, запропонованих провідними вченими та економістами. Попри те, що загальний науково-методологічний апарат управління вже сформований, складові, пов'язані безпосередньо з управлінням розвитком персоналу, потребують поглибленого дослідження. Це зумовлено зростаючою роллю праці як ключового фактора виробництва, особливо в умовах переходу України до економіки знань.

Науковий інструментарій фахівця з управління персоналом передбачає застосування системи принципів, які, хоча й тісно пов'язані з управлінськими законами, не мають об'єктивного характеру, а формуються в процесі узагальнення та впорядкування знань. Зазначені принципи мають узгоджуватися із загальною концепцією управління та її основними

елементами — цілями, методами, засобами, результатами діяльності, а також нормами взаємодії суб'єктів і об'єктів управління людськими ресурсами.

Частина науковців акцентує увагу на принципі пропорційності в процесі розвитку, який передбачає дотримання певних кількісних співвідношень між елементами системи. Інші дослідники спираються на концепцію сталого розвитку суспільства, у межах якої виділяються такі складові, як територіальне управління, безпека, відповідальність, задоволення зростаючих людських потреб, соціальна справедливість, інноваційність, рівність, дуальність, узгодження інтересів, інституціоналізація та інші.

Залознова Ю. С., досліджуючи проблематику управління та розвитку людських ресурсів, пропонує систему принципів, що включає баланс інтересів роботодавців і працівників з метою формування сприятливого середовища для збереження, розвитку та продуктивної праці персоналу; розвиток виробничої демократії; забезпечення справедливості; узгодження ефективності різних видів діяльності з належним розвитком людського потенціалу; дотримання доброчесності; превентивний підхід; управління ризиками через механізми страхування; а також відповідальність працівників за результати та якість виконуваної роботи.

Невизначеність у трактуванні окремих складових принципів управління ускладнює процес прийняття управлінських рішень і може призводити до вибору стратегій, що не відповідають наявним умовам. Усунення цієї проблеми створює передумови для обґрунтованого вибору оптимальної моделі розвитку персоналу та сприяє налагодженню ефективної взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління. Автором виокремлено такі принципи управління розвитком людських ресурсів: науковість, функціональна спрямованість, результативність, адаптивність, інклюзивність, підзвітність, справедливість, інноваційність, інтерактивність і сталість [7].

Принцип науковості передбачає, що система управління людськими ресурсами базується на ґрунтовних наукових засадах і враховує накопичений досвід планування, організації, мотивації, координації та контролю процесів розвитку персоналу, а також досягнення вітчизняних і зарубіжних науковців. Гармонійне поєднання теоретичних положень і практичного досвіду забезпечує системність, обґрунтованість і цілісність управлінських рішень, дозволяючи фахівцям організації мінімізувати ризики та використовувати перевірені світові практики.

Управління розвитком працівників не повинно зводитися до формального процесу «розвитку заради розвитку», оскільки за таких умов вкладені ресурси можуть не принести очікуваного ефекту. Лише розвиток, зорієнтований на досягнення стратегічних цілей підприємства, здатний забезпечити результативність. Зазначене положення відображає принцип функціональності, який сприяє узгодженню інтересів суб'єкта й об'єкта управління, а також елементів системи розвитку людських ресурсів шляхом відповідності поставлених цілей і залучених ресурсів.

Згідно з принципом ефективності, ресурси, спрямовані на реалізацію програм розвитку персоналу, мають використовуватися раціонально з метою досягнення максимального результату за критерієм співвідношення «витрати — вигоди». Водночас інвестування в розвиток працівників не повинно розглядатися як другорядне завдання після досягнення виробничих, фінансових чи маркетингових цілей, адже сучасні концепції управління виходять із положення, що персонал є ключовим активом організації.

Застосування моделей, методів і спеціалізованих підходів до розвитку персоналу вимагає урахування впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також адаптації зарубіжного досвіду до національних особливостей. Реалізація таких вимог забезпечується дотриманням принципу адаптивності в управлінні людськими ресурсами.

Розвиток людських ресурсів має здійснюватися комплексно, охоплюючи всі професійно-кваліфікаційні групи працівників і структурні підрозділи організації, з одночасним визначенням пріоритетів та розмежуванням «ключового» і «допоміжного» персоналу. Такий підхід відповідає теорії подвійного ринку праці, відповідно до якої перевага надається висококваліфікованим і дефіцитним фахівцям внутрішнього ринку праці. Працівники другорядних категорій, роль яких у досягненні стратегічних цілей є мінімальною, зазвичай не становлять довгострокового інтересу для роботодавця через достатню пропозицію на ринку.

Принцип відповідальності має подвійний характер: з одного боку, управлінський персонал несе відповідальність за якість, складність і безперервність процесів розвитку людських ресурсів, а з іншого — працівники відповідають за належне виконання своїх функцій і обов'язків, визначених посадовими інструкціями, трудовими договорами та внутрішніми нормативними актами, що відповідають вимогам чинного законодавства.

Реалізація принципу справедливості передбачає забезпечення рівних можливостей для професійного зростання кожного працівника з урахуванням його індивідуальних, інтелектуальних, професійних і психоемоційних характеристик, а також справедливу винагороду відповідно до результатів праці. У межах системи соціального захисту цей принцип відображає баланс інтересів працівників, їхніх представницьких органів — профспілок — та роботодавця в контексті соціального партнерства [5].

Принцип інноваційності орієнтує на використання сучасних технологій і підходів до управління розвитком людських ресурсів з метою підвищення конкурентоспроможності як персоналу, так і організації загалом. У межах економіки знань він передбачає активне впровадження систем управління знаннями та максимально повне використання інтелектуального й творчого потенціалу працівників за допомогою сучасних інформаційних рішень.

Принцип подвійної векторності, що є складовою концепції сталого розвитку суспільства, може застосовуватися на рівні мікроекономічної системи через поєднання жорстко регламентованого управління розвитком людських ресурсів (на основі правил, процедур, програм і проєктів) із можливістю самостійної реалізації окремих процесів без прямого управлінського впливу.

Управління персоналом не є разовою або чітко періодичною діяльністю, а реалізується залежно від наявних ресурсів, управлінських рішень керівництва та потреб, сформованих під впливом зовнішнього середовища. Забезпечення належного рівня якості управління можливе лише за умови безперервного розвитку персоналу, який виступає постійним процесом, спрямованим на досягнення як індивідуальних цілей працівників, так і стратегічних цілей організації. Зазначене є обґрунтованим за умови дотримання принципу безперервності [21].

В Україні процес розвитку бізнесу триває безперервно, і більшість компаній ще на етапі створення формують кадрові служби. Людський чинник розглядається як ключова продуктивна сила суспільства та основа сучасних управлінських концепцій зарубіжного менеджменту. В умовах сьогодення знання, професійні навички, компетентність і ініціативність працівників дедалі частіше перевищують за значущістю фінансовий чи виробничий капітал, перетворюючись на головний стратегічний ресурс підприємства. Саме тому вибір адекватної моделі управління персоналом має вирішальне значення для ефективної діяльності компанії.

Сучасна практика управління персоналом характеризується поєднанням різних управлінських підходів, зокрема американської, японської та західноєвропейської моделей [7].

Американська модель управління формується під впливом економічних умов, національного менталітету та усталених управлінських традицій. Вона передбачає попереднє формування професійно-кваліфікаційного профілю посади та добір працівників відповідно до принципу «посада — працівник».

Основними рисами цієї моделі є поділ виробничого процесу на окремі функції, виконання яких визначається рівнем освіти та кваліфікації персоналу; прагнення до подолання розриву між інноваційними організаційними структурами та методами роботи з персоналом; ключова роль кадрових служб, які перетворилися на професійні підрозділи з сучасним технічним і кадровим забезпеченням; визнання людських ресурсів головним чинником продуктивності; акцент на вдосконаленні організації праці та мотивації; розвиток таких якостей, як рішучість, індивідуалізм, готовність до ризику та орієнтація на матеріальний успіх; значна увага до організаційної культури та розвитку, а також перехід від стратегічного планування до стратегічного управління.

Однією з найбільш поширених альтернатив є японська модель управління людськими ресурсами, яка ґрунтується на глибокому аналізі індивідуальних сильних і слабких сторін працівників та доборі посад відповідно до їхніх можливостей і потенціалу (система «працівник — обов'язки»). Дослідження японського досвіду має особливу наукову та практичну цінність, оскільки саме в цій сфері найбільш виразно проявляються відмінності між західними та східними підходами до менеджменту. Високі показники продуктивності праці та конкурентоспроможності японських компаній підтверджують ефективність застосовуваних методів, що зумовлює зростаючий інтерес до них з боку зарубіжних дослідників і практиків [5].

Японська модель управління характеризується поєднанням національних традицій із запозиченими управлінськими ідеями, домінуванням колективістських цінностей, орієнтацією на групову взаємодію, безперервним навчанням персоналу та концентрацією управлінських зусиль безпосередньо на роботі з людьми. Саме ефективне управління людськими ресурсами забезпечує високу якість продукції й конкурентоспроможність японських товарів і технологій на світових ринках. Ключовою рисою цієї моделі є пріоритет людських здібностей над технічними засобами та виробничими функціями.

Західноєвропейські моделі управління персоналом сформувалися під впливом як американського, так і японського підходів, проте мають власні специфічні риси, зумовлені соціально-економічними умовами розвитку європейських країн. Сучасний європейський менеджмент орієнтується на зміну фокусу з виробника на споживача, усунення бар'єрів у транскордонному русі товарів і капіталу, вдосконалення організаційної структури управління та координацію всіх управлінських функцій. Значна увага приділяється співпраці з персоналом, командній роботі та лідерству, а вартість компанії дедалі частіше визначається за концепцією «5М», де людський фактор посідає провідне місце серед інших ресурсів виробництва.

Таким чином, західноєвропейська модель управління персоналом розвивається переважно під впливом американської управлінської традиції, водночас інтегруючи елементи японського підходу, зокрема посилення ролі людського чинника, орієнтацію на внутрішні взаємини в колективі та використання більш гнучких, «м'яких» методів впливу на персонал [16].

1.3. Кадрові ризики в системі управління персоналом

Ризик супроводжує практично будь-яку форму діяльності людини та організації. Водночас ризик не слід ототожнювати з небезпекою. Управління ризиками передусім спрямоване на збереження та захист активів і ресурсів підприємства. За визначенням Лащенко О.Ю. [24], управління ризиками — це сукупність дій, які здійснюються окремими особами або організаціями з метою модифікації ризиків, пов'язаних із господарською діяльністю. Воно охоплює як застраховані, так і незастраховані ризики та включає формалізований і структурований процес ідентифікації, аналізу й реагування на ризикові події для досягнення оптимального або прийняттого рівня їх контролю чи мінімізації.

Слід зазначити, що управління ризиками не є ізольованою функцією управління, а інтегрується в процеси прогнозування та планування з метою запобігання негативним наслідкам. Крім того, підвищена увага до ризик-менеджменту сприяє більш ефективному досягненню стратегічних і операційних цілей підприємства.

Оскільки кожна галузь має власну специфіку, зміст управління ризиками може істотно відрізнятись. У широкому розумінні управління ризиками розглядається як процес, що реалізується радою директорів, керівництвом та персоналом у межах всієї організації з метою виявлення потенційних подій, які можуть вплинути на діяльність підприємства, та управління ризиками відповідно до прийнятного рівня ризик-апетиту з метою забезпечення обґрунтованої впевненості в досягненні поставлених цілей [31]. Це передбачає систематичне використання організаційних процедур для ідентифікації, оцінки, контролю та моніторингу ризиків з подальшим використанням узагальненої інформації для захисту підприємства.

