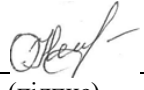


Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено
кафедрою управління та адміністрування протокол № 18 від 16 червня

завідувач кафедри  Оксана НЕСТЕРЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

«Аналіз системи управління персоналом на підприємстві»

(тема роботи)

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Менеджмент»
(назва освітньої програми)

Здобувач  Дар'я ЛУПАНОВА
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник  Анна КРАМАРЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

Харків – 2026

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри

Оксана НЕСТЕРЕНКО
(ім'я, прізвище)

(підпис)
«22» вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))
Лупанової Дар'ї Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Спеціальність (спеціалізація) 073 «Менеджмент»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Менеджмент»
(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: «Аналіз системи управління персоналом на підприємстві»
керівник роботи Крамаренко Анна Олександрівна, кандидат економічних наук,
доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по Університету від «10» березня 2026 року, №4501-5/659

2. Строк подання здобувачем роботи: «15» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України з питань трудових відносин, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління персоналом, фінансова та статистична звітність ТОВ «Велетень», внутрішні документи підприємства, матеріали офіційних інтернет-ресурсів.

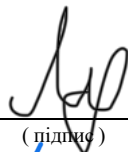
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

- 1) Визначити теоретичні засади управління персоналом на підприємстві
- 2) Проаналізувати систему управління персоналом ТОВ «Велетень»
- 3) Розробити рекомендації щодо удосконалення управління персоналом ТОВ «Велетень»

5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	Другий тиждень жовтня 2025 року	Виконано
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець листопада 2025 року	Виконано
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження	Кінець грудня 2025 року	Виконано
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець грудня 2025 року	Виконано
5	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Третій тиждень березня 2026 року	Виконано
6	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	Третій тиждень квітня 2026 року	Виконано
7	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	Другий тиждень травня 2026 року	Виконано

6. Дата видачі завдання: «22» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти  Дар'я ЛУПАНОВА
(підпис) (ім'я, прізвище)

Керівник роботи  Анна КРАМАРЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

Анотація

Кваліфікаційна робота здобувача Лупанової Дар'ї Сергіївни на тему «Аналіз системи управління персоналом на підприємстві» викладена на 69 сторінках комп'ютерного тексту. Вона містить 11 таблиць, 7 рисунків, 3 додатки, список використаних джерел включає 51 найменування.

Предмет дослідження – система управління персоналом ТОВ «Велетень».

Об'єкт дослідження – організаційні, економічні та управлінські аспекти формування і функціонування системи управління персоналом ТОВ «Велетень».

Методи та підходи дослідження: методи аналізу і синтезу, порівняльний аналіз, системний підхід, економіко-статистичні методи, метод групування, графічний метод, метод узагальнення.

Основні результати:

- узагальнено теоретичні засади управління персоналом;
- охарактеризовано основні напрями діяльності ТОВ «Велетень»;
- проаналізовано чисельність, структуру і рух персоналу підприємства;
- оцінено систему мотивації та розвитку працівників;
- виявлено основні проблеми управління персоналом;
- розроблено пропозиції з підвищення ефективності кадрової роботи.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Велетень» для вдосконалення системи управління персоналом, підвищення продуктивності праці, покращення мотивації працівників та зниження плинності кадрів.

Ключові слова: управління персоналом, продуктивність праці, мотивація працівників, плинність кадрів, навчання персоналу.

Annotation

Thesis of student LUPANOVA Daria on the topic “Analysis of the personnel management system at the enterprise” is presented on 69 pages of computer text. It contains 11 tables, 7 figures, 3 appendices, and the list of references includes 51 sources.

Subject of research – personnel management system of LLC "Veleten".

Object of study – organizational, economic and managerial aspects of the formation and functioning of the personnel management system of LLC "Veleten".

Research methods and approaches: methods of analysis and synthesis, comparative analysis, systems approach, economic and statistical methods, grouping method, graphic method, generalization method.

Main results:

- the theoretical foundations of personnel management were summarized;
- the main directions of activity of LLC "Veleten" were described;
- the number, structure and movement of the company's personnel were analyzed;
- the system of employee motivation and development was evaluated;
- the main problems of personnel management were identified;
- proposals have been developed to improve the efficiency of personnel work.

The practical value of the qualification work is the possibility of using the proposed recommendations in the activities of LLC "Veleten" to improve the personnel management system, increase labor productivity, improve employee motivation and reduce staff turnover.

Keywords: personnel management, labor productivity, employee motivation, staff turnover, personnel training.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	9
1.1 Поняття, сутність та роль системи управління персоналом на підприємстві.....	9
1.2 Основні функції та елементи системи управління персоналом	15
1.3 Методи та інструменти управління персоналом	22
Висновки за Розділом 1	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВЕЛЕТЕНЬ»	29
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Велетень».....	29
2.2 Аналіз структури, мотивації та розвитку персоналу підприємства ТОВ «Велетень»	33
2.3 Виявлення проблем та недоліків у системі управління персоналом ТОВ «Велетень»	43
2.4 Розробка заходів щодо вдосконалення управління персоналом	50
Висновки за Розділом 2	56
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки важливу роль у забезпеченні стабільної діяльності підприємств відіграє ефективна система управління персоналом. Від рівня професійної підготовки працівників, їх мотивації, відповідальності та зацікавленості у результатах праці залежить конкурентоспроможність підприємства та його позиції на ринку.

Посилення конкуренції, динамічні зміни ринкового середовища, впровадження новітніх технологій зумовлюють необхідність постійного вдосконалення кадрової політики, методів добору, оцінювання, розвитку та стимулювання персоналу. У зв'язку з цим аналіз системи управління персоналом та пошук шляхів її удосконалення є актуальним завданням для сучасних підприємств.

Актуальність обраної теми зумовлена потребою підвищення ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «Велетень», удосконалення організаційних і мотиваційних механізмів управління персоналом та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка та аналіз системи управління персоналом ТОВ «Велетень» і розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається виконання таких завдань:

- узагальнити теоретичні засади управління персоналом;
- охарактеризувати основні напрями діяльності ТОВ «Велетень»;
- проаналізувати чисельність, структуру і рух персоналу підприємства;
- оцінити систему мотивації та розвитку працівників;
- виявити основні проблеми управління персоналом;
- розробити пропозиції з підвищення ефективності кадрової роботи.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ТОВ «Велетень».

Предметом дослідження є організаційні, економічні та управлінські аспекти формування і функціонування системи управління персоналом ТОВ «Велетень».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс взаємопов'язаних методів дослідження, кожен з яких виконував визначену функцію. Методи аналізу і синтезу застосовано для розкриття теоретичних засад управління персоналом, виокремлення основних елементів системи та їх подальшого узагальнення. Порівняльний аналіз використано для зіставлення показників діяльності підприємства у динаміці за 2020–2024 рр. і виявлення змін у структурі та русі персоналу. Системний підхід забезпечив розгляд управління персоналом як цілісного утворення з взаємопов'язаними складовими. Економіко-статистичні методи застосовано для обробки кількісних даних, розрахунку коефіцієнтів руху персоналу, плинності та аналізу фінансових результатів. Метод групування використано для впорядкування показників і класифікації персоналу за окремими ознаками. Графічний метод дав змогу візуалізувати динаміку показників у вигляді діаграм. Метод узагальнення та логічного аналізу застосовано для формування висновків, виявлення проблем і обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління персоналом.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України з питань трудових відносин, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління персоналом, фінансова та статистична звітність ТОВ «Велетень», внутрішні документи підприємства, а також матеріали офіційних інтернет-ресурсів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Велетень» для вдосконалення системи управління персоналом, підвищення продуктивності праці, покращення мотивації працівників та зниження плинності кадрів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Поняття, сутність та роль системи управління персоналом на підприємстві

Персонал є одним із найскладніших об'єктів управління на підприємстві. На відміну від матеріальних ресурсів виробництва, працівники здатні самостійно приймати рішення та критично оцінювати вимоги, що висуваються до них. Вони мають власні інтереси та чутливо реагують на управлінські дії, причому ця реакція часто непередбачувана. Управління персоналом набуває особливої ваги, адже воно забезпечує адаптацію працівників до зовнішніх умов та врахування особистісного чинника у побудові системи управління організацією.

Сьогодні очевидно, що персонал є ключовим ресурсом підприємства, який визначає його стабільність і розвиток. Водночас цей ресурс має специфічні особливості:

1. Персонал є активним – кожна людина має власні прагнення й мотивацію. Тому управлінські дії сприймаються крізь призму особистих потреб, що може призводити до результатів, протилежних очікуванням керівництва.
2. У процесі управління персоналом беруть участь як керівники різних рівнів, так і фахівці кадрових служб. Це іноді породжує суперечності між виробничими потребами, управлінськими бажаннями та професійними рекомендаціями.

3. І керівники, і спеціалісти кадрових служб самі належать до персоналу підприємства, що посилює суб'єктивність у прийнятті управлінських рішень [29].

У науковій літературі поняття «управління персоналом» трактується по-різному. Так, А.М. Колот визначає управління персоналом як системну та цілеспрямовану діяльність щодо формування, розвитку і раціонального використання трудового потенціалу підприємства [26]. Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П. розглядають управління персоналом як сукупність організаційно-економічних і соціально-психологічних методів впливу на працівників з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства [29, с. 18].

Згідно з підходом М. Армстронга, управління людськими ресурсами є стратегічним та інтегрованим підходом до управління найбільш цінним активом організації – людьми, які забезпечують досягнення її цілей [6 с. 27].

Отже, система управління персоналом – це сукупність взаємопов'язаних принципів, методів, функцій і механізмів впливу на персонал, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та стратегічного розвитку підприємства.

З точки зору статистики, персонал підприємства характеризується чисельністю та структурою як у цілому, так і за окремими групами. За функціональними ознаками промислово-виробничий персонал (ПВП) поділяється на чотири основні категорії: керівники, фахівці, робітники та службовці.

– Керівники – це працівники, які займають керівні посади на підприємстві та в його структурних підрозділах, включаючи їхніх заступників. Вони поділяються на лінійних (очолюють окремі виробничі підрозділи, наприклад, начальник цеху) та функціональних (керують службами чи відділами, наприклад, начальник відділу кадрів).

- Фахівці – працівники, що виконують інженерно-технічні, економічні та інші професійні функції. До них належать інженери, економісти, бухгалтери, юристи, соціологи, техніки тощо.

- Робітники – особи, безпосередньо зайняті у виробництві продукції чи послуг, ремонті, транспортуванні вантажів. До цієї категорії також належать прибиральники, двірники, гардеробники, охоронці. Робітники поділяються на основних (безпосередньо виробляють продукцію) та допоміжних (забезпечують обслуговування технологічного процесу).

- Службовці – працівники, що займаються підготовкою та оформленням документації, веденням обліку й контролю, а також господарським обслуговуванням [39].

Сучасне підприємство потребує ефективного управління персоналом, адже без належної дисципліни неможливо досягти позитивної динаміки розвитку. Управління кадрами – це управління людьми в організації, спрямоване на створення умов для максимально продуктивного використання їхніх інтелектуальних і фізичних можливостей. Воно має на меті підвищення якості життя працівників, зміцнення трудових відносин, формування мотивації та забезпечення максимальної віддачі від персоналу.

Комплексне управління персоналом передбачає розгляд працівників як ключового ресурсу чи капіталу, здатного істотно впливати на успіх організації. Однією з перших концепцій у цій сфері стала модель, запропонована Мічиганською школою. Її представники наголошували, що система роботи з персоналом та організаційна структура мають узгоджуватися зі стратегією компанії. Вони також визначили так званий цикл управління людськими ресурсами (Рис. 1.1), який охоплює чотири базові процеси, що реалізуються в будь-якій організації:

- відбір – відповідність персоналу їх робочим місцям;
- атестація – управління показниками діяльності;

- винагорода – інструмент управління, який застосовується для стимулювання організаційних показників роботи;
- розвиток – прагнення до наявності висококваліфікованих працівників [15].

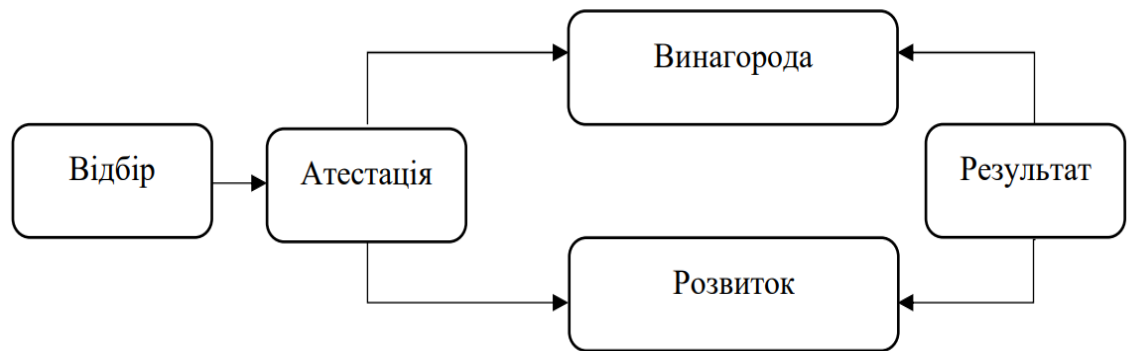


Рисунок 1.1 – Цикл людських ресурсів

Джерело: складено автором на основі [15].

Дослідники підкреслювали, що ключова роль у системі управління персоналом належить менеджерам середньої ланки. В їхньому баченні управління людськими ресурсами охоплює всі управлінські рішення та дії, які формують характер взаємин між організацією та її працівниками.