Згідно з підходом Зось-Кіор М.В. [17], кожен працівник підприємства потенційно може виступати джерелом ризику. Водночас саме персонал несе відповідальність за реалізацію заходів з управління ризиками. Функція управління людськими ресурсами (HR) покликана забезпечити наявність відповідних інструментів, компетенцій та мотивації персоналу для ефективного виконання рішень у сфері ризик-менеджменту. Саме HR може гарантувати, що підприємство має достатньо кваліфікованих, навчених і вмотивованих працівників, що є необхідною умовою успішного управління ризиками.

Ризики, пов'язані з людськими ресурсами, тісно переплітаються з загальноорганізаційними ризиками, оскільки людський фактор є одним із найбільш непередбачуваних. У наукових дослідженнях увага приділяється різним аспектам HR-ризиків: питанням безпеки та охорони праці [34], управлінню проектами, міжнародному менеджменту [25], ризикам

компенсаційних стратегій (винагороди, пільги, виплати) [39], а також ризикам, пов'язаним із підбором, навчанням і розвитком персоналу [41]. Попри це, комплексні й систематичні дослідження природи управління ризиками у сфері людських ресурсів залишаються обмеженими, що зумовлює актуальність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

У науковій літературі ризик визначається, зокрема, як:

імовірність настання небажаних наслідків;

масштаб або серйозність можливих негативних наслідків;

зважена багатofакторна сукупність потенційних втрат;

комбінація імовірності та тяжкості наслідків (очікувані втрати);

зважена за імовірністю сума всіх можливих негативних результатів;

функціональна залежність між імовірністю події та рівнем її небажаності;

напівваріація можливих втрат відносно їх середнього значення.

Подлужна Н. класифікує ризики на фінансові, бізнес-ризики, ризики відповідності та операційні ризики [34]. Незважаючи на важливість усіх типів ризиків, саме операційні ризики є найпоширенішими для більшості підприємств незалежно від форми власності чи сфери діяльності. Операційний ризик можна визначити як імовірність втрат або вигод, що виникають унаслідок дій персоналу, функціонування систем або впливу зовнішніх подій і призводять до відхилення підприємства від запланованих цілей. Такі наслідки можуть мати як фінансовий характер (прямі збитки), так і нефінансовий — зокрема, погіршення репутації чи зниження задоволеності клієнтів.

Виділяють три ключові джерела операційного ризику: людський фактор, що охоплює як навмисні, так і ненавмисні дії працівників; зовнішні події, до яких належать усі ризики, що виникають поза межами підприємства (зміни законодавства, перебої у постачанні тощо); а також системи й процеси, що включають ризики, пов'язані з технічними, фізичними або нефізичними джерелами, зокрема збоями програмного забезпечення чи

інформаційних систем.

У загальному розумінні операційний ризик — це ризик погіршення фінансових результатів унаслідок неадекватності або відмов внутрішніх процесів, впливу людського чинника, функціонування систем або дії зовнішніх подій. Таким чином, поняття операційного ризику тлумачиться досить широко й охоплює ризики, пов'язані з клієнтами, продуктами, бізнес-практиками, перебоями в діяльності та системними збоями [36].

Слід зауважити, що ані ризик-менеджмент, ані управління персоналом тривалий час не приділяли належної уваги кадровим ризикам. Традиційно фахівці з управління ризиками концентрувалися переважно на таких загрозах, як стихійні лиха, погодні умови, захворювання або аварії, а також на методах їх мінімізації. У порівнянні з фінансовими чи безпековими ризиками, ризики, пов'язані з персоналом, залишаються менш дослідженими, хоча на практиці саме вони часто є найбільш значущими для підприємств.

Доцільність виокремлення кадрових ризиків зумовлена тим, що, по-перше, персонал є ключовим ресурсом будь-якої організації, а успіх підприємства значною мірою залежить від якості людського капіталу. Управління персоналом впливає на більшість управлінських рішень у сфері виробництва, фінансів і маркетингу, а люди водночас виступають як носії потенційних ризиків, так і чинники успіху бізнесу. По-друге, будь-які збої у виконанні завдань, спричинені кадровими ризиками, неминуче негативно позначаються на загальних результатах діяльності підприємства.

Історично управління персоналом часто розглядалося як центр витрат [43]. Проте в сучасних умовах людський капітал визнається визначальним чинником конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Ігнорування кадрових ризиків може поставити під загрозу життєздатність організації. При цьому різні зацікавлені сторони по-різному інтерпретують сутність кадрового ризику, оскільки мають відмінні, а інколи й суперечливі інтереси.

Так, з позиції роботодавця кадровий ризик пов'язаний із необхідністю:

- оцінки здатності працівника виконувати свої функції;
- формування продуктивної та ефективної робочої сили;
- дотримання нормативних вимог;
- співвідношення витрат і вигод;
- забезпечення безпеки робочого середовища.

З погляду працівника основними ризиками є:

- можливість дискримінації;
- порушення конфіденційності персональних даних;
- відсутність поінформованої згоди;
- некомпетентність роботодавця в інтерпретації інформації;
- необґрунтоване переведення або зміна посади.

Таким чином, управління кадровими ризиками здійснюється в умовах наявності конкуруючих інтересів і зовнішнього тиску з боку різних груп зацікавлених сторін. Хоча їхні інтереси відрізняються, служба управління персоналом має враховувати їх комплексно. Саме тому для HR-фахівців управління кадровими ризиками є ширшим і багатовимірнішим поняттям, ніж для окремих роботодавців, працівників чи інших стейкхолдерів.

Водночас у науковій літературі поки що відсутнє усталене та загальноприйняте визначення ризику в контексті управління персоналом, що зумовлює потребу в подальших теоретичних і прикладних дослідженнях у цій сфері.

Як уже зазначалося, кадровий ризик по-різному сприймається різними групами зацікавлених сторін, тому під час його ідентифікації підприємства та окремі суб'єкти можуть переслідувати різні цілі й отримувати різні вигоди. Чумарин І. [48] вказує, що кожного працівника організації можна розглядати як потенційне джерело ризику, а ризики, пов'язані з персоналом, він відносить до операційних ризиків.

Цюрко І. А. [44] узагальнює кадрові ризики та виокремлює серед них ризики, пов'язані з чесністю, професійними навичками, рівнем упевненості, складністю регулювання поведінки, управлінням стресом і змінами, витратами

на найм і утримання персоналу, застаріванням компетенцій і потребою в перекваліфікації, а також виробничими відносинами, що впливають на мобільність і вікову структуру персоналу.

До основних індивідуальних сфер кадрового ризику з високою ймовірністю настання та значним впливом належать:

- управління талантами;
- планування наступності;
- дотримання етичних норм;
- відповідність законодавчим і нормативним вимогам;
- узгодження рівня оплати праці з результативністю;
- навчання, розвиток і підвищення кваліфікації персоналу.

Окремі дослідження в межах управління персоналом аналізують ризики, пов'язані з охороною праці та безпекою робочого середовища [39], міжнародним управлінням персоналом [23], а також мінімізацією ризиків через активний добір, ефективне управління та навчання працівників [3].

Слід підкреслити, що функціонування системи управління персоналом має чотири ключові наслідки для управління ризиками.

По-перше, HR-система забезпечує узгодженість інструментів управління ризиками з кадровими процесами. Оскільки управлінські рішення реалізуються людьми, саме управління персоналом гарантує наявність підготовлених, мотивованих і належним чином винагороджених працівників, що є необхідною умовою ефективного ризик-менеджменту.

По-друге, система управління персоналом повинна враховувати ймовірність кадрових криз та катастроф, тому кадрове планування має бути інтегрованою складовою загальної системи управління ризиками.

По-третє, жодна управлінська команда не є стабільною в довгостроковій перспективі, тому питання спадкоємності управління є важливим джерелом ризику. Співпраця HR-служби з юридичними та фінансовими підрозділами безпосередньо впливає на успішність процесів наступності.

По-четверте, стратегія управління ризиками реалізується через персонал. Помилки, некомпетентність або недотримання процедур можуть звести нанівець навіть найкраще розроблені плани. Ефективне управління ризиками потребує чіткого розподілу повноважень і відповідальності, закріплених у посадових інструкціях, а також контролю за виконанням відповідних функцій.

Таким чином, управління кадровими ризиками в межах системи управління персоналом створює додану вартість для підприємства. Кадрова політика у сфері ризик-менеджменту може істотно підвищити ефективність діяльності організації, оскільки охоплює ключові функції HR — забезпечення персоналом, навчання й розвиток, мотивацію та комунікацію. Хоча емпірично довести вплив кожного окремого елементу складно, численні дослідження засвідчують позитивну кореляцію між узгодженою кадровою політикою та продуктивністю підприємства.

Ефективна система управління персоналом сприяє зниженню загального рівня ризику шляхом оптимізації процесів добору, адаптації, навчання, розвитку та винагороди персоналу, а також зменшення плинності кадрів і втрат людського капіталу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі дипломної роботи було розглянуто теоретичні засади управління персоналом як ключового елемента системи управління організацією. Узагальнення наукових підходів дало змогу встановити, що управління персоналом є цілеспрямованим і системним процесом формування, використання та розвитку людського капіталу з метою забезпечення досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Основними завданнями управління персоналом є залучення компетентних працівників, їх ефективне використання, розвиток, мотивація та утримання, а також забезпечення соціальної стабільності й дотримання трудового законодавства.

У роботі проаналізовано функції, принципи та моделі управління персоналом, що дозволило встановити, що ефективність кадрової системи залежить від узгодженості її елементів зі стратегією розвитку підприємства та зовнішнім середовищем. Застосування сучасних моделей управління персоналом сприяє підвищенню адаптивності організації, формуванню конкурентних переваг і зростанню продуктивності праці.

Особливу увагу в розділі приділено кадровим ризикам як важливому чиннику впливу на стабільність та результативність діяльності підприємства. Доведено, що кадрові ризики мають багатовимірний характер, пов'язані з людським фактором, організаційними процесами та зовнішніми умовами, а їх ігнорування може призвести до втрат як фінансового, так і нефінансового характеру. Водночас ефективна система управління персоналом виступає інструментом мінімізації таких ризиків через планування персоналу, розвиток компетенцій, мотивацію та формування організаційної культури.

Отже, управління персоналом слід розглядати не лише як адміністративну функцію, а як стратегічний ресурс управління розвитком підприємства та забезпечення його стійкості в умовах невизначеності. Отримані теоретичні висновки створюють основу для подальшого аналізу практики управління персоналом і кадровими ризиками на конкретному підприємстві в наступних розділах дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1 Загальна характеристика організації

Група компаній «Нива Переяславщини» представляє собою унікальну вертикально-інтегровану бізнес-модель, яка забезпечує комплексний підхід до ведення господарства та дозволяє ефективно впроваджувати стратегію сталого розвитку. Ця модель спрямована на максимізацію доданої вартості на кожному з етапів виробничо-комерційного ланцюга, забезпечуючи повний цикл виробництва: від вирощування та зберігання зернових культур до випуску готової продукції для споживачів. Зокрема, діяльність компанії охоплює такі ключові напрями: вирощування зернових культур, створення високоякісних комбікормів, відгодівлю свиней, проведення забійних робіт, м'ясопереробку та реалізацію продукції торгової марки «П'ятачок» через власну торгівельну мережу, а також за допомогою дистриб'юторської системи.

Наявне власне рослинництво виконує подвійну функцію. Воно не лише задовольняє внутрішні потреби Групи компаній «Нива Переяславщини» у сировині для виготовлення комбікормів, але й створює додатковий прибуток завдяки можливості продажу вирощених зернових. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів і підвищувати економічну стійкість компанії.

У структурі підприємства діють власний забійний цех та цех із виробництва м'ясної продукції, що дає змогу забезпечити високу якість кінцевої продукції. Діяльність на кожному етапі виробничого процесу ретельно контролюється, починаючи від вибору посівного матеріалу та закінчуючи роздрібною реалізацією готових виробів. Такий підхід гарантує послідовність стандартів якості та високу рентабельність завдяки зосередженню уваги на ефективності всіх операційних процесів.

Варто зазначити, що Група компаній «Нива Переяславщини» має значний досвід у веденні сільськогосподарського бізнесу, працюючи вже 24 роки на території восьми об'єднаних територіальних громад, які охоплюють п'ять

районів Лівобережжя Київської області. Почавши з невеликої площі у 500 га, компанія значно наростила масштаби діяльності. На сьогодні в обробці перебувають понад 24 000 гектарів ріллі, включаючи більш ніж 6 000 орендованих земельних паїв у громадян, які довірили свої ділянки підприємству.

На сьогодні до складу Групи компаній входять сім окремих підприємств, кожне з яких спеціалізується на виконанні конкретних бізнес-процесів, спрямованих на ефективне функціонування загальної структури. Основною компанією, що координує діяльність Групи, є СП ТОВ «Нива Переяславщини». Вона виступає центральною ланкою в управлінні ключовими процесами, відповідає за оренду й ефективне використання земельних ресурсів та здійснює управління земельним банком як самостійно, так і через свої дочірні підприємства.

До складу дочірніх компаній, які входять у Групу «Нива Переяславщини», належать такі підприємства: СТОВ «Італ ІК», ТОВ «Нива Фарм», ТОВ «Агрофірма Яготинська», ПрАТ «Переяславський ЕКХП», ТОВ «Яготинське» та ФГ «Щедра Нива Яготина». Ці підприємства беруть участь у раціональному використанні частини земельного банку Групи й володіють виробничими потужностями для забезпечення безперервності виробничого циклу. Усі вирощені сільськогосподарські культури направляються на переробку на базі виробничого комплексу ПрАТ «Переяславський ЕКХП».

ПрАТ «Переяславський ЕКХП» є ключовим об'єктом у виробничому ланцюгу, адже має у своєму розпорядженні сучасні елеватори для зберігання зернових, комбикормовий завод, а також цехи для забою та переробки м'яса. Цей комплекс виконує широкий спектр завдань: виготовляє високоякісний корм для п'ятнадцяти видів сільськогосподарських тварин, забезпечує послуги зі зберігання зерна, проводить як первинну, так і вторинну переробку свинини. Крім того, підприємство спеціалізується на виробництві м'ясних виробів та напівфабрикатів, частина яких реалізується як через оптові канали, так і через власну мережу роздрібної торгівлі.

Таким чином, усі підприємства Групи компаній працюють у комплексній взаємодії, забезпечуючи замкнутий цикл виробництва – від вирощування й обробки сільськогосподарської продукції до її переробки та реалізації кінцевим споживачам. Це дозволяє досягти високої ефективності процесів, прямого контролю за якістю продукції та утримання лідерських позицій на ринку.

Група компаній уклала понад 9 тисяч довгострокових договорів оренди землі. Піклуючись про довіру пайовиків і зміцнюючи взаємовигідне партнерство, підприємство з 2015 року послідовно підвищувало ставки орендної плати. Якщо на початку це було 5% від нормативної грошової оцінки землі, то у 2017 році ставка збільшилась до 11%, у 2019 – до 12%, а у 2022 – досягає вже 16%. Таким чином, «Нива Переяславщини» демонструє відповідальний підхід до соціального партнерства та турботу про благополуччя місцевих громад [9].

За рахунок такої системи організації виробництва та високого рівня взаємодії з локальними громадами Група компаній не лише ефективно працює за всіма основними напрямками діяльності, а й робить значний внесок у розвиток регіону й підтримку аграрного сектору України.

Загальні відомості про СП ТОВ «Нива Переяславщини» наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Відомості про СП ТОВ «Нива Переяславщини» [10]

Найменування	Відомості про підприємство
Повне найменування юридичної особи	СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-ВЕЛИКОБРИТАНСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НИВА ПЕРЕЯСЛАВЩИНИ
Скорочена назва	СП ТОВ «НИВА ПЕРЕЯСЛАВЩИНИ»
Назва англійською	OINT UKRAINIAN-BRITISH LIMITED LIABILITY COMPANY NIVA PEREYASLAVSHCHYNY (SP NIVA PEREYASLAVSHCHYNY LLC)
Код ЄДРПОУ	25564175
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю

Продовження табл.2.1	
Дата реєстрації	05.03.1998 (27 років 08 місяців)
Уповноважені особи	Шакель Віталій
Види діяльності	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Місцезнаходження юридичної особи	08420, Україна, Бориспільський р-н, Київська обл., село Переяславське, вул. Привокзальна, будинок 2
Розмір статутного капіталу	2 200 014,27 грн

Усі технологічні та виробничі процеси, що здійснюються на базі СП ТОВ «Нива Переяславщини», повною мірою відповідають чинним санітарно-гігієнічним і ветеринарним нормам, встановленим законодавством України. Задля забезпечення суворого дотримання вимог щодо якості та безпеки продукції, постійний моніторинг проводиться офіційними державними ветеринарними лікарями, які здійснюють контроль на кожному етапі виробництва. Крім того, на підприємстві успішно інтегровані та функціонують міжнародні стандарти ДСТУ ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018, що базуються на принципах системи НАССР. Ці стандарти гарантують не лише надійність і безпеку всіх процесів перероблення м'яса, а й забезпечують високу якість кінцевої продукції, яка відповідає найвищим вимогам сучасного ринку.

2.2 Аналіз кадрового складу та його динаміки

Перед тим як розпочати детальний аналіз організаційної структури управління компанії СП ТОВ «Нива Переяславщини», доцільно провести ґрунтовне вивчення існуючого персонального складу, що є основою ефективного функціонування підприємства. Аналіз кадрового ресурсу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони у формуванні колективу, визначити зайнятість ключових посад та за необхідності окреслити напрямки для вдосконалення.

Таблиця 2.2

Показники діяльності СП ТОВ «Нива Переяславщини»
за 2020-2024 р.р.[11]

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	-	1 423	1 446	1 473	1 512
Дохід (тис грн)	1 767 159	2 394 251	3 514 390	4 531 760	4 271 372
Чистий прибуток (тис грн)	-	584 077	-340 189	1 064 163	283 850
Активи (тис грн)	4 472 490	5 369 865	6 378 141	6 739 470	6 311 785
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	1 023	996	14 149	426 728	49 199
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	1 611 173	1 886 245	2 102 988	1 537 461	1 119 044
Поточні зобов'язання (тис грн)	2 992 559	3 882 113	5 013 835	5 503 571	6 055 225
Власний капітал (тис грн)	-131 242	-398 493	-738 682	-301 562	-862 484

Аналіз п'ятирічної динаміки діяльності компанії (2020–2024) свідчить про період значного розширення ринкової присутності та нарощення обсягів операцій, однак у 2024 році організація зіткнулась із серйозними викликами щодо фінансової стійкості та ефективності.

Протягом 2020–2023 років спостерігалось суттєве зростання доходів, які зросли з 1,767 млрд. грн у 2020 році до свого пікового значення в 4,531 млрд. грн у 2023 році. Така позитивна динаміка свідчить про успішне розширення ринку, що супроводжувалося зростанням обсягів продажів. Ці процеси підтримувалися збільшенням чисельності персоналу, яка зросла з 1423 працівників у 2021 році до 1512 у 2024 році.

Водночас, показник чистого прибутку демонстрував високу волатильність. Збиток у 2022 році (-340 млн. грн) змінився істотним прибутком

у 2023 році (1,064 млрд. грн); проте у 2024 році зафіксовано критичне зниження до 283 млн. грн, попри лише незначне падіння доходу на 5,7% (з 4,531 до 4,271 млрд. грн). Це вказує на стрімке зростання собівартості або операційних витрат, які суттєво зменшили маржинальність бізнесу.

Фінансова стійкість компанії залишається однією з найгостріших проблем. Протягом всього аналізованого періоду показник власного капіталу був негативним і продовжував погіршуватися – з -131 млн грн у 2020 році до -862 млн. грн у 2024 році. Негативний власний капітал означає, що зобов'язання компанії перевищують її активи, що вказує на залежність від зовнішніх запозичень для фінансування активів. Це створює ризик втрати платоспроможності в довгостроковій перспективі та нагальну потребу в рекапіталізації.

Структура зобов'язань характеризується неоднорідними тенденціями. Довгострокові зобов'язання демонструють позитивну динаміку, скоротившись з пікового показника 2,102 млрд. грн у 2022 році до 1,119 млрд. грн у 2024 році, що вказує на ефективне погашення боргів. Однак цей вплив нівелюється різким збільшенням поточних зобов'язань: їхній обсяг зріс удвічі – з 2,992 млрд. грн у 2020 році до 6,055 млрд. грн у 2024 році. Таке суттєве зростання короткострокових боргів значно підвищує ризики ліквідності.

Критична ситуація з ліквідністю стала очевидною у 2024 році. Хоча загальний обсяг активів демонстрував приріст до 2023 року (6,739 млрд. грн), у 2024 він скоротився до 6,311 млрд. грн. Особливе занепокоєння викликає стрімке зменшення грошових коштів та їх еквівалентів: якщо у 2023 році цей показник становив 426 млн. грн, то у 2024 році він впав до критично низького рівня – лише 49 млн. грн. На тлі швидкого зростання поточних зобов'язань це створює загрозу неспроможності виконувати фінансові зобов'язання у короткостроковій перспективі.

Підсумовуючи, компанія продемонструвала значний потенціал для збільшення доходів і розширення діяльності, проте її фінансова модель залишається вкрай вразливою. Основними викликами є триваюче погіршення

ситуації зі власним капіталом, стрімке падіння прибутковості та критичне погіршення ліквідності у 2024 році.

Таблиця 2.3.

Штатний розклад компанії СП ТОВ «Нива Переяславщини»

Функціональний Блок	Структурний Підрозділ / Відділ	Ключові Посади (Приклади)	Орієнтовна к-ть шт.
КЕРІВНИЦТВО ТА СТРАТЕГІЯ	Правління, Офіс Генерального директора	Керівник Групи компаній, Виконавчий директор, Директор із зовнішніх зв'язків.	10
ФІНАНСИ, ПРАВО ТА АДМІНІСТРАЦІЯ	Фінансовий, Економічний, Юридичний, HR відділи	Фінансовий директор, Головний бухгалтер, Економіст, Юрисконсульт, Спеціаліст з кадрів.	35
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ІНФРАСТРУКТУРА	ІТ, Закупівлі, Логістика, Автотранспортний цех	Начальник ІТ, Менеджер із закупівель, Диспетчер, Водій, Ремонтний робітник.	193
ОСНОВНЕ ВИРОБНИЦТВО: АГРО (Рослинництво)	Агрономічна служба, Технічна служба, Склади	Головний агроном, Механізатор / Тракторист-машиніст, Агроном, Робітник току.	178
ОСНОВНЕ ВИРОБНИЦТВО: ТВАРИННИЦТВО	Ветеринарна служба, Свинокомплекси	Головний ветеринарний лікар, Оператор свинокомплексу / Робітник по догляду, Зоотехнік.	485
ПЕРЕРОБКА ТА КОМЕРЦІЯ (Збут)	Комбикормовий завод, М'ясокомбінат, Відділ збуту	Головний технолог, Робітник забою / Обвалювальник, Оператор обладнання, Менеджер з продажу.	495
КАПІТАЛЬНЕ БУДІВНИЦТВО	Будівельний відділ	Директор з будівництва, Виконроб, Інженер-будівельник, Робітник.	116
РАЗОМ	Загальна чисельність персоналу Групи		1512

У межах чинного штатного розпису необхідно здійснити детальний аналіз ефективності організаційної структури управління, оцінюючи її відповідність сучасним вимогам і викликам, з якими стикається компанія. Організаційна

структура СП ТОВ «Нива Переяславщини» була сформована на ранніх етапах функціонування підприємства, що, ймовірно, вплинуло на її нинішню адаптивність до змін. Головне завдання аналізу полягає у визначенні того, наскільки поточна модель управління здатна реагувати на трансформації зовнішнього середовища, нові бізнес-потреби та стратегічні цілі компанії.