Кравченко Т.С. виділяв низку переваг цієї моделі:

- вона враховує інтереси різних груп впливу;
- визнає необхідність компромісу, явного чи прихованого між власниками та працівниками, а також між різними групами інтересів;
- розширює рамки управління персоналом, включаючи вплив працівників, організацію праці та стиль керівництва на нижчих рівнях;
- підкреслює значення зовнішнього середовища, яке впливає на вибір стратегії, охоплюючи як ринкові та виробничі, так і соціально-культурні чинники;

– робить акцент на стратегічному виборі, відмовляючись від підходів, що зводяться лише до ситуаційного чи зовнішнього детермінізму [27].

Згадана концепція суттєво вплинула на розвиток теорії та практики управління персоналом. Вона підкреслила, що робота з кадрами є відповідальністю всіх керівників, а не лише спеціалізованого відділу. Кожна організація має право самостійно визначати модель управління персоналом, виходячи з особливостей свого робочого середовища. Для досягнення ефективності доцільно не обмежуватися однією схемою, а комбінувати різні комплексні моделі, що дозволяє врахувати багатогранність умов і потреб підприємства [13].

Управління персоналом можна розглядати як комплексний процес, що поєднує стратегічні, організаційні та соціально-психологічні складові для ефективного використання людського капіталу. Воно не лише забезпечує підприємство кваліфікованими кадрами, а й створює умови для їхнього професійного розвитку, стимулює інновації та сприяє досягненню загальних цілей організації.

Багатогранність і складність цього явища потребує застосування багатоаспектного підходу. Основні напрями управління персоналом включають [48]:

- Техніко-технологічний аспект, визначає рівень розвитку виробництва, особливості використання технічних засобів і технологій, а також умови праці.
- Організаційно-економічний аспект, охоплює планування чисельності та якості персоналу, систему матеріального стимулювання, ефективне використання робочого часу, ведення документації.
- Правовий аспект, пов'язаний із дотриманням норм трудового законодавства у кадровій діяльності.

– Соціально-психологічний аспект, спрямований на формування сприятливого психологічного клімату та застосування соціологічних і психологічних методів у роботі з кадрами.

– Педагогічний аспект, стосується виховання працівників, наставництва, розвитку професійних і особистісних якостей.

Управління персоналом спрямоване на підвищення результативності та продуктивності діяльності підприємства, зміцнення мотивації й задоволеності працівників, зменшення рівня плинності кадрів та забезпечення здатності організації швидко адаптуватися до змін у соціально-економічному середовищі. Ефективна кадрова політика є одним із ключових чинників успіху бізнесу.

Вона передбачає врахування потреб і очікувань співробітників, налагодження ефективної взаємодії між усіма рівнями управління, а також інтеграцію системи роботи з персоналом у загальну стратегію та бізнес-план компанії. Таким чином, управління кадрами стає не лише інструментом організації праці, а й важливим елементом стратегічного розвитку підприємства.

Система управління персоналом базується на низці принципів: науковості, демократичного централізму, плановірності, єдності управлінських розпоряджень; поєднання індивідуального та колективного підходів, централізації й децентралізації, лінійного, функціонального та цільового управління; а також контролю за виконанням прийнятих рішень [3].

Головним завданням управління кадрами є забезпечення підприємства необхідною кількістю та якістю працівників як у поточному періоді, так і на перспективу; створення умов для ефективної праці та раціональної зайнятості; підтримання стабільного та рівномірного навантаження протягом робочого часу; задоволення обґрунтованих потреб персоналу; відповідність трудового потенціалу та психофізіологічних характеристик працівника вимогам робочого місця; забезпечення можливості виконання різних виробничих операцій.

Отже, узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що управління персоналом охоплює планування, формування, перерозподіл та раціональне використання людських ресурсів. Його зміст ґрунтується на цілеспрямованій діяльності керівництва, спрямованій на розробку концепцій, стратегій кадрової політики та методів роботи з персоналом.

1.2 Основні функції та елементи системи управління персоналом

Підприємство – це організаційна, технічна, інформаційна, але й економічна і соціальна система, у якій найважливішим елементом є людина – жива, творчо активна, зі своїми достоїнствами і недоліками.

Особистий потенціал та ділові якості працівників є основою розвитку будь-якої організації. Тому управління персоналом виступає універсальною задачею та ключовою функцією керівника, який делегує повноваження й завдання співробітникам, але водночас зберігає відповідальність за результати їхньої роботи.

Часто керівники приймають рішення, спираючись на інтуїцію, власний досвід чи переконання, що не завжди є правильними. Інженери чи економісти, ставши керівниками, нерідко концентруються на технологічних процесах, собівартості продукції чи обладнанні, залишаючи поза увагою проблеми та потреби людей. Проте управління людьми вимагає врахування їхніх здібностей, поведінки, конфліктів і мотивації. Саме вирішення цих питань і становить сутність управління персоналом.

Хоча ця сфера не має жорстких рамок, до кінця XX століття сформувалися певні загальні критерії, серед яких важливе місце займає оперативність – здатність керівника ефективно впливати на співробітників у

щоденній діяльності. Значну роль у цьому відіграють кадрові служби та їхні фахівці.

Стиль оперативного управління персоналом залежить від характеру виробництва, умов праці та специфіки продукції чи послуг. Управління людьми здійснюється у взаємозв'язку з технологічними та виробничими процесами, що дозволяє розглядати підприємство як єдність виробництва й менеджменту. Водночас управління персоналом є лише складовою загальної системи менеджменту [23].

Функції управління персоналом являють собою основні напрямки цього роду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб підприємств.

Ми можемо виділити такі функції управління персоналом:

- Планування персоналу – передбачає визначення потреби підприємства в працівниках відповідної чисельності та кваліфікації. Планування здійснюється на основі стратегії розвитку підприємства та включає прогнозування, аналіз ринку праці та формування кадрового резерву.
- Набір і відбір персоналу – охоплює пошук кандидатів, оцінювання їх професійних і особистісних характеристик, проведення співбесід та прийняття рішення щодо працевлаштування. Метою є забезпечення відповідності працівника вимогам посади.
- Маркетинг персоналу – формування попиту на робочі місця серед кваліфікованих спеціалістів. Він може бути зовнішнім (залучення нових кадрів) та внутрішнім (стимулювання розвитку власних співробітників).
- Адаптація персоналу – спрямована на швидке включення нових працівників у трудовий процес, ознайомлення з корпоративною культурою та правилами внутрішнього трудового розпорядку.
- Планування кар'єри – забезпечення професійного та посадового росту співробітників, що вигідно як для них, так і для підприємства.

- Мотивація та стимулювання праці – включає систему матеріального та нематеріального заохочення працівників з метою підвищення продуктивності праці та зацікавленості у досягненні результатів.
- Організація робочого місця – створення умов для максимального ефективного використання потенціалу співробітника.
- Забезпечення безпеки, охорони праці і здоров'я співробітників – це припускає як контроль за ситуацією на робочих місцях, так і облік індивідуальних запитів і побажань працівників, зв'язаних зі станом їхнього здоров'я, наприклад, переклад на більш легку роботу чи неповний робітник день на період остаточної трудової адаптації після хвороби.
- Репутація підприємства – підтримка позитивного іміджу серед клієнтів, громадськості та органів влади [23].

Цей перелік показує, що управління персоналом охоплює не лише найм і мотивацію, а й широкий спектр завдань від стратегічного планування до формування корпоративної культури.

Часто керівники зосереджуються переважно на фінансових, виробничих питаннях, проблемах матеріально-технічного забезпечення чи збуту продукції, залишаючи поза увагою головний ресурс – людей, які забезпечують роботу підприємства в усіх напрямках.

У світі, що характеризується високим рівнем невизначеності та турбулентності, забезпечення стійкості організацій стає стратегічним завданням. Система управління персоналом відіграє ключову роль у формуванні здатності організацій швидко адаптуватися до викликів від воєнного стану й економічних криз до соціальних трансформацій. Її елементи, спрямовані на розвиток психологічної стійкості, інклюзивності та емоційного інтелекту, створюють основу для згуртованості колективу, ефективного використання людського капіталу та досягнення довгострокових цілей.

Емоційний інтелект є визначальним чинником сучасного управління персоналом. Здатність керівників і працівників усвідомлювати та контролювати власні емоції, а також ефективно взаємодіяти з іншими, сприяє

створенню позитивного психологічного клімату. Такий клімат, заснований на довірі, підтримці та взаємній повазі:

- знижує рівень стресу;
- запобігає конфліктам;
- забезпечує продуктивну співпрацю.

Особливо важливим емоційний інтелект стає у кризових ситуаціях, коли згуртованість команди критично впливає на досягнення цілей[49]. У національному контексті, з огляду на виклики воєнного стану, розвиток емоційного інтелекту є необхідною умовою підтримки морального духу та психологічної стійкості колективів.

Принципи рівності та інклюзивності формують фундамент сучасного HR-менеджменту. Рівність означає надання однакових можливостей для професійного розвитку незалежно від статі, віку чи етнічного походження. Інклюзивність передбачає інтеграцію вразливих груп людей з інвалідністю та тих, хто постраждав від військових дій.

Впровадження цих принципів не лише зміцнює соціальну справедливість, а й підвищує ефективність організацій, адже різноманітність персоналу дозволяє максимально реалізувати потенціал кожного [49]. Для України це особливо актуально в умовах післявоєнного відновлення, коли залучення широких верств населення до економічної діяльності є стратегічним завданням. Персоналізований підхід до управління персоналом базується на врахуванні індивідуальних потреб, мотивації, компетенцій і кар'єрних амбіцій працівників. Основні інструменти персоналізації: програми професійного розвитку, гнучкі графіки роботи, системи адаптації нових співробітників, наставництво.

Такі практики сприяють самореалізації працівників, знижують плинність кадрів і підвищують рівень залученості [11]. В умовах сучасних викликів, необхідності швидкої адаптації та збереження лояльності персоналу персоналізація стає одним із ключових чинників стійкості та конкурентоспроможності організації.

Система управління персоналом в організації являє собою комплекс взаємопов'язаних підсистем(елементів), які формуються за функціональними або організаційними ознаками. Кожна підсистема виконує власні завдання, діє автономно, але водночас спрямована на досягнення спільної мети. Центральним елементом цієї системи є люди, які виступають одночасно і як об'єкт управління, і як його суб'єкт [24].

Основні підсистеми управління персоналом представлені на Рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Підсистеми управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [24].

На рисунку відображено структуру системи управління персоналом, яка охоплює ключові напрями роботи з кадрами та демонструє їх взаємозв'язок. Центральне місце займає ядро управління персоналом, від якого відходять основні функціональні складові, що забезпечують комплексний вплив на формування, використання та розвиток трудового потенціалу. Верхній рівень представлений функціями планування та найму, що визначають кадрову політику підприємства і забезпечують його необхідними трудовими ресурсами. Планування персоналу пов'язане з прогнозуванням потреб у

кадрах і формуванням стратегії їх залучення, тоді як найм і облік забезпечують безпосереднє комплектування штату та ведення кадрової документації.

Окремий напрям становить розвиток персоналу, який охоплює навчання, підвищення кваліфікації та формування професійних компетенцій. Його значення полягає у підтриманні конкурентоспроможності працівників і адаптації до змін у виробничому середовищі. Паралельно функціонує підсистема мотивації праці, яка через оплату, стимули та заохочення впливає на продуктивність і зацікавленість персоналу у досягненні результатів.

Важливу роль відіграють трудові відносини, що регулюють взаємодію між працівниками і роботодавцем, включаючи питання зайнятості та вирішення конфліктів. Нормативні умови праці та правове забезпечення формують основу безпеки, дотримання законодавства та організації трудового процесу. Соціальний розвиток і страхування доповнюють систему через забезпечення соціальних гарантій і захисту працівників.

Загальне та лінійне керівництво об'єднує всі елементи, забезпечуючи координацію дій і прийняття управлінських рішень. Сукупність наведених складових свідчить про багаторівневу структуру управління персоналом, у межах якої кожен елемент виконує окрему функцію, але водночас впливає на інші, формуючи цілісний механізм роботи з кадрами.

Завдання управління персоналом полягає не лише у підвищенні ефективності праці, але й у забезпеченні економічних результатів із мінімальними витратами, стабільності, гнучкості та адаптації організації до змін середовища. Важливо також оптимізувати взаємини між працівниками на основі організаційних цілей. Таким чином, функції системи управління персоналом визначають ключові напрями та зміст управлінської діяльності у сфері роботи з кадрами, відображаючи послідовність і логіку здійснення кадрових процесів – від планування потреби у персоналі до контролю результативності його використання. Саме через функції реалізується практичний вплив керівництва на формування, розвиток і мотивацію трудового потенціалу підприємства [1].

Водночас елементи системи управління персоналом створюють організаційну, структурну та методичну основу для реалізації зазначених функцій. Вони забезпечують нормативне регулювання, ресурсне забезпечення, інформаційну підтримку та координацію кадрової роботи. До таких елементів належать кадрова політика, організаційна структура управління персоналом, система мотивації та оплати праці, механізми оцінювання, система навчання й розвитку, інформаційні HR-технології та корпоративна культура. Таким чином, створимо рисунок системи управління персоналом на підприємстві.



Рисунок 1.3 – Функції та елементи системи управління персоналом

Джерело: розроблено автором

У центрі уваги перебуває ідея, що ефективність роботи з персоналом формується не окремими діями, а узгодженістю елементів і функцій. Елементи системи – кадрова політика, організаційна структура, інформаційне забезпечення та корпоративна культура – визначають середовище, у межах якого здійснюється управління персоналом. Вони задають правила взаємодії, формують підходи до роботи з кадрами та впливають на поведінку працівників у процесі трудової діяльності.