Ключові напрями організації можна частково оцінити на основі управлінського складу, зазначеного на офіційному сайті. До нього входять такі посади:

- керівник групи компаній;
- директор групи компаній;
- фінансовий директор;
- заступник директора з рослинництва або виконавчий директор із питань рослинництва;
- директор із капітального будівництва;
- директор благодійної організації.

Штатний розпис компанії залучає значний спектр фахівців різних галузей. Серед них - агрономи, зоотехніки, ветеринари, інженери, будівельники, технологи з м'ясопереробки, працівники виробничих ліній, комбайнери, водії, а також адміністративний, фінансовий і комерційний персонал (включаючи відділи збуту, закупівель, кадрів і логістики). Така багатогранність вимагає оцінки ступеня ефективності взаємодії між різними відділами та відповідності структурних рішень стратегічним запитам компанії.

У таблиці 2.4 буде детально розглянуто загальну кількість працівників, включаючи адміністративний і виробничий персонал, а також проаналізовано зміни, що відбулися за зазначений період.

Таблиця 2.4.

Склад та структура персоналу підприємства

Показник	2022		2023		2024		2024р. до 2022р., %
	осіб	у % до заг. к-ті	осіб	у % до заг. к-ті	осіб	у % до заг. к-ті	
Середньооблікова чисельність персоналу	1446	100%	1473	100%	1512	100%	104.56%
Адміністративний персонал	246	17.0%	250	17.0%	265	17.5%	107.72%
Виробничий персонал	1200	83.0%	1223	83.0%	1247	82.5%	103.92%

Аналіз середньооблікової чисельності персоналу за період з 2022 по 2024 роки демонструє помірне, але стабільне збільшення кадрового ресурсу підприємства. За два роки чисельність працівників зросла з 1446 у 2022 році до 1512 у 2024 році, що відповідає приросту на 66 осіб або 4.56%. Така позитивна тенденція свідчить про розвиток операційної діяльності компанії, який, ймовірно, пов'язаний із розширенням виробничих потужностей, виходом на нові ринки чи запуском додаткових напрямків, що потребують залучення нових кадрів.

Найбільш динамічне збільшення спостерігається серед адміністративного персоналу — його чисельність зросла з 246 до 265 осіб, що становить темп приросту в 7.72%. Частка адміністративного апарату в загальній структурі також трохи збільшилася, вирісши з 17.0% у 2022 році до 17.5% у 2024 році. Такий випереджаючий ріст адміністративного сегмента може бути наслідком підвищення вимог до корпоративного управління, необхідності масштабування функцій бек-офісу (фінанси, правове забезпечення, ІТ-підтримка) у зв'язку зі збільшенням обсягів діяльності або викликів, пов'язаних із більш складним регуляторним середовищем, що потребує додаткових ресурсів для контролю та звітності.

Виробничий персонал також демонструє збільшення чисельності, але менш інтенсивне — із 1200 до 1247 осіб (+3.92%). Однак його частка в

загальній структурі працівників трохи знизилася — з 83.0% у 2022 році до 82.5% у 2024 році. Помірніше зростання виробничого сегмента порівняно із загальною кількістю персоналу та адміністративною складовою за умови розширення операцій підприємства може бути позитивним сигналом. Це часто є ознакою успішного підвищення продуктивності праці, що забезпечується інвестиціями в автоматизацію виробничих процесів, модернізацію обладнання чи оптимізацію трудових ресурсів.

Загалом, зміни в чисельності персоналу свідчать про поступальний розвиток компанії. Водночас структурний зсув у бік росту адміністративних витрат потребує додаткового контролю. Керівництву варто оцінити доцільність збільшення адміністративного апарату та його вплив на ефективність управління, що повинно забезпечувати загальну продуктивність і підтримувати прогрес компанії. Збереження значної долі виробничого персоналу (понад 80%) підтверджує орієнтованість підприємства на виробничу діяльність як ключовий напрямок своєї роботи.

Таблиця 2.5

Склад та структура за статтю

Показник	2022		2023		2024		Відхилення: 2024р. до 2022р.	
	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	(+/-)	%
Всього працівників	1446	100%	1473	100%	1512	100%	+66	104.5 6%
У тому числі:								
жінки	506	35.0%	515	35.0%	676	44.71%	+170	133.6 0%
чоловіки	940	65.0%	958	65.0%	836	55.29%	-104	88.94 %

Відповідно до наведених даних, підприємство зазнало суттєвих структурних змін: чисельність жінок збільшилася на понад 33% (на 170 осіб),

тоді як чисельність чоловіків зменшилася приблизно на 11% (на 104 особи). Така динаміка є переконливим показником заміщення робочих місць, зумовленого мобілізаційними процесами.

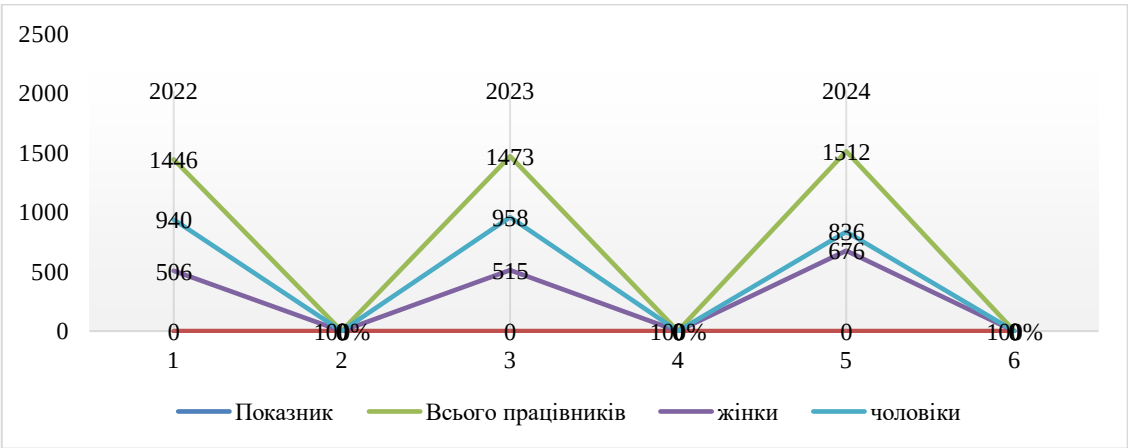


Рис. 2.1. Склад та структура персоналу за статтю

Таблиця 2.6. містить відомості про характеристики персоналу з огляду на рівень освіти та вікову структуру. Проведемо аналіз змін у складі персоналу за зазначеними параметрами, беручи до уваги відхилення між звітним та поточним роками.

Таблиця 2.6

Характеристика персоналу за рівнем освіти і віком

Вік	Кількість з вищою освітою, осіб		Кількість з середньою спеціальн. освітою, осіб		Кількість з середньою освітою, осіб	
	2022 р.	2024 р.	2022 р.	2024 р.	2022 р.	2024 р.
До 30 років	180	145	180	190	90	100
Від 30 до 45 років	260	313	380	290	200	110
Від 45 до 60 років	60	86	90	180	6	98
Всього	500	544	650	660	296	308

Аналізуючи дані таблиці, спостерігаємо те, що загальна чисельність персоналу організації помірно зросла за два роки, збільшившись з 1446 осіб у 2022 році до 1512 осіб у 2024 році, що становить приріст на 66 працівників. Водночас структура персоналу за рівнем освіти трохи змінилася, хоча загальна тенденція до зростання залишалася позитивною для всіх освітніх категорій.

Особливо помітним є зростання частки працівників із вищою освітою у середній та старшій вікових групах (30–60 років). Це свідчить про те, що підприємство утримує досвідчених та висококваліфікованих фахівців, а також залучає нові кадри з такими самими характеристиками. Однак, на тлі цих змін спостерігається відтік молодих фахівців із вищою освітою, що може свідчити про певні проблеми із залученням або утриманням молоді.

У середній віковій групі (30–45 років) спостерігається виражений дисбаланс. Зокрема, суттєво скоротилася кількість працівників із середньою спеціальною та середньою освітою — у кожній групі на 90 осіб. Це можна пояснити масовою перекваліфікацією цих працівників, переведенням їх на інші посади або ж істотним відтоком цієї категорії з підприємства.

Найбільш цікавою зміною є стрімке збільшення числа працівників із середньою освітою у віковій групі 45–60 років (з 6 до 98 осіб). Таке явище може бути результатом активного залучення чи переведення старших співробітників на простіші позиції або ж свідченням масштабного набору робітників, для яких не потрібна висока кваліфікація.

На основі аналізу кадрової структури за стажом роботи можна зробити висновок про необхідність спрямування зусиль на гармонізацію та зміцнення кадрового потенціалу. Особливу увагу слід приділити утриманню і розвитку досвідчених працівників, активному залученню й підтримці молодих фахівців, а також впровадженню дієвих підходів до навчання та професійного зростання. Такий підхід сприятиме забезпеченню стабільності та довгострокового успіху діяльності підприємства в перспективі.

Таблиця 2.7

Структура персоналу за стажем роботи

Показник	2022	2022	2023	2023	2024	2024	Відхилення 2024 р. до 2022 р.
	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	«+/-» (осіб)
Всього працівників	1446	100%	1473	100%	1512	100%	+66
У тому числі:							
до 1 року	202	14.0%	215	14.6%	230	15.2%	+28
від 1 до 3 років	361	25.0%	368	25.0%	378	25.0%	+17
від 3 до 5 років	289	20.0%	290	19.7%	298	19.7%	+9
від 5 до 10 років	318	22.0%	320	21.7%	317	21.0%	-1
від 10 до 20 років	276	19.0%	280	19.0%	289	19.1%	+13

Аналіз свідчить про помітне омолодження штату завдяки активному набору нових працівників, що проявляється у зростанні частки співробітників зі стажем до одного року. Водночас підприємству вдається зберігати значну частину досвідчених кадрів із робочим стажем від 10 до 20 років, що позитивно впливає на передачу знань та забезпечує стабільність. Невелике зниження питомої ваги категорій зі стажем 3-5 та 5-10 років, імовірно, пояснюється природним переміщенням персоналу між віковими групами стажу.

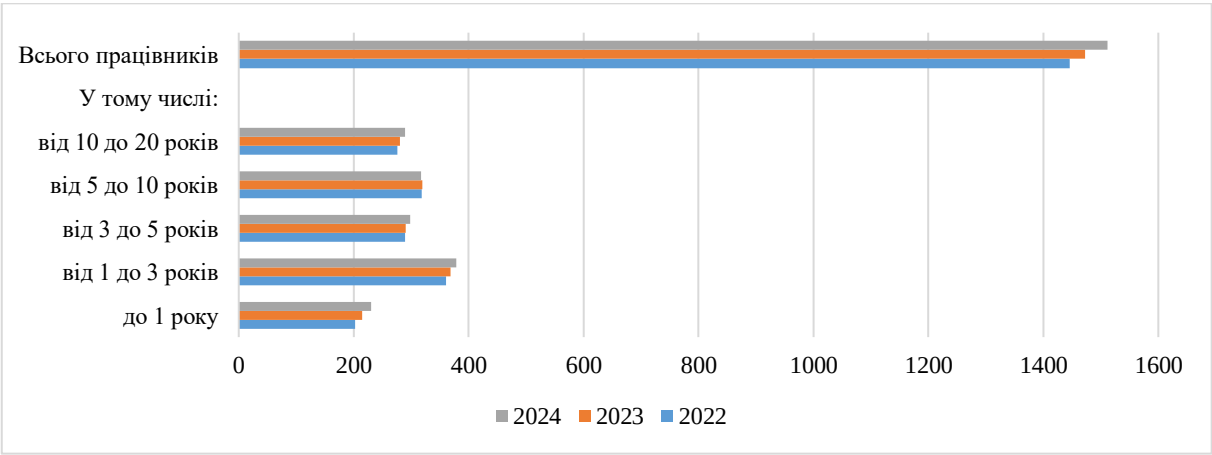


Рис. 2.2. Структура персоналу за стажем роботи

Найбільший абсолютний приріст спостерігається в категорії працівників зі стажем до одного року, яка є ключовим показником процесу нових наймів. Кількість осіб у цій групі збільшилася на 28 осіб, із 202 до 230, що відповідає темпу приросту у 13.86%. Це свідчить про значну активність у залученні нового персоналу, що є позитивним ознакою для підприємства з динамічною траєкторією розвитку. В результаті, частка цієї категорії в загальній чисельності персоналу зросла з 14.0% до 15.2%.