Функції управління персоналом охоплюють повний цикл роботи з кадрами – від планування потреби в персоналі до контролю результатів праці. Їх реалізація забезпечує формування якісного кадрового складу, адаптацію працівників до умов діяльності підприємства, розвиток професійних компетенцій і підтримання належного рівня мотивації. Узгодженість цих функцій визначає рівень ефективності використання трудових ресурсів.

Результати функціонування системи проявляються у підвищенні продуктивності праці, раціональному використанні персоналу та зміцненні конкурентних позицій підприємства. Це свідчить про прямий зв'язок між організацією системи управління персоналом і кінцевими економічними показниками діяльності.

Таким чином, результативність управління персоналом формується через взаємодію базових елементів і функціональних процесів, які у сукупності забезпечують досягнення цілей підприємства.

Отже, функції відображають динамічний аспект системи управління персоналом (що саме і в якій послідовності здійснюється), тоді як елементи формують її статичну основу (за допомогою чого та в межах якої структури реалізуються управлінські процеси). Їх узгоджена взаємодія забезпечує цілісність системи управління персоналом, підвищення ефективності використання людського капіталу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.3 Методи та інструменти управління персоналом

Ефективність системи управління персоналом значною мірою залежить від обґрунтованого вибору методів та інструментів впливу на працівників. Методи управління персоналом визначають способи управлінського впливу на поведінку та результати діяльності персоналу, тоді як інструменти є

конкретними засобами реалізації цих методів у практичній діяльності підприємства.

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково обґрунтованих методів. Методи – це способи впливу на колектив або окремого працівника з метою досягнення поставлених цілей та координації їхньої діяльності у виробничому процесі.

Основним методом створення ефективної системи управління персоналом виступає системний аналіз, який є складовою системного підходу та забезпечує вирішення завдань, пов'язаних із удосконаленням управлінських процесів. Водночас, для формування цілісної системи управління персоналом застосовуються й інші методи, що доповнюють системний аналіз та сприяють підвищенню результативності роботи організації серед яких є [28]:

- метод порівнянь – полягає у зіставленні діючої системи управління персоналом на підприємстві з аналогічними системами успішних компаній. Це дозволяє виявити ефективні практики, особливо якщо організації мають подібну структуру;
- метод послідовної підстановки – передбачає окремий аналіз впливу кожного фактору системи управління персоналом. Фактори ранжуються за значущістю, що допомагає визначити найбільш оптимальні та впливові;
- метод декомпозиції – ґрунтується на поділі складних процесів на простіші елементи, що дає змогу глибше зрозуміти явище та оптимізувати управлінські процедури;
- метод визначення динаміки – аналізує зміни ключових показників управління персоналом у часі, відсікаючи випадкові та необґрунтовані відхилення. Використовується переважно для оцінки кількісних характеристик;
- метод структуризації цілей – забезпечує якісний і кількісний аналіз управлінських цілей та стратегій, а також їх узгодженість із загальними бізнес-цілями компанії;

- метод експертної аналітики – передбачає залучення досвідчених фахівців у сфері HR та керівництва підприємства для оцінки поточного стану системи та визначення напрямів її вдосконалення;
- метод встановлення параметрів – аналізує взаємозв'язки між параметрами системи управління персоналом та елементами виробничої системи, забезпечуючи їхню узгодженість.

Мистецтво управління людьми полягає в умінні керівника гнучко, доцільно та ефективно застосовувати різні методи й їхні комбінації залежно від конкретної виробничої ситуації. Для результативного управління персоналом необхідно використовувати спеціальні методи, які визначаються як способи впливу на колектив чи окремих працівників з метою координації їхньої діяльності у виробничому процесі [33].

У теорії та практиці управління виділяють три основні групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та системі покарань, відомі як «метод кнута». Вони спираються на ієрархію управління та підпорядкованість працівників керівникам. Основними мотивами їх застосування є усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, прагнення працювати в певній організації та культура трудової діяльності.

Адміністративні методи реалізуються через такі механізми:

- правові норми й акти (закони, укази, стандарти, інструкції, що мають обов'язковий характер);
- організаційні схеми, інструкції та нормування;
- накази й розпорядження, які використовуються в оперативному управлінні.

Адміністративні методи виконують головну функцію – забезпечують стабільне правове середовище для діяльності організації, захищають її інтереси та гарантують права і свободи працівників. Вони мають прямий

характер впливу, є обов'язковими для виконання та передбачають санкції у разі порушення дисципліни.

Економічні методи ґрунтуються на матеріальних стимулах і відомі як «метод пряника». На рівні держави вони реалізуються через податкову, фінансово-кредитну систему, систему цін, мінімальну заробітну плату та плани економічного розвитку. На рівні підприємства – через економічні нормативи, премії, участь у прибутках і капіталі, систему матеріального заохочення [33].

Соціально-психологічні методи базуються на моральних стимулах і впливають на працівників через психологічні механізми, перетворюючи адміністративні завдання на внутрішню потребу та усвідомлений обов'язок. Вони реалізуються шляхом:

- формування згуртованого колективу та сприятливого психологічного клімату;
- особистого прикладу керівника;
- задоволення культурних і духовних потреб співробітників;
- задоволення культурних і духовних потреб співробітників;
- застосування моральних санкцій, заохочень і соціального захисту.

Адміністративні методи відрізняються жорсткістю та прямим впливом, тоді як економічні й соціально-психологічні мають непрямий характер, допускають певну свободу вибору та залежать від індивідуальних особливостей працівників [30].

Визначити точну силу та кінцевий ефект кожного методу складно, проте економічні методи займають провідне місце, виступаючи фундаментом управлінського впливу. Усі методи взаємопов'язані й застосовуються комплексно.

Інноваційні методи управління персоналом суттєво відрізняються від класичних підходів, адже вони формують нову модель управлінської діяльності. Її головна особливість – орієнтація на безперервний розвиток

співробітників, інвестиції в навчання, підтримку талантів та створення сучасних кар'єрних траєкторій.

У центрі уваги перебуває «людський ресурс» як ключова цінність підприємства, а оптимізація управлінських процесів призводить до трансформації організаційної структури. Це охоплює: рівень професійного розвитку персоналу, систему трудових відносин, мотиваційні механізми, морально-психологічний клімат у колективі. Завдяки такому підходу підвищується ефективність роботи підприємства, адже управління персоналом стає не лише інструментом контролю, а й засобом розвитку та стратегічного зростання [9].

Сформуємо найпопулярніші методи у таблиці 1.1. У сфері підбору та наймання персоналу переважають інструменти, спрямовані на підвищення швидкості та якості залучення кандидатів. Використання аутсорсингу дозволяє підприємствам зменшити витрати часу на пошук працівників і отримати доступ до спеціалізованих компетенцій зовнішніх рекрутингових агентств. Хедхантінг орієнтований на залучення вже підготовлених фахівців, що особливо актуально для дефіцитних професій, тоді як рекрутинг через соціальні мережі забезпечує доступ до ширшої аудиторії, зокрема молодих спеціалістів, і сприяє формуванню іміджу роботодавця.

Таблиця 1.1 – Сучасні методи управління персоналом

ПІДСИСТЕМА	МЕТОД	ХАРАКТЕРИСТИКА
Підбір та наймання персоналу	Аутсорсинг	Передача функцій найму зовнішнім компаніям для економії ресурсів та отримання експертної підтримки
	Хедхантінг	Цілеспрямований пошук висококваліфікованих спеціалістів, які працюють у конкурентних компаніях
	Рекрутинг через соцмережі	Використання платформ (Facebook, Instagram) для залучення молодих та креативних кандидатів
Мотивація персоналу	Гейміфікація	Застосування ігрових механік (бали, нагороди, конкуренція) для підвищення мотивації та залученості
	Програми лояльності	Система бонусів, знижок та привілеїв для довгострокової співпраці

ПІДСИСТЕМА	МЕТОД	ХАРАКТЕРИСТИКА
	Корпоративні бенефіси	Додаткові пільги (медстрахування, спортклуби, транспортні компенсації) для підвищення задоволеності працівників
Оцінювання, атестація та ротація персоналу	Атестація	Регулярна перевірка кваліфікації та результатів роботи через тести, співбесіди чи інтерв'ю
	Внутрішні конкурси	Змагання за вакантні позиції всередині компанії, що стимулює професійний розвиток
Навчання персоналу	Онлайн-курси	Використання освітніх платформ для гнучкого та доступного навчання у будь-який час
	Мобільні додатки для навчання	Самостійне навчання через смартфони з доступом до курсів та матеріалів

Джерело: складено автором на основі [40]

У підсистемі мотивації простежується зміщення акценту від виключно матеріального стимулювання до комплексного впливу на залученість працівників. Гейміфікація підвищує інтерес до виконання завдань через елементи конкуренції та заохочення, програми лояльності формують довгострокову прив'язаність працівників до підприємства, а корпоративні бенефіси сприяють підвищенню рівня задоволеності працею та зниженню плинності кадрів. У сфері оцінювання та розвитку персоналу важливу роль відіграють регулярна атестація та внутрішні конкурси, які дозволяють об'єктивно оцінювати рівень професійної підготовки працівників і стимулювати їх до кар'єрного зростання. Методи навчання також зазнають трансформації у напрямі цифровізації. Використання онлайн-курсів і мобільних додатків забезпечує доступність навчання, гнучкість у виборі часу та темпу освоєння матеріалу, а також можливість швидкого оновлення знань відповідно до змін у виробничому середовищі. Сукупність представлених методів свідчить про формування сучасної моделі управління персоналом, яка базується на поєднанні технологічних інструментів, індивідуалізації підходів до працівників і підвищенні ролі розвитку та мотивації у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Таким чином, методи управління персоналом визначають характер і спрямованість управлінського впливу на працівників, тоді як інструменти виступають практичними засобами реалізації цих методів. Комплексне поєднання адміністративних, економічних і

соціально-психологічних методів із сучасними цифровими HR-інструментами забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, розвиток людського капіталу та формування конкурентних переваг.

Висновки за Розділом 1

У ході дослідження теоретичних основ системи управління персоналом встановлено, що персонал виступає ключовим ресурсом підприємства, який визначає його стабільність, ефективність та перспективи розвитку. Управління персоналом розглядається як цілеспрямована діяльність, спрямована на формування, розвиток і раціональне використання трудового потенціалу, з урахуванням індивідуальних особливостей працівників і впливу зовнішнього середовища. Розгляд функцій і елементів системи управління персоналом показав, що вона має комплексний характер і охоплює повний цикл роботи з кадрами – від планування потреби у персоналі до контролю результативності його діяльності. Функції забезпечують динаміку управлінських процесів, тоді як елементи формують організаційну та ресурсну основу їх реалізації. Аналіз методів та інструментів управління персоналом засвідчив, що результативність кадрової роботи залежить від обґрунтованого поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів із сучасними інноваційними підходами. Традиційні методи забезпечують дисципліну та організацію праці, тоді як новітні інструменти, зокрема цифрові платформи, гейміфікація та онлайн-навчання, сприяють підвищенню мотивації, розвитку персоналу та адаптації підприємства до сучасних умов господарювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВЕЛЕТЕНЬ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Велетень»

ТОВ «Велетень» є на сьогоднішній день успішним підприємством на Сумщині, в управлінні якого 8 тис. га сільгосподарських земель. ТОВ «Велетень» зареєстроване в установленому законодавством порядку та здійснює діяльність у сфері сільськогосподарського виробництва більше 23 років. ТОВ «Велетень» вирощує такі зернові та технічні культури як: пшениця озима, кукурудза, овес, горох, ріпак озимий, соняшник та сою. На території ТОВ «Велетень» розташовується сучасний молочно-товарний комплекс поголів'я якого складає 2200 голів ВРХ, з них 900 голів основного стада, продуктивність якого складає 11300 літрів молока на дійну корову в рік [44, 45].

Середня кількість працівників на підприємстві впродовж 2024 року становить 205 осіб. Балансова вартість активів складає 1417244 (один мільярд чотириста сімнадцять мільйонів двісті сорок чотири тисячі) гривень. Чистий дохід від реалізації 419812 тис. грн. Таким чином, згідно критеріїв, встановлених ч. 2 ст. 2 Закону України від 16.07.1999 № 996-XIV, ТОВ «Велетень» відноситься до категорії середніх підприємств у 2023 році. Основними видами діяльності підприємства є:

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний);

01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід;

01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів;

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля [45, 46].

Для більш повного відображення результатів діяльності підприємства наведено дані щодо отриманого прибутку за останні п'ять років (рис. 2.1). Це дає змогу сформуванати цілісне уявлення про фінансовий стан підприємства.

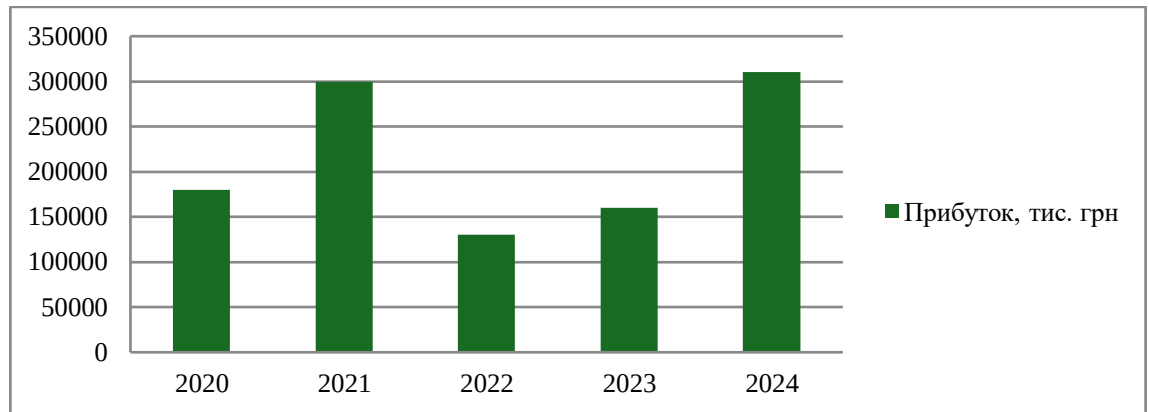


Рисунок 2.1 - Динаміка прибутковості підприємства

Джерело: складено автором на основі [43].

ТОВ «Велетень» упродовж останніх п'яти років працює прибутково, що створює передумови для реалізації стабільної інвестиційної діяльності та зниження ризиків, пов'язаних із виконанням фінансових зобов'язань. Водночас зміна обсягів прибутку має нерівномірний характер. Найбільш суттєве відхилення спостерігається у 2022 році, коли відбулося значне зниження фінансового результату порівняно з 2021 роком. Коефіцієнт прибутку у 2022 році становив 0,41, тоді як у 2021 році відносно 2020 року цей показник дорівнював 0,63. Це свідчить про різке припинення позитивної динаміки та скорочення прибутковості підприємства. Зниження фінансових результатів у 2022 році зумовлене погіршенням макроекономічних умов, пов'язаних із воєнними подіями, що негативно вплинули на господарську активність та обсяги реалізації продукції підприємства. У 2023 році простежується відновлення прибутковості, що підтверджується коефіцієнтом зростання на рівні 1,29. У 2024 році ця тенденція зберігається, і підприємство досягає найвищого рівня прибутку за досліджуваний період, що свідчить про адаптацію до зовнішніх умов і поступове зміцнення фінансового стану.

Організаційна структура ТОВ «ВЕЛЕТЕНЬ» представлена на рис. 2.2.

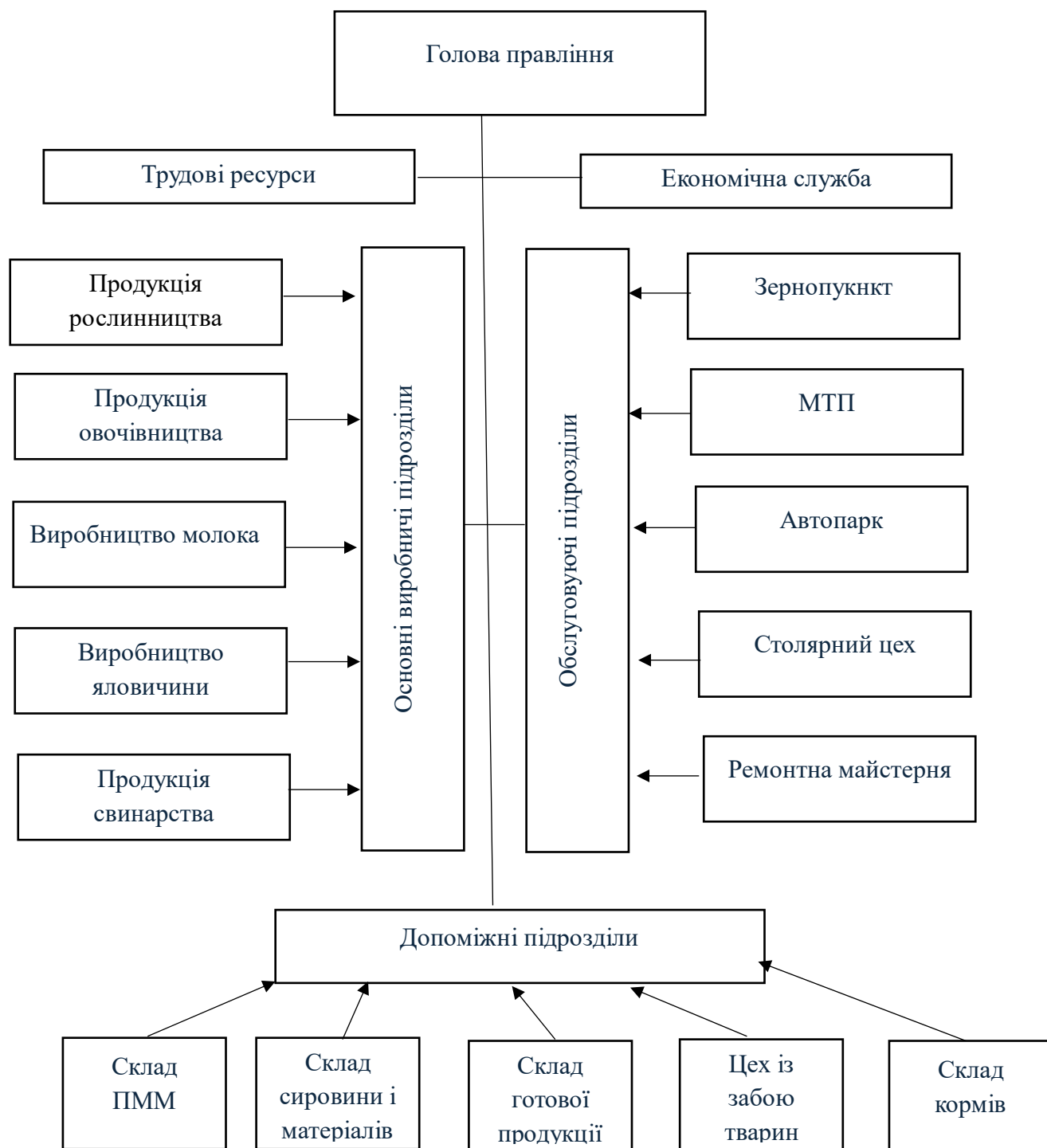


Рисунок 2.2 - Організаційна структура ТОВ «ВЕЛЕТЕНЬ»

Джерело: розроблено автором

Керівництво підприємством здійснює директор, який одночасно є власником. Він самостійно вирішує питання соціального розвитку, виробничо-

господарської та фінансової діяльності господарства. Власник організовує роботу підприємства і несе за це повну відповідальність. Представляє підприємство у всіх установах, організаціях, розпоряджається майном та фінансовими активами, укладає договори, контракти і представляє підприємство в зовнішньому середовищі. Власник підприємства може призначати директора підприємства. У підпорядкуванні директора знаходиться головний бухгалтер (помічник головного бухгалтера, бухгалтер по оплаті праці, касир, завідуючий складом); головний економіст; головний інженер, головний агроном, головний зоотехнік.

У підпорядкуванні директора знаходиться головний економіст. Він здійснює організацію і вдосконалення економічної діяльності підприємства, спрямованої на підвищення продуктивності праці, ефективності і рентабельності виробництва, якості виробленої продукції, зниження її собівартості., забезпечення правильного співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати, досягнення найбільших результатів при найменших затратах матеріальних і трудових ресурсів.

Важливу роль в пропонованій структурі управління відводиться центру витрат (відділи, бригади, цехи, виробничі й обслуговуючі підрозділи), які несуть відповідальність за ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів, об'єми виготовленої продукції або надання послуг, контролюють витрати на виготовлення продукції. В процесі виготовлення продукція потрапляє в центр управління. Центри управління (відділи фінансів, маркетингу, юридичний, логістики, економічний, плановий) несуть повну відповідальність за функціонування організаційної структури підприємства, діяльність маркетингової і фінансової політики.

Основне завдання центрів відповідальності направлене на активізацію внутрішніх організаційно-економічних чинників ефективності підприємства. Загалом, менеджмент господарства слугує своєрідним мозковим та нервовим центром всієї господарської системи. Його якість визначає загальну

ефективність діяльності підприємства, його відповідність зовнішньому середовищу та вподобанням споживачів.

До фінансово-кредитних установ, які формують зовнішнє середовище ТОВ «ВЕЛЕТЕНЬ» належать банки, страхові компанії, кредитні та інші установи, з якими аграрні підприємства вступають у ділові стосунки при збереженні готівки, забезпеченні безготівкових операцій, страхуванні себе від різного роду ризиків, одержанні та сплаті кредитів тощо.

Основні фінансові операції підприємство здійснює через відділення банку «Райфайзенбанк-Аваль». Банк здійснює також кредитне обслуговування підприємства. Для ринку сільськогосподарської продукції характерним є наявність значної кількості конкурентів, що зумовлено специфікою сільського господарства та невеликими розмірами сільськогосподарських угідь агроформувань.

2.2 Аналіз структури, мотивації та розвитку персоналу підприємства ТОВ «Велетень»

Для оцінювання стану кадрового забезпечення підприємства доцільно проаналізувати динаміку чисельності персоналу та показники його руху (табл. 2.1). Це дозволяє виявити інтенсивність кадрових процесів, стабільність колективу та зміни у співвідношенні прийому і вибуття працівників.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Велетень» за 2020–2024 рр., %

№	Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020, %	2022/ 2021, %	2023/ 2022, %	2024/ 2023, %
1	Середньооблікова чисельність, осіб	215	244	212	204	211	+13,49	-13,11	-3,77	+3,43
2	Прийнято працівників, осіб	29	37	17	22	29	+27,59	-54,05	+29,41	+31,82
3	Вибуло працівників, осіб	22	31	18	22	31	+40,91	-41,94	+22,22	+40,91

№	Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020, %	2022/ 2021, %	2023/ 2022, %	2024/ 2023, %
4	Вибуття з причин плинності кадрів, осіб	22	31	18	22	31	+40,91	-41,94	+22,22	+40,91
5	Коефіцієнт обороту за прийомом	0,13	0,15	0,08	0,11	0,12	+15,38	-46,67	+37,50	+9,09
6	Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,10	0,13	0,085	0,11	0,13	+30,00	-34,62	+29,41	+18,18
7	Коефіцієнт плинності персоналу	0,10	0,13	0,085	0,11	0,13	+30,00	-34,62	+29,41	+18,18

Джерело: складено автором на основі Додатку А

Чисельність персоналу зростає у 2021 році на 13,49%, після чого фіксується скорочення у 2022 році на 13,11% і подальше незначне зниження у 2023 році. У 2024 році спостерігається відновлення чисельності на 3,43%, що свідчить про стабілізацію кадрової ситуації. Прийом працівників має різкі коливання. У 2021 році приріст становить 27,59%, що відповідає активному залученню кадрів. У 2022 році показник зменшується більш ніж наполовину (-54,05%), після чого у 2023–2024 роках фіксується відновлення з темпами зростання 29,41% та 31,82%. Аналогічна динаміка характерна для вибуття персоналу, де у 2021 році спостерігається зростання на 40,91%, у 2022 році – різке скорочення, а у наступні роки – повторне підвищення.

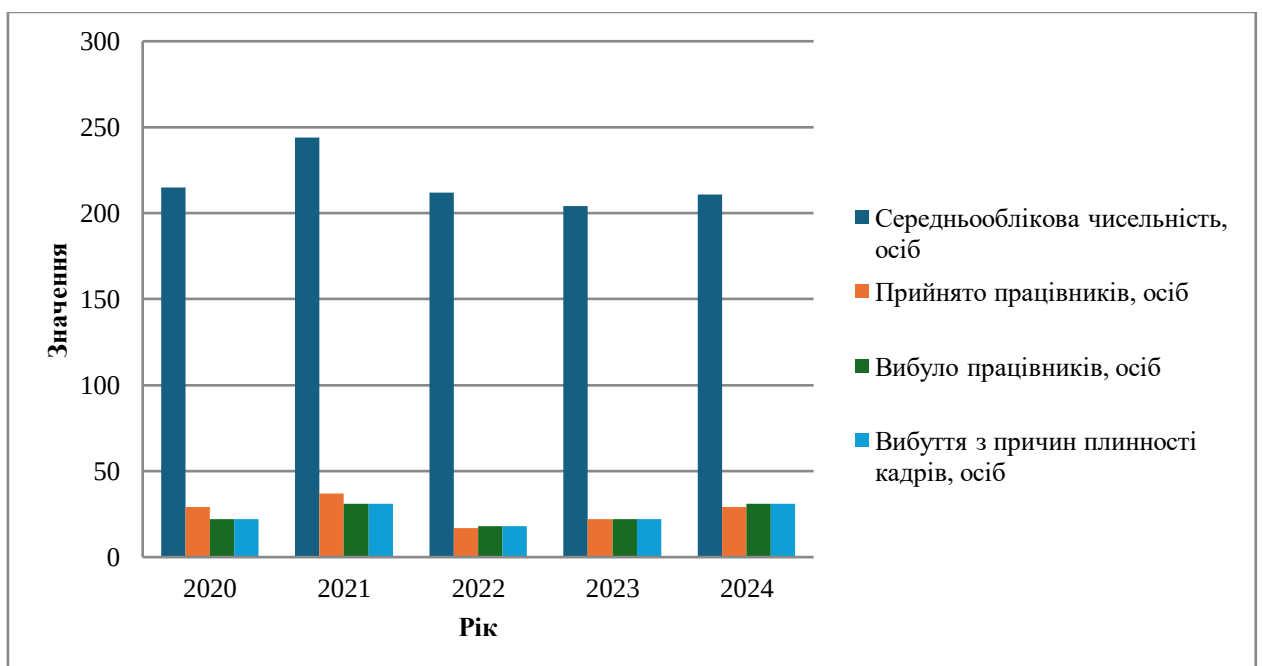


Рисунок 2.3 - Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Велетень»

Джерело: складено автором на основі Додатку А

Коефіцієнт обороту за прийомом досягає максимального значення у 2021 році, після чого знижується у 2022 році майже вдвічі ($-46,67\%$), що відображає зменшення активності найму. У подальшому показник зростає, але не досягає попереднього рівня. Коефіцієнт обороту за вибуттям і коефіцієнт плинності мають ідентичну динаміку, що підтверджує домінування звільнень, пов'язаних саме з плинністю кадрів. У 2024 році коефіцієнт плинності становить 0,13, що відповідає 13% від середньооблікової чисельності. Це свідчить про підвищену мобільність персоналу та наявність факторів, які впливають на стабільність трудового колективу, зокрема умови праці, рівень оплати та можливості професійного розвитку.