Помірне зростання простежується також у групі працівників зі стажем від одного до трьох років, де чисельність збільшилася на 17 осіб. Збільшення на 4.71% вказує на стабільне закріплення більшості нових співробітників. Такий темп приросту корелює з загальними показниками збільшення штату, забезпечуючи стабільність частки цієї групи на рівні 25.0%.

У категорії працівників зі стажем від трьох до п'яти років зафіксовано незначне збільшення чисельності — на 9 осіб, що становить лише 3.11%. Цей показник є трохи нижчим за середньозважений приріст штату, що спричинило незначне скорочення частки цієї групи — з 20.0% до 19.7%.

Найбільш досвідчена група працівників зі стажем від п'яти до десяти років продемонструвала скорочення чисельності на одну особу. Такий майже нульовий рівень змін може свідчити про перехід частини співробітників до наступної категорії стажу або про поодинокі випадки звільнень, що є цілком закономірним процесом у масштабах організації. Зменшення частки цієї групи становить один відсотковий пункт — із 22.0% до 21.0%.

Примітного приросту досягнуто серед працівників зі стажем від десяти до двадцяти років, де чисельність збільшилася на 13 осіб, що відповідає темпу приросту у 4.71%. Такий показник перевищує середнє зростання штату, підтверджуючи ефективність роботи підприємства над утриманням найбільш досвідчених кадрів, котрі становлять ключову основу його професійного потенціалу. Частка цієї категорії залишається стабільно високою — близько 19.0%.

2.3 Оцінка існуючої системи управління персоналом

Організаційна структура підприємства являє собою певну модель, яка слугує засобом ілюстрації зв'язків між працівниками та структурними підрозділами компанії. Вона визначає ієрархічну будову організації, спрямовуючи процеси ухвалення рішень та їх реалізації. На основі цієї структури встановлюються обсяг прав і обов'язків як керівного складу, так і рядових співробітників. Крім того, обраний тип організаційної структури безпосередньо впливає на розподіл ключових функцій і ролей, необхідних для реалізації стратегічних завдань бізнесу.

Однією з традиційних форм побудови організаційної структури є ієрархічна модель. Її характерною рисою є чітке визначення функцій, ролей, прав і відповідальності всіх працівників, а управлінська діяльність концентрується у центральному керівному осередку. За своєю структурою ця модель має форму піраміди: найвищий рівень управління розташовується на вершині, тоді як повноваження делегуються вниз кожним наступним рівнем.

Ієрархічна організаційна структура передбачає вертикальну схему прийняття рішень, де ініціатива йде від вищого керівництва до нижчих рівнів управління. Вищий менеджмент формулює стратегічні рішення, які через проміжні керівні рівні передаються виконавцям на нижчих щаблях. Існує багато варіантів ієрархічних структур, що різняться кількістю управлінських рівнів, розподілом повноважень та відповідальності. Цей тип організації є надзвичайно поширеним серед великих установ традиційного типу, таких як урядові органи або релігійні інституції [12].

Основні переваги:

- проста та зрозуміла структура;
- чітка ієрархія та система звітності;
- простота управління;
- ефективність у невеликих компаніях.

Недоліки:

- негнучкість і повільність у прийнятті рішень;
- обмежена комунікація між відділами;
- невідповідність вимогам компаній із швидкими темпами зростання.

Ще одним популярним типом є функціональна організаційна структура, яка базується на розподілі обов'язків відповідно до професійної спеціалізації. Персонал згрупований за функціональними напрямками діяльності: продажі, виробництво, маркетинг тощо. Окрім генерального директора, кожним напрямком керують профільні директори [13].

Дана структура є однією з найбільш розповсюджених завдяки своїй прозорості та передбачуваності. Вона сприяє підвищенню ефективності діяльності організації, а також дозволяє чітко визначати очікування щодо результатів роботи кожного працівника або підрозділу. Водночас до її недоліків належить потенційна надмірна спеціалізація, що може обмежити співпрацю між командами та створити перешкоди для професійного розвитку співробітників і загального прогресу організації.

Функціональна структура має низку переваг, серед яких:

- високий рівень кваліфікації працівників завдяки вузькій спеціалізації;
- оптимізація ресурсів, що забезпечує їх раціональне використання;
- зручна координація діяльності фахівців.

Однак поряд із цим варто зазначити й недоліки:

- схильність до бюрократизації, що спричиняє уповільнення робочих процесів;
- недостатній рівень міжвідділової взаємодії;
- обмежена здатність гнучко реагувати на зміни в динамічних ринкових умовах.

Традиційно функціональну організаційну структуру застосовують у великих холдингах чи підприємствах, що охоплюють значний спектр діяльності та мають різноманітний асортимент продукції.

Альтернативою є горизонтальна, або так звана плоска організаційна структура, яка характеризується мінімальною кількістю управлінських рівнів. У

таких системах ухвалення рішень переважно передається безпосередньо лінійному персоналу, який володіє необхідними знаннями та компетентністю [14].

Компанії з горизонтальною організаційною структурою характеризуються коротким ланцюгом управління, що дозволяє співробітникам зосереджуватися на досягненні стратегічних цілей. Така структура забезпечує працівникам більше автономності, свободи у прийнятті рішень і незалежності у виконанні своїх обов'язків.

Цей формат зазвичай обирають для невеликих компаній або стартапів, які перебувають на початкових етапах розвитку. В таких організаціях робочі процеси максимально прозорі, а відповідальність за прийняття рішень розподіляється між різними рівнями. Це стимулює відчуття причетності до результатів роботи серед співробітників.

Однак використання горизонтальної структури має свої обмеження. Для великих компаній із численними проєктами та значними кадровими ресурсами вона зазвичай виявляється малоефективною. У міру масштабування бізнесу часто виникає необхідність переходу до іншої системи управління.

Серед переваг горизонтальної структури можна виділити:

- оперативне ухвалення рішень;
- відкритість і легкість комунікації;
- зростання мотивації та залученості співробітників.

До недоліків належать:

- потреба у висококваліфікованому та самодисциплінованому персоналі;
- невідповідність моделі для великих організацій;
- труднощі у вирішенні складних багатогранних завдань.

Дивізійна організаційна структура зазвичай застосовується у великих компаніях чи корпораціях, які пропонують широкий асортимент продуктів або послуг. У цій системі генеральний менеджер зосереджується на загальній стратегії та розвитку підприємства, а керівники окремих підрозділів

займаються оперативним управлінням, виконуючи завдання відповідно до специфіки своєї сфери.

Ця організація дозволяє створювати підрозділи, орієнтовані на певні продукти або географічні регіони. Кожен із них має власні автономні ресурси та функції, необхідні для підтримання діяльності. Завдяки цьому підходу компанії можуть ефективніше фокусуватися на досягненні цілей у кожному напрямку. Ключова перевага цієї моделі полягає у відокремленості операцій між різними підрозділами, що знижує ризик впливу проблем однієї філії на інші.

Сильні сторони такої структури:

- висока гнучкість у реакціях на ринкові зміни;
- значний рівень автономії підрозділів;
- зростання відповідальності керівників за результати роботи.

Однак існують і слабкі сторони:

- дублювання функцій в окремих підрозділах;
- збільшення витрат і податкових зобов'язань;
- складнощі в координації між підрозділами.

Не існує єдино правильної чи універсальної організаційної структури. Оптимальний вибір залежить від специфіки вашої компанії. Перед ухваленням рішення важливо детально проаналізувати поточні ролі команди, її завдання та стратегічний план розвитку бізнесу, аби знайти модель, що найкраще відповідатиме вашим потребам.

Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури управління в товаристві з обмеженою відповідальністю «Нива Переяславщини» базуються на врахуванні найбільш важливих проблем, які були виявлені у процесі попереднього аналізу. Центральним завданням цих змін є формування гнучкої, чітко структурованої та високоефективної управлінської системи, здатної забезпечити оптимальну продуктивність і якість діяльності всіх підрозділів організації. У контексті реформування передбачено реалізацію низки стратегічних заходів.

Передусім пропонується радикальне оновлення існуючої організаційної структури із пристосуванням її до сучасних принципів управління. Це передбачає оптимізацію кількості рівнів ієрархії та здійснення перерозподілу функцій між окремими структурними одиницями для підвищення їхньої відповідальності та ефективності взаємодії.

Другим ключовим етапом реформ стане ретельне встановлення функціональних обов'язків для кожного підрозділу, що сприятиме чіткому розподілу компетенцій. У межах цього процесу необхідно визначити права, обов'язки та ключові сфери повноважень усіх працівників, включно з керівниками. Такий підхід дасть змогу уникнути дублювання функцій, забезпечити прозорість у виконанні завдань і вдосконалити механізми координації.

Третій напрям реорганізації стосується боротьби з надмірною багаторівневістю управлінської системи, а також мінімізації дублювання функцій. Заплановане спрощення моделі комунікації та процедур ухвалення рішень сприятиме оптимізації внутрішніх процесів підприємства. Скорочення неактуальних або надлишкових інформаційних потоків дозволить суттєво знизити ризики втрати чи перекручування критично важливої інформації.

Здійснення запропонованих заходів має на меті максимізацію ефективності та продуктивності управлінської системи в межах ТОВ «Нива Переяславщини». Водночас слід зауважити, що сама організаційна структура впливає на функціонування компанії лише частково. Для досягнення більш високих результатів необхідно також звернути увагу на розвиток кадрового потенціалу. У цьому контексті доцільним кроком буде створення єдиного цифрового середовища всередині компанії шляхом інтеграції сучасної CRM-системи. Запровадження такої платформи дозволить об'єднати всі елементи організації у спільну базу для обміну даними, координації дій і моніторингу ключових показників діяльності підприємства.

Аналізуючи необхідність вдосконалення управління персоналом у ТОВ «Нива Переяславщини», варто врахувати характерні сильні та слабкі аспекти

аграрних підприємств. У цьому контексті пропонується комплекс рекомендацій, які мають стратегічне значення для побудови ефективної системи управління кадрами.

1. Розробка системи стратегічного HR-планування, зокрема необхідно сформулювати довгострокову концепцію розвитку людських ресурсів, яка враховує стратегічні цілі підприємства. Це має передбачати створення кадрового резерву та систематичне підвищення професійного рівня працівників. Інтеграція такого підходу забезпечить підприємству гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов.

2. Оптимізація підбору та адаптації персоналу: процес рекрутингу потребує удосконалення через інтеграцію сучасних технологій оцінки та тестування кандидатів. Водночас важливо запровадити індивідуальні програми адаптації нових співробітників для швидкого включення їх у робочі процеси, що сприятиме підвищенню продуктивності та зниженню стресу.

3. Підвищення ефективності мотиваційної системи та винагороди. Запровадження комбінованих підходів до мотивації, де поєднуються матеріальні стимулятори і нематеріальні чинники, дозволить акцентувати увагу на досягненні як особистих, так і командних цілей. Важливо враховувати індивідуальні потреби працівників для посилення їхньої лояльності до компанії.

4. Оцінка і навчання персоналу на регулярній основі. В контексті цього пункту рекомендується запровадити періодичне оцінювання ефективності роботи співробітників за чітко визначеними критеріями. Цей процес слід супроводжувати організацією тренінгів, семінарів та навчальних програм, що допоможуть працівникам розвивати професійні навички відповідно до вимог ринку.

5. Розвиток внутрішньої комунікації та корпоративної культури. Важливо створювати сприятливу атмосферу всередині колективу шляхом впровадження корпоративних заходів і платформ для обміну ідеями. Внутрішня комунікація повинна акцентувати увагу на залученості працівників, що водночас зміцнить командний дух і підвищить загальну ефективність команди.

6. Інтеграція автоматизації HR-процесів. Використання сучасних систем управління людськими ресурсами (HRM) забезпечить оптимізацію процесів рекрутингу, управління даними та аналітики. Це дозволить знизити адміністративне навантаження, а також надати керівництву доступ до ключових показників для прийняття обґрунтованих рішень.

7. Моніторинг задоволеності персоналу. Запровадження регулярних опитувань щодо рівня задоволеності працівників дасть змогу коригувати управлінські рішення. Аналіз отриманих даних стане основою для формування кадрової політики, орієнтованої на збереження талановитих кадрів.

Запропоновані зміни сприятимуть оптимізації кадрового менеджменту та поліпшенню дисципліни працівників, водночас мінімізуючи ризик кадрового плинності. Це дозволить ТОВ «Нива Переяславщини» втримувати конкурентоспроможність на ринку сільськогосподарської продукції. За необхідності кожна з рекомендацій можна доповнити детальними практичними заходами для її реалізації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі дипломної роботи здійснено комплексний аналіз системи управління персоналом СП ТОВ «Нива Переяславщини», що дало змогу оцінити стан і тенденції розвитку кадрового потенціалу підприємства, а також виявити основні проблеми та резерви його вдосконалення.

У ході дослідження надано загальну характеристику підприємства, визначено його організаційно-правову форму, основні напрями діяльності, структуру управління та місце персоналу в забезпеченні ефективного функціонування організації. Встановлено, що діяльність СП ТОВ «Нива Переяславщини» має чітку виробничу спрямованість, а персонал є одним із ключових ресурсів забезпечення стабільності виробничих процесів і конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз кадрового складу та його динаміки показав наявність певних структурних змін у чисельності персоналу, віковому та кваліфікаційному складі, а також у співвідношенні основного та допоміжного персоналу. Виявлено тенденції, які можуть як позитивно впливати на розвиток підприємства (зростання частки кваліфікованих працівників, стабілізація чисельності персоналу), так і створювати потенційні ризики (старіння кадрів, дефіцит фахівців окремих професій, плинність персоналу в окремих категоріях).

Оцінка існуючої системи управління персоналом засвідчила, що на підприємстві сформовано базові елементи HR-системи — добір, адаптацію, оцінювання, навчання та мотивацію персоналу. Водночас система управління персоналом має переважно адміністративно-функціональний характер і потребує подальшого розвитку в напрямі стратегічної орієнтації, формалізації процедур, посилення ролі кадрового планування та інтеграції управління персоналом із загальною стратегією підприємства.

Отже, результати аналізу свідчать про наявність як сильних сторін системи управління персоналом СП ТОВ «Нива Переяславщини», так і проблемних аспектів, що стримують її ефективність. Виявлені недоліки та резерви розвитку обґрунтовують необхідність розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом, що і становитиме зміст наступного розділу дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «НИВА ПЕРЕЯСЛАВЩИНИ»

3.1. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу

Мотивація персоналу складається з сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають працівників виконувати свої обов'язки максимально ефективно, з бажанням і продуктивністю, спрямованою на досягнення цілей підприємства. Вона охоплює різноманітні психологічні, соціальні й економічні аспекти, що впливають на поведінку працівників та їх готовність вкладати свої зусилля у досягнення організаційних завдань [16].

Стимулювання персоналу, у свою чергу, передбачає різноманітні дії й інструменти, які застосовує роботодавець для підвищення мотивації своїх співробітників. Це можуть бути як матеріальні заохочення, так і моральні чи організаційні засоби впливу. Основна мета таких заходів полягає у збереженні потенціалу трудового колективу, формуванні продуктивної поведінки та підтримці інтересу працівників до ефективної роботи [17].

Таким чином, мотивація являє собою внутрішній процес підштовхування до роботи, тоді як стимулювання є зовнішнім впливом і комплексом дій, які цей процес підкріплюють. Ефективна система управління персоналом враховує взаємозв'язок між мотивацією та стимулюванням для підвищення рівня задоволеності й продуктивності працівників.

Особливе значення мотивація персоналу набуває в аграрних підприємствах у зв'язку зі специфікою роботи, яка включає фізичну працю, сезонний характер і визначений ритм діяльності. Методи стимулювання в такій сфері поєднують економічні інструменти, як-от оплата праці та премії, з нематеріальними підходами, наприклад, забезпеченням комфортних умов роботи, наданням соціальних гарантій і визнанням досягнень співробітників.



Рис. 3.1. Структура мотиваційного процесу [15]

Оновлена система мотивації зміцнить позиції компанії у залученні та утриманні висококваліфікованих фахівців — завдання особливо важливе в умовах демографічних викликів і дефіциту професійно підготовлених кадрів. Таким чином, розробка й інтеграція більш ефективної системи стимулювання є визначальним кроком на шляху до забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства [18].

У межах вдосконалення системи стимулювання праці на ТОВ ВКП «Щедра Нива» запропоновано низку стратегічних заходів, спрямованих на підвищення мотивації персоналу та ефективності діяльності підприємства:

- розширення матеріального стимулювання через впровадження додаткових інноваційних механізмів заохочення, які сприятимуть залученню працівників;
- збільшення частки додаткової заробітної плати в структурі загальних винагород, щоб посилити фінансову мотивацію;
- формування чіткої залежності між рівнем заробітної плати та підсумковими результатами роботи підприємства, що сприятиме зростанню продуктивності;

- поліпшення соціального пакета, включаючи медичне страхування, фінансову підтримку у складних життєвих ситуаціях, а також можливість отримання безвідсоткових кредитів із подальшим списанням за досягнення високих показників у роботі;
- постійне оновлення й адаптація стимулювальних механізмів до змін потреб персоналу та актуальних ринкових умов;
- впровадження сучасних інноваційних практик мотивації працівників, орієнтованих на найкращі міжнародні стандарти;
- забезпечення конкурентоспроможного рівня оплати праці з урахуванням економічних змін та рівня інфляції.

Реформування системи стимулювання повинно стати ключовим фактором для зміцнення мотиваційного клімату та створення умов для постійного зростання ефективності підприємства. Оскільки фінансові премії та зарплата виступають основою мотиваційного потенціалу компанії, особливу увагу слід зосередити на вдосконаленні саме матеріального стимулювання.

Метою реформи є не лише покращення умов праці, але й досягнення стратегічних цілей компанії шляхом активізації людського потенціалу. Запропоновані заходи мають сприяти зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості виконаних завдань і забезпеченню довгострокових перспектив розвитку підприємства (рис. 3.1.).

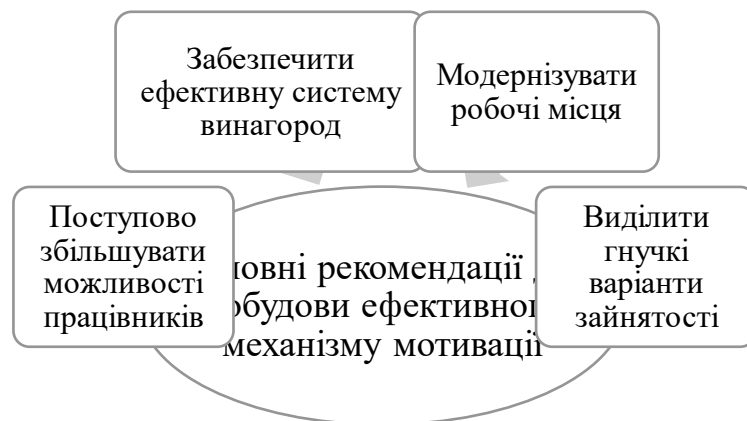


Рис. 3.2. Основні рекомендації для побудови ефективного механізму мотивації

Зауважимо, що ефективність функціонування систем мотивації значною мірою обумовлюється якістю прийняття управлінських рішень та застосуванням відповідних підходів. Для досягнення постійного вдосконалення таких систем необхідно враховувати індивідуальні характеристики персоналу, здійснюючи гнучке адаптування умов праці, специфіки та обсягу виконуваних завдань. Особливу увагу слід приділяти формуванню сприятливих умов для професійного зростання працівників, залученню їх до активної участі в житті організації, а також у процесах розроблення та прийняття управлінських рішень. У межах цієї концептуальної позиції візуально відображено ключові рекомендації щодо створення ефективної системи мотивації персоналу

3.2. Оптимізація процесів підбору та адаптації персоналу

Основною метою будь-якого сучасного підприємства є забезпечення конкурентної переваги через максимальне використання можливостей усіх його ресурсів. Водночас, найціннішим із цих ресурсів виступає людський капітал організації. Ефективне управління персоналом здійснюється шляхом реалізації таких функцій, як планування кадрових потреб, підбір і найм співробітників, мотивація й стимулювання їхньої діяльності. Сукупність цих та інших завдань формує технології управління людськими ресурсами.

Відповідно до думки Гуралю Н., ключовим принципом управління людськими ресурсами є правильний добір та розстановка кадрів, що враховують їхні професійні та особистісні якості [20, с.223]. До базових елементів такого підходу належать: забезпечення поступової зміни поколінь через систематичний відбір активних і креативних працівників; створення умов для безперервного професійного розвитку співробітників; чітке визначення їхніх прав, обов'язків і ступеня відповідальності; ефективне сполучення досвіду старших працівників із енергією молодших кадрів; а також гармонійне

поєднання довіри до працівників із регулярною оцінкою результативності їхньої роботи.

Організаційний аспект системи управління персоналом СП ТОВ «Нива Переяславщини» охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи компанії, відповідальні за роботу з персоналом. Управління командою компанії ґрунтується на поєднанні принципів єдиноначальності та колегіальності. Згідно зі статутом підприємства, керівництво здійснюється директором/власником та функціональними керівниками в межах їхньої компетенції.

Відповідальність за систему управління персоналом покладена на відділ кадрів, який представлений менеджером з персоналу. До ключових завдань цього підрозділу належать: забезпечення конкурентоспроможності компанії через створення ефективної кадрової політики, що сприяє формуванню команди висококваліфікованих фахівців; розробка та впровадження кадрової стратегії підприємства; підбір, адаптація, розміщення та утримання персоналу; підвищення професійного рівня працівників; мотивація співробітників; організація і контроль обліку руху персоналу; створення безпечних умов праці; дотримання норм трудового законодавства.

При ухваленні рішень щодо персоналу менеджер активно використовує низку ключових законодавчих та нормативно-правових актів, що складають правову основу роботи. Вони регулюють такі питання, як прийом, переведення та звільнення працівників, надання відпусток, застосування заохочень і дисциплінарних стягнень. Також до їх компетенції належить ведення і зберігання трудових книжок, оформлення документів для призначення пенсій та інші аспекти кадрової діяльності.

Одним із ключових організаційних аспектів системи управління персоналом СП ТОВ «Нива Переяславщини» є регламентація процесів, пов'язаних із прийомом, навчанням та адаптацією працівників. Ця процедура включає кілька етапів, що відображають основні стадії формування кадрового складу.

На першому етапі визначається потреба у поповненні кадрового резерву. Директор компанії самостійно встановлює необхідність у нових працівниках, враховуючи обсяги виробничої діяльності і спираючись на рекомендації керівників структурних підрозділів.