Зростання плинності персоналу не завжди свідчить про критичні кадрові проблеми, оскільки для більшості підприємств певний рівень оновлення працівників є природним. У практиці господарювання допустимим вважається рівень плинності в межах 12–15% на рік. Відповідно, на підприємстві цей показник перебуває в межах прийнятного значення.

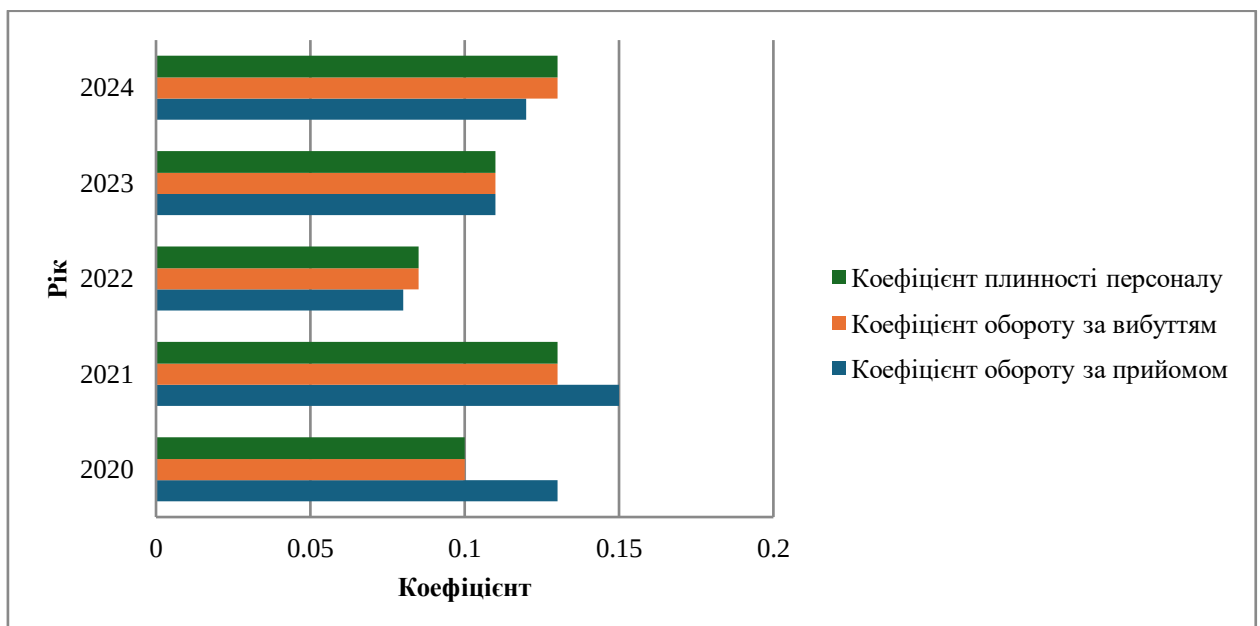


Рисунок 2.4 - Динаміка коефіцієнтів руху персоналу

Джерело: складено автором на основі Додатку А

На підвищення плинності у 2024 році істотно вплинула мобілізація працівників до лав ЗСУ. Упродовж року було мобілізовано 5 осіб, тоді як роком раніше цей показник становив 13 працівників, а загальна кількість мобілізованих досягла 18 осіб. Керівництво підприємства зосереджує увагу на збереженні кваліфікованих кадрів і стримуванні надмірного вибуття персоналу. Одним із вагомих рішень стало бронювання фахівців, переважно чоловіків, що дало змогу підтримати безперервність виробничих процесів і належний рівень функціонування підприємства. У 2024 році товариство було віднесене до переліку критично важливих для економіки та забезпечення життєдіяльності населення в особливий період, унаслідок чого 54 працівники отримали право на відстрочку від призову. Завдяки цьому підприємство не лише підтримує стабільність господарської діяльності, а й формує у працівників упевненість у збереженні робочих місць і прогнозованості подальшої роботи.

За даними Головного управління статистики у Сумській області, середня заробітна плата працівників сільського, лісового та рибного господарства у 2024 році становила 17 630,77 грн. На ТОВ «Велетень» середня місячна заробітна плата у 2024 році дорівнювала 24 709,08 грн, що на 74,2% перевищувало середній рівень по країні. Високий рівень оплати праці є вагомим чинником трудової мотивації, проте мотиваційна система підприємства охоплює і матеріальні, і нематеріальні стимули.

Таблиця 2.2 – Види мотивації працівників ТОВ «Велетень»

Перелік видів матеріальної мотивації	Перелік видів нематеріальної мотивації
заробітна плата	корпоративні заходи
премії та винагороди, що мають постійний характер, зокрема щомісячні та щоквартальні	можливості професійного та особистісного розвитку
компенсація харчування та забезпечення спеціальним одягом для працівників підприємства	відзнаки й нагороди за професійні досягнення
організація оздоровлення та відпочинку працівників і членів їхніх родин	функціонування дошки пошани
страхування стажу працівників	

Джерело: складено автором основи Додатку Б

Мотиваційна політика підприємства поєднує фінансові стимули із засобами морального заохочення. Це сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах праці, зміцненню трудової дисципліни та утриманню персоналу. Матеріальна складова забезпечує соціальну захищеність працівників, тоді як нематеріальні інструменти посилюють їхню залученість, професійну самореалізацію та прихильність до підприємства.

ТОВ «Велетень» приділяє увагу підвищенню якості трудового життя працівників. На підприємстві створено умови для професійного зростання, самореалізації та участі персоналу в трудових відносинах на засадах соціального партнерства. Принципи трудової демократії закріплюються положеннями колективного договору, а інтереси працівників представляє професійна спілка. Важливим складником соціальної політики підприємства є підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі. Для цього проводяться корпоративні заходи професійного, спортивного та соціального спрямування. Підприємство також забезпечує можливості для оздоровлення і відпочинку працівників та членів їхніх сімей, що позитивно впливає на згуртованість колективу і рівень задоволеності працею. Додатково функціонує футбольна команда, що сприяє розвитку внутрішніх комунікацій та командної взаємодії. ТОВ «Велетень» приділяє значну увагу забезпеченню належного рівня якості трудового життя працівників. На підприємстві створено умови для професійного розвитку та самореалізації, а також підтримується принцип участі персоналу в регулюванні трудових відносин. Основні положення взаємодії між адміністрацією та працівниками закріплено в колективному договорі, інтереси колективу представляє профспілкова організація. Підтримання сприятливого соціально-психологічного середовища забезпечується шляхом проведення корпоративних заходів професійного, спортивного та соціального спрямування. Працівникам і членам їхніх сімей надаються можливості для оздоровлення та відпочинку, що позитивно впливає

на згуртованість колективу. Додатково функціонує футбольна команда, яка сприяє розвитку внутрішніх комунікацій.

Оцінювання стану соціального забезпечення персоналу доцільно здійснювати через аналіз витрат на лікарняні листи (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Звіт по лікарняним листам по підприємству

№	Показник	2021	2022	2023	2024
1	Усього нараховано по лікарняним, грн.	653681,16	919646,51	1082415,87	1177205,23
2	Оплата лікарняних за рахунок підприємства, грн	260170,09	339473,26	405125,01	483294,75
3	Оплата лікарняних за рахунок ФСС, грн.	393511,07	580173,25	552996,06	693910,48
4	Вагітність та пологи (ФСС), грн	–	333060,84	124294,80	–
5	Виплати на поховання, грн	4100	–	–	–
6	Надійшли кошти від Фонду, грн	4100	983967,42	679099,53	693472,85
7	у т.ч. на поховання	4100	–	–	–
8	у т.ч. вагітність та пологи	–	333060,84	124294,80	–
9	у т.ч. догляд за дитиною	–	4486,96	–	12774,75
10	Кількість днів, що підлягають оплаті	1322	1639	1555	1442
11	за рахунок підприємства	498	542	542	573
12	за рахунок Фонду	824	1097	1013	896
13	Кількість листків непрацездатності	139	214	211	216
14	загальні захворювання	123	210	209	212
15	виробничі травми	10	–	–	–
16	вагітність та пологи (кількість)	–	1	2	–
17	догляд за дитиною	–	3	–	4
18	ізоляція від COVID-19	6	–	–	–

Джерело: складено автором на основі Додатку В

Упродовж 2021–2024 рр. на підприємстві простежується стійке зростання загальної суми нарахувань за лікарняними листами. Якщо у 2021 р. вона становила 653681,16 грн, то у 2024 р. досягла 1177205,23 грн, тобто збільшилася на 523524,07 грн, або майже на 80,1 %. Це свідчить про істотне посилення витратного навантаження у сфері соціального забезпечення працівників. Найвідчутніше зростання відбулося у 2022 р., коли сума нарахувань збільшилася на 265965,35 грн, або на 40,7 % порівняно з 2021 р. У 2023 р. приріст уже був помірнішим і становив 17,7 %, а у 2024 р. – 8,8 %. Отже, після різкого підвищення у 2022 р. підприємство увійшло у фазу подальшого збільшення виплат, але вже з нижчими темпами приросту.

Витрати, які безпосередньо фінансуються підприємством, також мають чітко виражену висхідну динаміку. У 2021 р. вони становили 260170,09 грн, у 2024 р. – 483294,75 грн. Абсолютне збільшення за період дорівнює 223124,66 грн, або 85,8 %. Це означає, що участь підприємства у фінансуванні лікарняних не лише зберігається, а й посилюється. Особливо важливо, що зростання цієї статті витрат є безперервним упродовж усього періоду. У 2022 р. приріст становив 30,5 %, у 2023 р. – 19,3 %, у 2024 р. – 19,3 %. Отже, підприємство щороку збільшувало власні видатки на компенсацію тимчасової непрацездатності, що вказує на підвищення соціального навантаження на його фінансові ресурси. Виплати за рахунок Фонду соціального страхування також залишаються значними. У 2021 р. їх обсяг становив 393511,07 грн, у 2024 р. – 693910,48 грн. Абсолютне зростання досягло 300399,41 грн, або 76,3 %. Водночас динаміка цього показника була менш рівномірною. У 2022 р. спостерігалось різке збільшення до 580173,25 грн, тобто на 47,4 %, що значною мірою пояснюється виплатами у зв'язку з вагітністю та пологами. У 2023 р. сума знизилася до 552996,06 грн, або на 4,7 %, а у 2024 р. знову підвищилася на 25,5 %. Отже, саме кошти Фонду забезпечують вагому частину фінансування лікарняних, але їх річні обсяги залежать від структури страхових випадків.

Окремої уваги потребують надходження коштів від Фонду. У 2022 р. їх сума досягла 983967,42 грн, що є максимальним значенням за весь досліджуваний період. Порівняно з 2021 р. це означає безпрецедентне зростання, оскільки у 2021 р. до підприємства фактично надійшло лише 4100 грн на поховання. У 2023 р. надходження зменшилися до 679099,53 грн, а у 2024 р. дещо збільшилися до 693472,85 грн. Стрибок у 2022 р. безпосередньо пов'язаний із суттєвими виплатами у зв'язку з вагітністю та пологами, сума яких становила 333060,84 грн. У 2023 р. аналогічні виплати зменшилися до 124294,80 грн, а у 2024 р. вони були відсутні. Це вказує на відчутний вплив окремих соціальних випадків на загальну структуру відшкодувань.

Аналіз кількості днів, що підлягали оплаті, дає змогу глибше оцінити стан трудового потенціалу підприємства. У 2021 р. оплачуваних днів було 1322, у 2022 р. – 1639, у 2023 р. – 1555, у 2024 р. – 1442. Отже, пік навантаження припадає на 2022 р., коли приріст порівняно з 2021 р. становив 317 днів, або 24,0 %. У 2023 р. показник зменшився на 5,1 %, а у 2024 р. – ще на 7,3 %. Попри це, рівень 2024 р. все одно перевищував рівень 2021 р. на 120 днів, або на 9,1 %. Це свідчить про збереження відносно високого рівня непрацездатності персоналу навіть після зниження пікових значень.