На другому етапі здійснюється пошук кандидатів на вакантні посади. Після прийняття рішення директором відповідальність передається керівнику підрозділу, який зазнає кадрового дефіциту. Керівник формує перелік вимог до кандидата й передає їх до відділу кадрів. Фахівці відділу кадрів ініціюють процес залучення кандидатів, у тому числі шляхом співпраці з Центром зайнятості, де відкривають заявку на вакантну посаду.

Третій етап – це співбесіда кандидата на вакантну посаду, яку проводить директор СП ТОВ «Нива Переяславщини», зокрема окремого підприємства, що входить до складу СП ТОВ «Нива Переяславщини».

Четвертий етап передбачає стажування та проходження випробувального терміну. Нові працівники беруть участь у тижневому безоплатному стажуванні, після чого працюють протягом одного місяця на умовах випробувального терміну з оплатою у межах мінімального рівня заробітної плати. Подальший рівень оплати праці визначається обсягами виконаної роботи.

Аналізуючи розглянутий процес підбору та найму персоналу, можна виявити певні недоліки. Зокрема, відсутній окремий етап адаптації нових працівників, що може мати негативний вплив на їхню інтеграцію у виробничий процес. Крім того, проведення співбесід виключно директором не враховує специфіки виробничих завдань і вузькопрофільних навичок, які потрібні кандидатам для роботи в конкретному підрозділі. Доцільніше було б залучати до цього процесу керівників відповідних відділів, оскільки вони краще орієнтуються у деталях, які стосуються роботи на конкретній посаді.

Окрім цього, варто звернути увагу на обмеженість використання Центру зайнятості як єдиного каналу пошуку персоналу. Розширення співпраці з іншими джерелами рекрутингу сприяло б більш ефективному та різноманітному залученню кваліфікованих кадрів.

Для забезпечення ефективної роботи співробітника необхідно розробити комплексну систему якості, основними елементами якої є відбір, адаптація, навчання, контроль, оцінка та мотивація. Важливою особливістю цієї системи є її інтегрованість: усі складові мають бути тісно взаємопов'язані, і будь-яка зміна одного елемента повинна автоматично впливати на трансформацію інших. Кадрова стратегія СП ТОВ «Нива Переяславщини» потребує деталізації на кілька ключових напрямів [21]:

- планування необхідної кількості співробітників у компанії;
- підбір та найм персоналу;
- адаптація нових працівників;
- організація професійного навчання і розвитку працівників;
- створення дієвої системи мотивації співробітників.

На рис. 3.3 представлено взаємозв'язок запропонованої кадрової системи з виробничою структурою СП ТОВ «Нива Переяславщини».



Рис. 3.3. Інтегрованість запропонованої кадрової стратегії СП ТОВ «Нива Переяславщини» з виробничою підсистемою

Необхідно усвідомлювати, що алгоритмічний підхід, хоча й може слугувати ефективним інструментом для відбору кандидатів, не повинен повністю замінювати експертне оцінювання та аналіз, здійснювані людиною [22; 23; 24]. Людський фактор залишається ключовим елементом у прийнятті остаточного рішення щодо працевлаштування.

Значення оптимізації процесу підбору персоналу складно переоцінити, що підтверджують результати досліджень. Наприклад, опитування CareerBuilder вказує на суттєві проблеми традиційного найму. Так, 74% організацій визнають, що допускаються помилок і наймають невідповідних фахівців. Крім того, 66% працівників повідомляють, що приймали пропозицію роботи, яка їм не підходила, із яких половина припиняє співпрацю з роботодавцем протягом перших шести місяців [22].

Процеси підбору та адаптації персоналу відіграють ключову роль у забезпеченні результативної роботи будь-якого підприємства, особливо в аграрному секторі.

Якісний підбір кадрів виступає основою для формування потенціалу, що напряму впливає на конкурентоспроможність і загальний успіх компанії. Правильно організований процес найму дозволяє підібрати фахівців, чия кваліфікація і компетенції відповідатимуть вимогам виробництва, тим самим зменшуючи ризик помилкових рішень, додаткових витрат на перенавчання чи заміну працівників.

Етап адаптації спрямований на швидке включення нових співробітників у роботу та колективні процеси. Це сприяє розвитку позитивного ставлення до підприємства, підвищує мотивацію і зменшує плинність кадрів, що позитивно впливає на продуктивність праці.

Агросектор має свої специфічні особливості, зокрема сезонність, важку фізичну працю та залежність від природних умов. Це потребує особливої уваги до організації підбору й адаптації персоналу для забезпечення стабільності та успішного розвитку господарства.

3.3. Напрями удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства

Сутність управління підприємством полягає у свідомому та цілеспрямованому впливі на персонал з метою узгодження їхньої діяльності та стимулювання до спільної результативної праці. Управлінська діяльність має чітко визначену мету та орієнтована на досягнення конкретного кінцевого результату. Управлінський вплив спрямовується безпосередньо на працівника, який у процесі трудової діяльності трансформує ресурси та фактори виробництва для реалізації як власних, так і організаційних цілей.

Принциповою особливістю підприємства, що відрізняє його від інших соціально-економічних систем, є наявність людського чинника як невід'ємного елемента. Саме від поведінки працівників, рівня їхньої відповідальності та прийнятих управлінських рішень значною мірою залежать результати функціонування підприємства.

На початку XXI століття у практиці управління широкого поширення набула концепція «бережливого виробництва» (англ. lean — ощадливий), сутність якої полягає у формуванні такої системи управління, що забезпечує раціональний розподіл ресурсів та мінімізацію часових, матеріальних і трудових втрат [40].

У цьому контексті формується інноваційний підхід до управління — «бережливий менеджмент», який передбачає зміну управлінських акцентів щодо підприємства та персоналу в поєднанні з упровадженням сучасних управлінських технологій, спрямованих на збереження й розвиток людського капіталу. Даний підхід ґрунтується на активному залученні працівників до процесів управління й удосконалення бізнес-процесів, делегуванні повноважень, налагодженні внутрішніх комунікацій та обміну інформацією між керівництвом і персоналом.

«Бережливий менеджмент» передбачає необхідність трансформації підходів до управління людськими ресурсами з урахуванням зовнішніх і

внутрішніх умов діяльності підприємства, вимог ринку та очікувань працівників. Такий підхід орієнтований на досягнення стратегічних цілей організації шляхом ефективного використання та розвитку персоналу.

Основними цілями «бережливого менеджменту» у сфері управління людськими ресурсами ТОВ "Нива Переяславщини" є:

1. узгодження кадрової стратегії з іншими стратегічними напрямками розвитку підприємства;
2. визначення змісту та пріоритетів управлінських впливів;
3. участь у формуванні корпоративної стратегії.

Ефективне управління людськими ресурсами та продумана кадрова стратегія створюють передумови для формування стійких конкурентних переваг підприємства, особливо за умови їхньої узгодженості із загальною корпоративною стратегією. У межах цього підходу служба управління персоналом бере участь у розробленні та реалізації стратегії розвитку підприємства, ініціюванні організаційних змін, удосконаленні організаційної структури, формуванні посадових інструкцій, оптимізації трудових процесів, доборі та наймі персоналу, плануванні кар'єрного зростання, а також у процедурах припинення трудових відносин.

«Бережливий менеджмент» орієнтований не лише на зниження витрат і зростання прибутковості, а й на формування сприятливої організаційної культури, розвиток мотивації, самоорганізації персоналу та відповідального ставлення до працівників як ключового ресурсу підприємства.

Застосування принципів «бережливого менеджменту» в системі управління персоналом ТОВ "Нива Переяславщини" передбачає використання інноваційних інструментів і технологій управління. У зв'язку з цим виникає потреба у розробленні відповідної моделі, яка б відображала послідовність упровадження принципів і методів «бережливого виробництва» у практику управління персоналом підприємства.

Стратегічне управління персоналом підприємства дає змогу визначити критерії оцінювання ефективності кадрового менеджменту, а також

сформувати структуру системи управління персоналом. Виявлення недоліків у процесі аналізу зумовлює необхідність трансформації чинної системи управління персоналом. «Бережливий» підхід до управління людськими ресурсами орієнтований на формування високоефективного та залученого працівника.

Підвищення результативності управління персоналом ТОВ "Нива Переяславщини" із урахуванням принципів «бережливого менеджменту» передбачає застосування таких методів, які забезпечують максимальну реалізацію трудового потенціалу персоналу. Це потребує створення такої системи управління людськими ресурсами, за якої кожен працівник працює продуктивно, усвідомлюючи власну роль і значущість у досягненні цілей підприємства [50].

Оцінювання ефективності управління персоналом нерозривно пов'язане з оцінкою результативності діяльності окремих працівників. Саме індивідуальні результати праці, що базуються на знаннях, цінностях, мотивації та інтересах, визначають динаміку розвитку підприємства та рівень досягнення стратегічних орієнтирів. У межах дослідження для оцінювання результативності управління людськими ресурсами запропоновано застосування системи збалансованих показників за такими напрямками: ефективність та організація праці, трудовий потенціал персоналу, задоволеність клієнтів.

Система збалансованих показників забезпечує інтеграцію стратегічних цілей управління персоналом із поточною та оперативною діяльністю кадрових підрозділів. Моніторинг відповідних індикаторів створює можливість коригування HR-процесів і сприяє підвищенню продуктивності праці.

Виділені напрями пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками, що дозволяє досягати стратегічних цілей у сфері управління персоналом. Ключовим індикатором результативності системи управління персоналом виступає продуктивність праці працівників [12]. Відповідно до

концепції «бережливого виробництва», її зростання забезпечується через удосконалення організації праці та інтеграцію відповідних механізмів у систему управління персоналом.

Формування підсистеми організації праці змінює зміст системи управління персоналом, перетворюючи її на комплексну динамічну структуру. У процесі її розвитку формується інтелектуальний капітал підприємства, який є джерелом довгострокових конкурентних переваг.

Створення механізму управління персоналом у межах «бережливого менеджменту» спрямоване на нейтралізацію негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на продуктивність праці та ефективність кадрового менеджменту. Формування сприятливих умов праці та розвиток системи управління персоналом дозволяють комплексно вирішувати завдання підвищення результативності праці та ефективності управління [23].

Механізм управління персоналом у парадигмі «бережливого менеджменту» розглядається як система взаємодії управлінських процесів, що формуються під впливом внутрішнього й зовнішнього середовища організації.

Метою «бережливого менеджменту» є створення позитивного впливу на всіх зацікавлених сторін — працівників, партнерів, клієнтів і потенційних кандидатів, а також підвищення привабливості компанії як роботодавця. Це сприяє як залученню нових фахівців, так і утриманню наявного персоналу.

На нашу думку, «бережливий менеджмент» є ефективним інструментом не лише для рекрутингу, а й для збереження кадрового потенціалу. За умови послідовної реалізації відповідної стратегії підприємство може суттєво знизити витрати на персонал і водночас посилити власні конкурентні позиції.

Систему управління персоналом доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних вимірах — внутрішньому та зовнішньому. Внутрішній вимір орієнтований на наявний персонал, його задоволеність, розвиток і

утримання, тоді як зовнішній — на формування бренду роботодавця та позиціонування підприємства на ринку праці. Обидва напрями тісно інтегровані між собою та пов'язані з маркетинговими комунікаціями організації.