Розподіл оплачуваних днів між джерелами фінансування показує, що основне навантаження припадає на Фонд. Кількість днів, профінансованих за його рахунок, становила 824 у 2021 р., 1097 у 2022 р., 1013 у 2023 р. і 896 у 2024 р. Частка Фонду в загальній кількості оплачуваних днів коливалася в межах 62,1–66,9 %, тоді як частка підприємства становила 33,1–39,7 %. Разом із цим витрати підприємства за кількістю днів теж збільшилися – з 498 до 573 днів, тобто на 15,1 % за період. Отже, хоча Фонд покриває більшу частину оплачуваного часу непрацездатності, власна участь підприємства теж є стабільно значною. Кількість листків непрацездатності зросла з 139 у 2021 р. до 216 у 2024 р. Абсолютний приріст становив 77 випадків, або 55,4 %. Найрізкіше збільшення зафіксовано у 2022 р., коли кількість листків досягла 214. У 2023 р. показник майже не змінився і становив 211, а у 2024 р. знову незначно підвищився. Отже, після різкого підйому у 2022 р. підприємство вийшло на стабільно високий рівень кількості страхових випадків, що свідчить про суттєве навантаження на систему кадрового і соціального забезпечення. Структура причин непрацездатності демонструє чітке домінування загальних захворювань. Їх кількість зросла зі 123 випадків у 2021 р. до 212 у 2024 р., тобто на 89 випадків, або на 72,4 %. Частка загальних захворювань у загальній кількості листків непрацездатності була дуже високою протягом усього періоду й у 2022–2024 рр. перевищувала 97 %. Це означає, що саме загальний стан здоров'я працівників, сезонні захворювання та інші невиробничі причини формують основний масив соціальних виплат.

Виробничі травми, навпаки, мали поодинокий характер. У 2021 р. зафіксовано 10 випадків, а у 2022–2024 рр. вони були відсутні. Це є позитивною ознакою й свідчить про достатньо високий рівень безпеки праці, дотримання інструкцій та організацію виробничих процесів без суттєвих травмонебезпечних наслідків. За змістом показника можна зробити висновок, що основні соціальні витрати підприємства пов'язані не з недоліками системи охорони праці, а із загальними захворюваннями працівників.

Окремі категорії виплат мали епізодичний, але фінансово відчутний характер. Виплати у зв'язку з вагітністю та пологами були відсутні у 2021 і 2024 рр., проте у 2022 р. становили 333060,84 грн, а у 2023 р. – 124294,80 грн. Допомога по догляду за дитиною відображена у 2022 і 2024 рр. на рівні 4486,96 грн і 12774,75 грн відповідно. Виплата на поховання мала місце лише у 2021 р. в сумі 4100 грн. Наявність подібних статей підтверджує, що підприємство бере участь у фінансуванні різних видів соціального захисту працівників і членів їхніх сімей.

Отже, досліджувана динаміка свідчить про зростання масштабів соціальних виплат на підприємстві, підвищення власних витрат на оплату лікарняних і збереження вагової ролі Фонду соціального страхування у покритті відповідних витрат. Основний обсяг листків непрацездатності формують загальні захворювання, тоді як виробничий травматизм не має істотного впливу на загальну структуру показників. Збереження високої кількості випадків непрацездатності та підвищення суми виплат у 2024 р. вказують на потребу в посиленні профілактичної роботи, оздоровчих заходів і підтримки здоров'я працівників, оскільки саме цей напрям безпосередньо впливає і на соціальні витрати, і на стабільність трудового процесу.

Для повного розкриття підходів до управління персоналом доцільно окремо проаналізувати розвиток працівників, оскільки стабільність кадрового складу та дієвість мотиваційної системи значною мірою залежать від можливостей професійного зростання, підвищення кваліфікації та внутрішнього просування. На ТОВ «Велетень» розвиток персоналу

пов'язаний із проходженням інструктажів, професійного навчання, підвищенням кваліфікації окремих категорій працівників, а також із формуванням умов для кар'єрного зростання в межах підприємства.

Таблиця 2.4 – Показники розвитку персоналу ТОВ «Велетень» у 2021–2024 рр.

№	Показник	2021	2022	2023	2024
1	Працівники, які пройшли навчання та підвищення кваліфікації, осіб	41	53	49	58
2	Частка працівників, охоплених навчанням, %	16,8	25,0	24,0	27,5
3	Проведено інструктажів і навчальних заходів, од.	18	24	22	27
4	Працівники, переведені на вищі або відповідальніші посади, осіб	7	9	8	11
5	Працівники, які пройшли адаптаційне навчання при прийомі на роботу, осіб	29	17	22	29

Джерело: складено автором

Розвиток персоналу на підприємстві має позитивну динаміку. Кількість працівників, охоплених навчанням і підвищенням кваліфікації, зростає з 41 особи у 2021 році до 58 осіб у 2024 році, а частка таких працівників підвищується з 16,8% до 27,5%. Це свідчить про посилення уваги до професійного вдосконалення кадрів і розширення практики внутрішнього навчання. Кількість проведених інструктажів і навчальних заходів також збільшується, що відображає систематичний характер роботи у сфері професійної підготовки. Для аграрного підприємства це має особливе значення, оскільки оновлення техніки, зміни в організації виробничих процесів і вимоги безпеки праці потребують регулярного оновлення знань працівників. Позитивною ознакою є збільшення кількості працівників, переведених на відповідальніші посади. Якщо у 2021 році таких осіб було 7, то у 2024 році – 11. Це підтверджує, що підприємство використовує внутрішній кадровий резерв і створює можливості для службового просування, що посилює зацікавленість працівників у довгостроковій роботі.

Окрему роль відіграє адаптаційне навчання новоприйнятих працівників. Його обсяги змінюються відповідно до динаміки прийому персоналу, що

свідчить про поєднання кадрового оновлення з організацією первинної професійної підготовки. Це знижує ризик виробничих помилок, полегшує входження працівників у трудовий процес і сприяє швидшому досягненню належного рівня продуктивності.

Отже, розвиток персоналу ТОВ «Велетень» проявляється через навчання, підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників і використання внутрішнього кадрового резерву. Саме цей напрям доповнює аналіз структури та мотивації персоналу й дозволяє повніше розкрити кадрову політику підприємства.

2.3 Виявлення проблем та недоліків у системі управління персоналом ТОВ «Велетень»

Оцінка сучасного стану системи управління персоналом дає підстави перейти від опису кадрових процесів до виявлення проблемних аспектів, які стримують підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Для ТОВ «Велетень» питання управління персоналом має підвищене значення, оскільки діяльність господарства поєднує рослинництво, тваринництво, технічне обслуговування, облік, логістику та сезонно напружені виробничі цикли. За чисельності персоналу понад 200 осіб, значній земельній площі, наявності молочно-товарного комплексу та багатофункціональної організаційної структури кадрова система має забезпечувати не лише укомплектування штатів, а й стабільність трудового колективу, належну мотивацію, професійний розвиток і зниження соціально-виробничих ризиків. Водночас результати попереднього аналізу свідчать, що поряд із позитивними характеристиками в діяльності підприємства сформувався комплекс внутрішніх обмежень, які вимагають окремого дослідження. Найперше увагу привертає організаційна побудова системи управління. Керівна модель на

підприємстві має виражений централізований характер, оскільки директор зосереджує у своєму підпорядкуванні економічний, бухгалтерський, інженерний, агрономічний та зоотехнічний напрями. За невеликих масштабів діяльності подібна схема може бути результативною, проте для господарства з багатогалузевою структурою вона створює ризик надмірної концентрації управлінських рішень на одному рівні. За подібних умов кадрові питання часто розглядаються як супровідна функція, а не як самостійний напрям стратегічного управління. Це знижує швидкість реагування на зміни у потребі в персоналі, ускладнює своєчасне виявлення кадрових ризиків і послаблює системність роботи з розвитком працівників

Для більш чіткого виокремлення проблемних аспектів у табл. 2.5 доцільно систематизувати виявлені недоліки системи управління персоналом за основними напрямками. В системі управління персоналом ТОВ «Велетень» проблеми мають не поодинокий, а взаємопов'язаний характер. Організаційні обмеження поєднуються з нестабільністю кадрового руху, мотиваційні недоліки – з неповним охопленням працівників розвитком, а соціальні витрати – з втратами робочого часу. За цих умов труднощі в одному сегменті автоматично посилюють напруження в іншому. Наприклад, підвищення плинності змушує підприємство активніше наймати працівників, проте нестала адаптація новоприйнятих осіб ускладнює закріплення кадрів, що знову повертає систему до проблеми вибуття.

Таблиця 2.5 – Основні проблеми та недоліки системи управління персоналом ТОВ «Велетень»

№	Напрямок оцінювання	Виявлена проблема	Прояв на підприємстві	Наслідок для системи управління персоналом
1	Організація управління персоналом	Висока централізація кадрових рішень	Значний обсяг повноважень зосереджено на рівні директора та керівників функціональних служб	Уповільнення кадрових рішень, залежність результатів від вузького кола посадових осіб

№	Напрямок оцінювання	Виявлена проблема	Прояв на підприємстві	Наслідок для системи управління персоналом
2	Кадрове забезпечення	Нестабільність руху персоналу	Коливання прийому, вибуття та плинності у 2020–2024 рр.	Ускладнення планування чисельності та розподілу трудового навантаження
3	Утримання працівників	Підвищена мобільність кадрів	Коефіцієнт плинності у 2024 р. становить 0,13	Потреба у постійному відновленні кадрового складу
4	Мотивація	Переважають традиційних стимулів	Домінування оплати праці, премій, соціальних виплат і морального заохочення	Обмежене використання інструментів індивідуальної результативності
5	Розвиток персоналу	Неповне охоплення працівників навчанням	У 2024 р. навчанням охоплено 27,5% працівників	Значна частина персоналу залишається поза системною підготовкою
6	Адаптація	Залежність адаптаційної роботи від масштабів прийому	Кількість працівників, що проходили адаптаційне навчання, змінюється відповідно до обсягів найму	Відсутність сталої програми входження в посаду
7	Соціально-трудова умова	Зростання навантаження через непрацездатність	Збільшення суми лікарняних і кількості листків непрацездатності	Втрати робочого часу та зростання витрат на соціальне забезпечення
8	Зовнішні кадрові ризики	Вплив мобілізації та воєнних умов	Вибуття працівників через мобілізацію, потреба у бронюванні	Дефіцит кадрів у виробничих підрозділах, підвищення кадрової вразливості

Джерело: складено автором на основі [45]

Суттєвим недоліком є відсутність ознак розвиненої кадрової служби як окремого центру управлінської відповідальності. Фактично робота з персоналом поєднується з адміністративно-обліковими функціями, а це зміщує акцент із стратегічних завдань на поточне оформлення кадрів, нарахування виплат і супровід документації. Для сучасного підприємства подібна практика є недостатньою, оскільки управління персоналом потребує аналітики, планування потреби в кадрах, формування резерву, оцінювання результативності працівників, контролю адаптації та виявлення причин

звільнень. Саме в цій частині простежується один із головних недоліків кадрової системи господарства

У табл. 2.6 доцільно узагальнити кількісні прояви проблем, які безпосередньо підтверджують наявність недоліків у системі управління персоналом.

Таблиця 2.6 – Кількісні прояви проблем у системі управління персоналом ТОВ «Велетень»

№	Показник	2021	2022	2023	2024	Характер прояву проблеми
1	Коефіцієнт обороту за прийомом	0,15	0,08	0,11	0,12	різке зниження у 2022 р. та подальше відновлення свідчать про несталу кадрову політику найму
2	Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,13	0,085	0,11	0,13	повернення до високого значення у 2024 р. підтверджує посилення кадрової рухливості
3	Коефіцієнт плинності персоналу	0,13	0,085	0,11	0,13	рівень плинності у 2024 р. відповідає верхній межі допустимого діапазону
4	Працівники, охоплені навчанням, %	16,8	25,0	24,0	27,5	навіть у 2024 р. більша частина персоналу не охоплена навчанням
5	Внутрішні підвищення, осіб	7	9	8	11	позитивна динаміка є, проте масштаби внутрішнього просування залишаються обмеженими
6	Усього нараховано по лікарняних, грн.	653681,16	919646,51	1082415,87	1177205,23	стале зростання витрат на соціальне забезпечення
7	Кількість листків непрацездатності, од.	139	214	211	216	високий рівень втрат робочого часу через загальні захворювання
8	Загальні захворювання, од.	123	210	209	212	домінування не виробничих причин непрацездатності

№	Показник	2021	2022	2023	2024	Характер прояву проблеми
9	Мобілізовано працівників, осіб	–	–	13	5	воєнні ризики впливають на стабільність виробничого персоналу

Джерело: складено автором

Показники табл. 2.6 дають змогу конкретизувати проблеми не лише якісно, а й кількісно. Насамперед увагу привертає кадровий рух. Після значення 0,15 за прийомом у 2021 р. у 2022 р. коефіцієнт різко знижується до 0,08, що свідчить про зменшення кадрового оновлення. Надалі показник зростає, але сама амплітуда коливань вказує на нерівномірність формування потреби в персоналі. Аналогічно змінюється оборот за вибуттям. Повернення коефіцієнта до 0,13 у 2024 р. означає, що підприємству доводиться працювати в умовах відчутного кадрового руху, а отже – нести витрати на пошук, заміну та входження нових працівників у роботу.

Окремою проблемою є обмежене охоплення працівників розвитком. Хоча частка персоналу, залученого до навчання, зростає з 16,8% до 27,5%, це все одно означає, що понад дві третини працівників у 2024 р. не були охоплені системною підготовкою. Для аграрного підприємства, де значення мають технологічна дисципліна, безпека праці, сезонність робіт і обслуговування техніки, подібний рівень є недостатнім. Позитивна динаміка внутрішніх підвищень також не знімає проблеми, оскільки абсолютні значення залишаються порівняно невеликими. Це означає, що внутрішній кадровий резерв формується, проте його масштаб поки що не забезпечує повноцінної опори на внутрішнє просування як на один із провідних інструментів кадрової політики.