Таким чином, як пріоритетні напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ "Нива Переяславщини" доцільно виокремити такі (рис. 3.5):

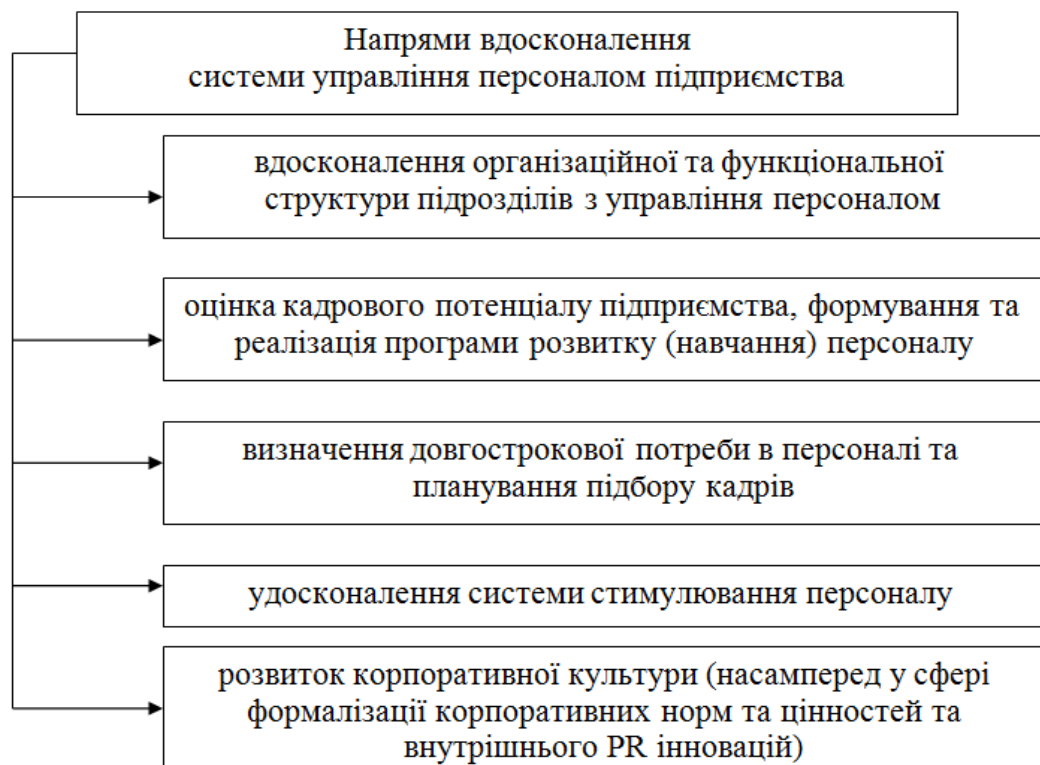


Рис. 3.5. Напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ "Нива Переяславщини"

Важливою складовою внутрішньої системи є адаптація нових працівників, яка передбачає їх інтеграцію у професійне, соціальне та культурне середовище підприємства. Ефективна адаптація сприяє скороченню витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, зменшенню втрат продуктивності та підвищенню задоволеності персоналу, а також позитивно впливає на імідж роботодавця. У багатьох компаніях цей процес формалізується у вигляді програм адаптації.

Слід зазначити, що ігнорування або недостатня увага до процесу адаптації негативно позначається на нових працівниках, знижує їх мотивацію та ускладнює інтеграцію в колектив. Натомість співробітники, які проходили структурований процес адаптації, зазвичай оцінюють його як корисний і позитивний досвід.

В умовах сучасної економіки організація праці виступає ключовим елементом формування ефективного механізму управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Результати впровадження системи організації праці доцільно класифікувати на:

функціональні — формування безпечних і комфортних умов праці, удосконалення змісту та організації трудових процесів, підвищення професійного, інтелектуального й особистісного рівня персоналу;

соціально-трудова — зростання продуктивності праці та покращення інших показників трудової діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі дипломної роботи було розроблено та обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Нива Переяславщини» з урахуванням результатів аналітичного дослідження та сучасних підходів до HR-менеджменту.

Запропоновані заходи щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу спрямовані на підвищення зацікавленості працівників у досягненні як індивідуальних, так і корпоративних цілей, формування внутрішньої мотивації та зниження плинності кадрів. Обґрунтовано доцільність поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, прив'язки винагороди до результатів діяльності та впровадження прозорих критеріїв оцінювання ефективності праці.

Рекомендації з оптимізації процесів підбору та адаптації персоналу передбачають удосконалення процедур рекрутингу, використання структурованих методів відбору, формалізацію програм адаптації нових працівників і підвищення ролі наставництва. Реалізація запропонованих заходів дозволяє скоротити витрати, пов'язані з плинністю персоналу та помилками підбору, прискорити входження нових співробітників у робочий процес і підвищити рівень їх залученості.

У межах забезпечення економічної безпеки підприємства визначено напрями вдосконалення системи управління персоналом, спрямовані на зниження кадрових ризиків, підвищення стабільності трудового колективу та збереження ключових компетенцій. Акцент зроблено на розвитку кадрового планування, системи навчання і підвищення кваліфікації, управління знаннями та формування корпоративної культури відповідальності й безпеки.

Отже, запропоновані рекомендації мають комплексний характер, охоплюють основні елементи системи управління персоналом та сприяють підвищенню її ефективності, гнучкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища. Їх впровадження створює передумови для зростання продуктивності праці, зниження кадрових ризиків і зміцнення економічної безпеки ТОВ «Нива Переяславщини», що забезпечує сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведене в межах дипломної роботи, мало на меті глибоке вивчення сутності та факторів, що впливають на ефективність управління персоналом, а також розробку практичних рекомендацій щодо його вдосконалення, використовуючи як приклад діяльність СП ТОВ «Нива Переяславщини». Успішне досягнення заданої мети стало можливим завдяки послідовному виконанню поставлених дослідницьких завдань.

Перший розділ дослідження зосереджений на теоретичному аналізі, який доводить, що управління персоналом не обмежується лише адміністративними заходами, а являє собою стратегічну функцію, здатну забезпечити організації ключову конкурентну перевагу в умовах сучасної економіки. Виявлено, що ефективна кадрова політика, заснована на чотирьох базових функціях — плануванню, організації, мотивації та контролю, — має прямий вплив на показники продуктивності, інноваційну активність і фінансову стабільність підприємства.

У другому розділі було проведено аналітичне дослідження діяльності СП ТОВ «Нива Переяславщини», результати якого свідчать про значний економічний потенціал підприємства. Проте встановлено існування певних проблемних аспектів, що включають зниження чистого прибутку і загострення питань фінансової стійкості. Оцінка чинної системи управління персоналом показала, що ці труднощі частково зумовлені недостатнім рівнем адаптивності системи мотивації працівників, а також можливими недоліками у процесах добору та адаптації кадрів. Виявлено, що наявний підхід до управління персоналом не завжди сприяє максимальному розкриттю потенціалу співробітників, що може негативно впливати на їхню професійну задоволеність та провокувати плинність кадрів, особливо серед висококваліфікованого виробничого персоналу.

На основі отриманих аналітичних даних у третьому розділі були сформовані практичні рекомендації, спрямовані на суттєве вдосконалення

кадрової роботи. Для поліпшення ефективності та підвищення лояльності працівників запропоновано доопрацювати систему мотивації і стимулювання, впровадивши більш прозорі і аргументовані матеріальні стимули, які враховують як індивідуальні, так і командні результати. Особливу увагу приділено розвитку нематеріальних способів заохочення, таких як програми навчання, визнання досягнень, створення умов для кар'єрного зростання.

Також акцентовано увагу на необхідності оптимізації процесів підбору і адаптації персоналу шляхом використання сучасних методів оцінки компетенцій та впровадження детально структурованої комплексної програми адаптації. Такий підхід є особливо важливим для ефективного утримання нових співробітників у специфічних умовах аграрного середовища.

Застосування рекомендованих заходів дозволить СП ТОВ «Нива Переяславщини» не тільки покращити управління людським капіталом, але й створити умови для підвищення продуктивності праці, оптимізації операційних витрат і поліпшення ключових фінансових показників. Це забезпечить стабільний і тривалий розвиток підприємства в умовах зростаючих вимог та конкуренції в галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління персоналом. DSpace Repository : Electronic Kyiv-Mohyla Academy Institutional Repository. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1256aa40-ca7f-4f68-a146-d3e317dc05f1/content> (дата звернення: 17.11.2025)
2. В. Рульєв, С. Гуткевич, Т. Мостенська. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2022. с. 15
3. Л. Глущенко, Т. Пілявоз, Н. Коваль. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35.
4. Т. Харченко, М. Жун, Р. Михайлик. Personnel management in the conditions of social responsibility of the enterprise. Економіка та суспільство. 2021. №. 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-13> (дата звернення: 17.11.2025)
5. В. С. Шевченко. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/58970/1/2020%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20122%D0%9B..pdf> (дата звернення: 17.11.2025)
6. Л. Глущенко, Т. Пілявоз, Н. Коваль. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35.
7. Н. Ю. Брюховецька. Інституціональні чинники розвитку людського капіталу підприємств. Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: зб. наук. праць. Донецьк : ІЕП НАН України, 2022. С. 26–44.
8. І. Партика Концептуальний підхід до управління розвитком персоналу підприємства санаторно-курортної сфери. Проблеми системного підходу в економіці. 2021. № 6 (68). С. 122–128.

9. Про компанію | Нива Переяславщини. URL: <https://niva-group.com/uk/about-company> (дата звернення: 17.11.2025).
10. СП ТОВ «НИВА ПЕРЕЯСЛАВЩИНИ». YouControl — повне досьє на кожну компанію України. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25564175/ (дата звернення: 17.11.2025)
11. 25564175 - СП ТОВ «НИВА ПЕРЕЯСЛАВЩИНИ» - Фінансова аналітика - Clarity Project. Clarity - прозора аналітика. URL: <https://clarity-project.info/edr/25564175/finances> (дата звернення: 16.11.2025).
12. Типи організаційних структур компаній. Worksection. URL: <https://worksection.com/ua/blog/10-types-of-organizational-structures-for-companies.html> (дата звернення: 16.11.2025)
13. Модель організаційної структури підприємства. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/5152542/page:2> (дата звернення: 16.11.2025)
14. Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати. Школа бізнесу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriyemstva-aktualni-vidi-i-formati> (дата звернення: 18.11.2025)
15. Полюк М. І. Мотивація розвитку персоналу на сільськогосподарських підприємствах: сучасні тенденції та перспективи удосконалення. Агросвіт. 2022. № 19. С. 50–54. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.19.50 (дата звернення: 16.11.2025)
16. Циганенко Г. В., Місевич М. А., Ходаківський В. М. Управління удосконаленням мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7899> (дата звернення: 18.11.2025).
17. Жибак М., Літвінов В. Ефективність використання і матеріального стимулювання трудового потенціалу в сільськогосподарських підприємствах. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2023. Т. 1, № 47. С. 78–91. URL: <https://doi.org/10.31388/2519-884x-2023-47-78-91> (дата звернення: 18.11.2025).

18. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. №36. С. 60-69. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/716> (дата звернення: 16.11.2025)
19. Ходирєва О. О. Оптимізація процесу рекрутингу персоналу як необхідна умова розвитку організації. Управління змінами та інновації. 2022. № 3. С. 11–14. URL: <https://doi.org/10.32782/cmi/2022-3-2> (дата звернення: 16.11.2025).
20. Гураль Н. Структурні компоненти системи стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства. БІЗНЕСІНФОРМ. 2022. № 6. С. 223–228.
21. Блонська В.І. Персонал та напрямки ефективного управління ним у сучасних умовах господарювання. Науковий вісник НЛТУ України. 2021, 18.4. С. 123-127.
22. Eaton B. Why traditional recruitment processes no longer cut it. Vervoe. URL: <https://vervoe.com/why-traditional-recruitment-processes-no-longer-cut-it/> (дата звернення: 15.11.2025).
23. Effective Strategies For Talent Acquisition – Innovature BPO. Innovature BPO. URL: <https://innovatureinc.com/effective-strategies-for-talent-acquisition/> (дата звернення: 17.11.2025).
24. Koch-Bayram I. F., Kaibel C. Algorithms in personnel selection, applicants' attributions about organizations' intents and organizational attractiveness: An experimental study. Human Resource Management Journal. 2023. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1748-8583.12528> (дата звернення: 17.11.2025)