Важливим індикатором недоліків у системі управління персоналом є зростання соціально-трудова витрат. Сума нарахувань за лікарняними листами збільшується з 653,7 тис. грн у 2021 р. до 1177,2 тис. грн у 2024 р., а кількість листків непрацездатності – з 139 до 216 одиниць. Переважання

загальних захворювань означає, що втрати робочого часу пов'язані не з одиничними аварійними випадками, а з ширшим колом причин – станом здоров'я персоналу, рівнем профілактики, сезонними захворюваннями, втомою та навантаженням. Для системи управління персоналом це означає не лише додаткові витрати, а й труднощі з організацією праці, заміщенням відсутніх працівників і підтриманням ритмічності виробничих процесів

Проблемний характер має і мотиваційна система. На підприємстві застосовуються заробітна плата, премії, харчування, спецодяг, оздоровлення, нагородження, корпоративні заходи та інші форми підтримки персоналу. Проте мотиваційна модель переважно спирається на традиційні матеріальні та загальні нематеріальні стимули. У ній недостатньо помітний зв'язок між індивідуальним внеском працівника, результативністю праці, набуттям нових компетенцій і просуванням у межах підприємства. За відсутності більш гнучких механізмів диференціації стимулювання працівники можуть сприймати мотиваційну політику як соціально підтримувальну, але не як інструмент активного управління трудовою віддачею. Саме тому, попри високий рівень середньої заробітної плати, підприємство все одно стикається з рухом кадрів і потребою у додатковому утриманні працівників

Слабким місцем є й адаптація персоналу. Кількість осіб, що проходили адаптаційне навчання, фактично повторює динаміку прийому працівників. Це вказує на залежність адаптації від поточного найму, а не на функціонування повноцінної програми входження в посаду. За умов аграрного виробництва, де працівники виконують роботи з підвищеною відповідальністю, недостатньо формалізована адаптація може призводити до повільнішого входження в робочий режим, зростання імовірності помилок, зниження дисципліни на стартовому етапі та слабшого закріплення нових кадрів.

Для визначення відносної значущості виявлених проблем у табл. 2.7 доцільно подати їх ранжування за силою впливу на результати діяльності підприємства. Найсерйознішими для підприємства є проблеми організаційного та відтворювального характеру. Йдеться про централізацію

кадрових рішень, нестабільність руху персоналу, неповне охоплення працівників розвитком, збільшення втрат робочого часу через непрацездатність і залежність кадрової стійкості від зовнішніх воєнних факторів. Саме ці аспекти безпосередньо впливають на виробничу безперервність, навантаження на керівників, витрати на соціальне забезпечення та ефективність використання трудового потенціалу. Проблеми мотиваційної диференціації та внутрішнього просування також є значущими, проте їх вплив має більш опосередкований характер і накопичується у середньостроковому періоді.

Таблиця 2.7 – Ранжування проблем у системі управління персоналом ТОВ «Велетень»

№	Проблема	Ступінь впливу на діяльність підприємства	Обґрунтування оцінки
1	Централізація кадрових рішень і слабка інституціоналізація HR-функції	високий	Впливає на швидкість рішень, якість кадрового планування та системність роботи з персоналом
2	Нестабільність руху персоналу та плинність кадрів	високий	Створює постійну потребу у заміщенні працівників і підвищує витрати на найм та адаптацію
3	Неповне охоплення працівників навчанням	високий	Обмежує професійний розвиток, знижує адаптивність персоналу до змін у виробництві
4	Недосконала прив'язка мотивації до результативності праці	середній	Послаблює стимулювання продуктивності та персональної відповідальності
5	Зростання витрат і втрат робочого часу через непрацездатність	високий	Впливає на фонд робочого часу, соціальні витрати та безперервність виробничого процесу
6	Залежність кадрової стабільності від зовнішніх воєнних чинників	високий	Спричиняє дефіцит працівників і потребує постійних компенсаторних рішень
7	Обмежений масштаб внутрішнього просування	середній	Звужує можливості формування кадрового резерву та довгострокового утримання працівників

Джерело: складено автором

Отже, у системі управління персоналом ТОВ «Велетень» виявлено комплекс недоліків, який охоплює організаційну побудову кадрової роботи, нестабільність руху персоналу, обмежене охоплення працівників розвитком, неповну результативну спрямованість мотивації, зростання соціально-трудоових витрат і підвищену залежність кадрової стійкості від зовнішніх воєнних чинників. Поряд із позитивними рисами – конкурентним рівнем оплати праці, наявністю соціальної підтримки, використанням внутрішнього резерву та розвитком навчання – діюча система ще не забезпечує повною мірою випереджувального управління кадровими ризиками. Саме це формує підґрунтя для розроблення практичних заходів з удосконалення управління персоналом на підприємстві.

2.4 Розробка заходів щодо вдосконалення управління персоналом

Виявлені у попередньому підрозділі недоліки свідчать, що система управління персоналом ТОВ «Велетень» потребує цілеспрямованого вдосконалення за кількома взаємопов'язаними напрямками. До них належать організація кадрової роботи, зниження плинності, посилення мотивації, розширення професійного розвитку, поліпшення адаптації новоприйнятих працівників, а також зменшення втрат робочого часу, пов'язаних із непрацездатністю. З огляду на це доцільно запропонувати комплекс заходів, орієнтованих не лише на усунення окремих недоліків, а й на підвищення результативності кадрової політики підприємства в цілому.

Передусім удосконалення має стосуватися організації самої кадрової роботи. На підприємстві доцільно посилити функціональне наповнення роботи з персоналом і чіткіше розмежувати поточні кадрово-облікові та аналітично-управлінські функції. Це дасть змогу зосередити увагу не лише на кадровому діловодстві, а й на плануванні потреби в персоналі, оцінюванні

причин вибуття працівників, контролі адаптації, розвитку кадрового резерву та моніторингу ефективності мотиваційних рішень. Для аграрного підприємства, діяльність якого характеризується сезонними піками навантаження, поєднанням виробничих і сервісних функцій та залежністю від зовнішніх ризиків, подібне посилення кадрового управління має практичне значення.

Вдосконалення управління персоналом має будуватися у формі узгодженого комплексу заходів (табл. 2.8). Найбільш значущими для підприємства є напрями, які одночасно впливають і на стабільність кадрів, і на продуктивність праці. Саме тому першочергового значення набувають заходи з утримання працівників, розвитку системи мотивації, розширення професійного навчання та поліпшення адаптації нових працівників. Їх реалізація дає подвійний ефект, оскільки зменшує ризик вибуття кадрів і водночас підвищує віддачу від уже наявного трудового потенціалу.

Таблиця 2.8 – Рекомендовані заходи щодо вдосконалення управління персоналом ТОВ «Велетень»

№	Виявлена проблема	Рекомендований захід	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	Висока централізація кадрових рішень	Посилення кадрової координації	Закріплення окремих функцій планування, адаптації, оцінювання та розвитку персоналу за відповідальними особами	Підвищення оперативності та системності кадрових рішень
2	Нестабільність руху персоналу	Програма утримання працівників	Регулярний аналіз причин звільнення, співбесіди при вибутті, адресні заходи для ключових категорій персоналу	Зниження плинності та скорочення витрат на заміщення кадрів
3	Переважаючі традиційні стимули	Оновлення мотиваційної системи	Поєднання базової оплати з преміюванням за результативність, дисципліну, якість роботи, навчальну активність	Посилення зацікавленості працівників у результатах праці
4	Неповне охоплення працівників навчанням	Розширення системи розвитку персоналу	Формування річного плану навчання за категоріями працівників, інструктажами, виробничими тренінгами	Підвищення професійної підготовки та кадрової гнучкості
5	Недостатня формалізація адаптації	Програма входження в посаду	Запровадження адаптаційних карт, наставництва, контролю	Швидше включення нових працівників у

№	Виявлена проблема	Рекомендований захід	Зміст заходу	Очікуваний результат
			проходження первинного навчання	виробничий процес
6	Зростання витрат через непрацездатність	Програма підтримки трудового здоров'я	Профілактичні огляди, сезонні інформаційні заходи, контроль навантаження, поліпшення умов праці	Скорочення втрат робочого часу і соціальних витрат
7	Обмежений масштаб внутрішнього просування	Розвиток кадрового резерву	Визначення працівників із потенціалом просування, підготовка до складніших функцій	Зміцнення стабільності кадрового складу
8	Вплив воєнних ризиків і мобілізації	Кадрове резервування критичних функцій	Підготовка працівників для взаємозаміни, дублювання окремих функцій, оновлення переліку критичних посад	Зниження кадрової вразливості в умовах зовнішніх ризиків

Джерело: складено автором

Доцільним є впровадження програми утримання персоналу. Її основою має стати системний аналіз причин звільнення за категоріями працівників, професіями та підрозділами. Для цього на підприємстві варто запровадити обов'язкову підсумкову співбесіду у разі звільнення, у межах якої фіксуватимуться причини вибуття, рівень задоволеності умовами праці, оплатою, навантаженням і перспективами розвитку. Подібна практика створить підґрунтя для не інтуїтивного, а обґрунтованого коригування кадрової політики. Особливу увагу слід приділяти працівникам виробничих професій, механізаторам, тваринникам, технічному персоналу та іншим категоріям, заміщення яких є складним або тривалим.

Важливим напрямом є оновлення мотиваційної системи. Наявні на підприємстві матеріальні й нематеріальні стимули формують базу для підтримання зацікавленості працівників, проте їх доцільно сильніше пов'язати з результатами праці. Доцільно запровадити диференційоване преміювання за досягнення виробничих показників, якість виконання робіт, дотримання технологічної дисципліни, відсутність порушень трудового розпорядку, участь у навчанні та наставництві. Для керівників середньої ланки та ключових

фахівців варто доповнити стимулювання показниками ефективності підрозділів. У результаті мотивація набуде більш адресного характеру, а працівники отримають чіткіший зв'язок між особистим внеском і винагородою.

Окремого посилення потребує система професійного розвитку. Хоча на підприємстві вже є практика навчання та інструктажів, її доцільно перевести на більш планову основу. Для цього варто формувати щорічний план розвитку персоналу з виокремленням категорій працівників, тем навчання, строків проведення та відповідальних осіб. У межах цього плану мають бути передбачені виробничі інструктажі, короткострокові внутрішні навчальні заходи, навчання з охорони праці, підготовка працівників до роботи з новою технікою, а також розвиток керівних компетенцій у працівників, які входять до кадрового резерву. Для підприємства це створить підґрунтя для зростання професійної мобільності кадрів і посилення взаємозамінності.

З огляду на проблему несталої адаптації, доцільно запровадити формалізовану програму входження в посаду. Вона має передбачати ознайомлення працівника з посадовими обов'язками, правилами безпеки, трудовим режимом, виробничими вимогами та структурою підпорядкування. До кожного новоприйнятого працівника на період первинної адаптації доцільно закріплювати наставника з числа досвідчених працівників. Контроль проходження адаптації можна здійснювати через адаптаційну карту, у якій фіксуватиметься проходження інструктажів, засвоєння виробничих операцій і оцінка готовності до самостійної роботи. За подібного підходу підприємство отримає вищий рівень закріплення нових працівників і меншу ймовірність помилок на початковому етапі роботи.

Для зменшення втрат робочого часу доцільно реалізувати заходи у сфері підтримки трудового здоров'я. Йдеться не лише про виконання обов'язкових вимог з охорони праці, а й про профілактичні дії – сезонне інформування щодо захворюваності, організацію контролю за навантаженням у пікові періоди, поліпшення побутових умов праці, забезпечення працівників засобами захисту

відповідно до характеру робіт та посилення уваги до робочого режиму. Зменшення кількості днів непрацездатності позитивно позначиться і на фонді робочого часу, і на фінансових витратах підприємства.

Умови воєнного періоду потребують розвитку кадрового резервування критичних функцій. Для цього доцільно виокремити перелік посад, вибуття працівників з яких найбільше впливає на безперервність виробничого процесу. За цими посадами необхідно сформувати внутрішній резерв заміщення через навчання працівників суміжним функціям, підготовку дублерів та поступове розширення професійної універсальності окремих категорій персоналу. Для аграрного підприємства, що працює в складному зовнішньому середовищі, це має не тимчасове, а постійне значення.

З метою практичного впровадження рекомендацій доцільно визначити послідовність їх реалізації (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – План впровадження заходів щодо вдосконалення управління персоналом ТОВ «Велетень»

№	Захід	Строк реалізації	Відповідальні	Необхідні ресурси	Пріоритет
1	Розподіл функцій кадрового планування, адаптації, розвитку та оцінювання	1–2 місяці	Директор, відповідальний за кадрову роботу, керівники служб	організаційні	Високий
2	Запровадження співбесіди при звільненні та обліку причин вибуття	1 місяць	Відповідальний за кадрову роботу	організаційні, інформаційні	Високий
3	Оновлення положення про преміювання	2–3 місяці	Директор, економічна служба, бухгалтерія	організаційні, фінансові	Високий
4	Формування річного плану навчання персоналу	2 місяці	Керівники підрозділів, відповідальний за кадровий розвиток	організаційні, фінансові	Високий
5	Запровадження адаптаційної карти та наставництва	1–2 місяці	Керівники підрозділів	організаційні	Середній
6	Заходи з профілактики непрацездатності та	постійно	Керівники підрозділів,	організаційні, фінансові	Високий

№	Захід	Строк реалізації	Відповідальні	Необхідні ресурси	Пріоритет
	підтримки трудового здоров'я		служба охорони праці		
7	Формування кадрового резерву критичних посад	3–4 місяці	Директор, керівники підрозділів	організаційні, навчальні	Високий
8	щоквартальний моніторинг результативності кадрових рішень	постійно	директор, економічна служба, відповідальний за кадрову роботу	інформаційні	Високий

Джерело: складено автором

Таблиця 2.9 показує, що більшість запропонованих заходів не потребують надмірних капітальних витрат і можуть бути реалізовані переважно за рахунок організаційного вдосконалення. Саме це є важливою перевагою для підприємства, оскільки частина рішень пов'язана не з великими фінансовими вкладеннями, а з переглядом підходів до розподілу відповідальності, контролю кадрових процесів та внутрішнього регламентування роботи з персоналом. Найбільш ресурсомісткими будуть оновлення системи преміювання, розширення навчання та профілактичні заходи у сфері трудового здоров'я, проте саме вони здатні забезпечити найбільш відчутний ефект у середньостроковому періоді.

Для оцінювання результативності запропонованих рішень доцільно встановити цільові орієнтири, яких підприємство має досягти після їх упровадження.

Таблиця 2.10 – Очікувані результати від впровадження заходів щодо вдосконалення управління персоналом ТОВ «Велетень»

№	Показник	Поточний стан	Цільовий орієнтир	Очікуваний ефект
1	Коефіцієнт плинності персоналу	0,13	0,10–0,11	Зниження кадрової нестабільності
2	Частка працівників, охоплених навчанням	27,5%	35–40%	Посилення професійного розвитку
3	Кількість внутрішніх підвищень	11 осіб	13–15 осіб	Активізація кадрового резерву

№	Показник	Поточний стан	Цільовий орієнтир	Очікуваний ефект
4	Кількість випадків непрацездатності	216 од.	200–205 од.	Скорочення втрат робочого часу
5	Повнота фіксації причин звільнення	епізодична	100% випадків	Підвищення аналітичності кадрових рішень
6	Формалізація адаптації	часткова	для всіх новоприйнятих працівників	Швидше входження в посаду
7	Прив'язка стимулювання до результатів праці	обмежена	Системна	Підвищення трудової віддачі
8	Забезпеченість критичних функцій резервом заміщення	недостатня	сформований резерв	Зниження кадрових ризиків

Джерело: складено автором

Показники таблиці 2.10 дають змогу оцінити рекомендації не як декларативний перелік дій, а як конкретну програму змін із вимірюваними результатами. Найбільш важливими орієнтирами є зниження плинності, підвищення охоплення працівників навчанням, активізація внутрішнього просування та скорочення втрат робочого часу через непрацездатність. Досягнення цих значень матиме безпосередній вплив на стабільність трудового колективу, результативність роботи підрозділів і загальну ефективність кадрової політики підприємства.

Отже, вдосконалення управління персоналом ТОВ «Велетень» доцільно здійснювати через комплекс організаційних, мотиваційних, навчальних і профілактичних заходів. Запропоновані рішення спрямовані на посилення кадрової координації, зниження плинності, оновлення мотиваційної системи, розширення професійного розвитку, поліпшення адаптації та скорочення втрат робочого часу. Їх упровадження дасть змогу підвищити стійкість кадрової системи підприємства, поліпшити використання трудового потенціалу та створити кращі передумови для стабільної роботи господарства.

Висновки за Розділом 2

Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Велетень» дав змогу встановити, що підприємство має достатньо стійку організаційно-виробничу основу для ведення діяльності, поєднує рослинницький і тваринницький напрями, зберігає прибутковість та підтримує функціонування в умовах зовнішньої нестабільності. Організаційна структура підприємства забезпечує підпорядкованість основних виробничих і функціональних служб директору, що створює умови для централізованого управління, проте водночас посилює залежність кадрових рішень від вузького кола керівників. У процесі дослідження структури, мотивації та розвитку персоналу встановлено, що кадрова система підприємства характеризується відносною стабільністю, проте не позбавлена коливань. Чисельність працівників у 2020–2024 рр. змінювалася нерівномірно, а показники прийому, вибуття та плинності відображали підвищену мобільність кадрів. У 2024 р. коефіцієнт плинності становив 0,13, що відповідає верхній межі допустимого рівня. Мотиваційна політика поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, а середня заробітна плата перевищує середньогалузевий рівень, що позитивно впливає на утримання персоналу. Разом із цим система стимулювання більшою мірою орієнтована на традиційні форми заохочення і меншою мірою пов'язана з індивідуальною результативністю працівників.

Дослідження розвитку персоналу показало наявність позитивної динаміки у сфері навчання, інструктажів, адаптації та внутрішнього просування. Кількість працівників, охоплених навчанням, зростає, збільшується число внутрішніх підвищень, зберігається практика адаптаційної підготовки новоприйнятих осіб. Поряд із цим охоплення навчанням залишається недостатнім, оскільки у 2024 р. воно становило лише 27,5%, що означає обмежене включення значної частини персоналу у процес професійного вдосконалення. Додатковим фактором навантаження на кадрову систему є зростання витрат на лікарняні листи, збільшення кількості випадків

непрацездатності та домінування загальних захворювань у структурі причин тимчасової втрати працездатності.

У ході виявлення проблем і недоліків встановлено, що найбільший вплив на ефективність управління персоналом мають централізація кадрових рішень, нестабільність кадрового руху, неповне охоплення працівників розвитком, слабша прив'язка мотивації до результатів праці, зростання соціально-трудоових витрат і залежність кадрової стійкості від воєнних чинників. Запропоновані заходи щодо вдосконалення управління персоналом спрямовані на посилення кадрової координації, зниження плинності, оновлення системи стимулювання, розширення професійного навчання, формалізацію адаптації, підтримку трудового здоров'я та формування резерву для критично важливих функцій. Реалізація запропонованих рішень дасть змогу підвищити результативність кадрової політики, зміцнити стабільність трудового колективу й поліпшити використання трудового потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ

Розкрито сутність системи управління персоналом як цілісного комплексу взаємопов'язаних принципів, методів і функцій, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу підприємства. Встановлено, що персонал виступає активним ресурсом, який безпосередньо визначає результати діяльності підприємства. Ефективність управління значною мірою залежить від урахування індивідуальних характеристик працівників, їхніх потреб і мотивації. Розглянуті наукові підходи підтверджують, що управління персоналом має стратегічну спрямованість і пов'язане з досягненням довгострокових цілей підприємства.

Дослідження функцій та елементів системи управління персоналом показало, що кадрова діяльність охоплює повний цикл роботи з персоналом – від планування потреби у працівниках до їх мотивації, розвитку та контролю результатів праці. Функції відображають зміст управлінських дій, тоді як елементи формують організаційну основу їх реалізації. Узгоджена взаємодія цих складових забезпечує ефективність кадрової політики, стабільність трудового колективу та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Встановлено, що результативність управління персоналом залежить від обґрунтованого поєднання методів впливу та інструментів їх реалізації. Адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи формують основу управлінського впливу, а сучасні інструменти дозволяють підвищити гнучкість і ефективність кадрової роботи. Поєднання традиційних підходів із інноваційними рішеннями створює умови для розвитку персоналу, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

ТОВ «Велетень» є середнім аграрним підприємством із багатогалузевою структурою діяльності та стабільною виробничою базою. Підприємство здійснює ефективну господарську діяльність, зберігає прибутковість і

поступово адаптується до змін зовнішнього середовища. Динаміка фінансових результатів свідчить про вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнних подій, проте у 2023–2024 роках простежується відновлення і зміцнення фінансового стану. Організаційна структура забезпечує централізоване управління, що сприяє контролю діяльності, але водночас підвищує навантаження на керівництво.

Аналіз структури, мотивації та розвитку персоналу показав, що кадрова система підприємства характеризується відносною стабільністю, але має коливання за основними показниками руху персоналу. Чисельність працівників змінюється нерівномірно, а показники прийому і вибуття свідчать про підвищену мобільність кадрів. Рівень плинності перебуває у межах допустимих значень, проте наближається до їх верхньої межі. Мотиваційна система поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, а рівень оплати праці перевищує середньогалузевий, що позитивно впливає на утримання персоналу. Разом із цим спостерігається зростання витрат на соціальне забезпечення та збільшення кількості випадків непрацездатності, що формує додаткове навантаження на підприємство. У системі управління персоналом підприємства виявлено низку проблем, які впливають на її ефективність. До них належать централізація кадрових рішень, нестабільність руху персоналу, обмежене охоплення працівників навчанням, недостатня прив'язка мотивації до результатів праці, зростання витрат через непрацездатність і залежність кадрової ситуації від зовнішніх факторів. Сукупність цих аспектів знижує результативність використання трудового потенціалу та ускладнює забезпечення стабільності трудового колективу.

Запропоновані заходи спрямовані на комплексне вдосконалення управління персоналом підприємства. Вони охоплюють організаційні зміни, оновлення мотиваційної системи, розширення професійного розвитку, формалізацію адаптації, зниження соціально-трудова втрат і посилення кадрової стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alqudah I. H. A., Carballo-Penela A., Ruzo-Sanmartín E. High-performance Human Resource Management Practices and Readiness for Change. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 2022. DOI: 10.1016/j.iedeen.2021.100177.
2. Khaustova V. Ye., Doronina M. S. Formation of Human Resources in the Personnel Management System of the Enterprise. *Problemi Ekonomiki*. 2024. Vol. 2, No. 60. P. 198–204.
3. Ohol V. O., Pavlova V. A. The Personnel Management System of a Commercial Enterprise and Its Efficiency. *European Vector of Economic Development*. 2025. Vol. 1, No. 38. P. 76–88.
4. Pylypenko D. V., Podoliakin S. M. Value-Oriented HR Management as an Element of the Resource Strategy of Enterprises. *Problemi Ekonomiki*. 2025. Vol. 3, No. 65. P. 208–215.
5. Shevchuk O., Roschina N. The Impact of Human Resource Logistics on the Sustainable Development of Companies. *Economic Bulletin of NTUU "KPI"*. 2022. No. 22.
6. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Київ : КНЕУ, 2019.
7. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2019.
8. Беккер Г. Людський капітал. Київ : Основи, 2017.
9. Богуславська С. І., Білоус С. П., Миколаєнко В. В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.
10. Вергун В. А., Ступницький О. І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 2(4), ч. 1. С. 96–100.

11. Гаврилiшин А. П., Iванова А. В. Поняття та значення організаційно-правових форм сiльськогосподарських пiдприємств та організацій. URL: <http://www.aau.edu.ua/ejournal/2011-4/11happto.pdf> (дата звернення: 10.04.2026).
12. Гарбуз М. О., Соколов А. В., Солодкий І. С., Максимів І. Д., Скворцов М. Е. Вплив дiджиталiзацiї на організацію та ефективність управлiнської дiяльностi у сферi менеджменту людських ресурсiв. *Академічні візії*. 2023.
13. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом пiдприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 163–167.
14. Господарський кодекс України : Закон України вiд 16 сiчня 2003 р. № 436-IV. *Вiдомості Верховної Ради України*. 2003. № 18–22.
15. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018.
16. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2018. № 1(47). С. 144–147.
17. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7 (426). С. 341–347.
18. Друкер П. Практика менеджменту. Київ : Основи, 2016.
19. Ерфан В. Й., Мателешка Н. Т., Ворон М. В. Мотивація персоналу на пiдприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 2(48). С. 191–194.
20. Єлець О. П. Трудові ресурси пiдприємства та пiдходи до їх оцiнки. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 9. С. 418–422.
21. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посiб. Київ : Кондор, 2018. 432 с.

22. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3 (14). С. 166–172.
23. Колот А. М. Управління персоналом. Київ : КНЕУ, 2020.
24. Кондратюк І. Новітні технології в управлінні персоналом: прогресивний досвід і напрями його впровадження на вітчизняних підприємствах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 72. С. 146–156.
25. Кравченко Т. С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. *Персонал*. 2015. № 7. С. 13–21.
26. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12.
27. Круп'як Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації : навч. посіб. Київ : Кондор, 2013. 278 с.
28. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2018.
29. Лілімберг С. І., Бусигін В. В. Проблеми управління персоналом на підприємствах малого бізнесу. *Актуальні питання управління, економіки та економічної безпеки*. 2024.
30. Маслов Є. В. Організація кадрової служби на підприємстві. *Персонал*. 2013. № 8. С. 32–36.
31. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10.
32. Міністерство аграрної політики та продовольства України : офіц. сайт. URL: <http://minagro.gov.ua/> (дата звернення: 10.04.2026).
33. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). Київ : Ін-т підготовки кадрів держ. служби зайнятості України, 2018. 156 с.

34. Невмержицька С., Козир Т. Мотивація персоналу в сучасній компанії. *Збірник наукових праць ЛОГОС*. 2021.
35. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці : навч. посіб. Київ : Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту і бізнесу, 2018. 88 с.
36. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Харків : НУА, 2013. 376 с.
37. Писаренко С. В., Дядик Т. В., Бих С. М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. С. 61–67.
38. Половенко Л. Роль систем управління персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-14.
39. Продіус І. П., Пріступа М. П. Удосконалення організаційної структури промислового підприємства. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No3-4/17-22.pdf> (дата звернення: 10.04.2026).
40. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93.
41. Ровенська В., Смирнова І., Латишева О. Процедура трансформації системи управління персоналом. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023.
42. Соціально-професійна мапа працездатних територій Сумської області : навч. посіб. Суми: Цьома С. П., 2024.
43. ТОВ «Велетень» – інформація про компанію. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=17668050&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 23.04.2026).
44. ТОВ «Велетень» – офіційний сайт підприємства. URL: <https://veleten.com.ua> (дата звернення: 23.04.2026).

45. ТОВ «Велетень». URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/03778450/> (дата звернення: 23.04.2026).
46. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та ін. Київ: Кондор, 2019.
47. Управління персоналом. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13943/> (дата звернення: 10.04.2026).
48. Федотова І. В., Холодков Є. М., Різник І. Є. Модель інклюзивної корпоративної культури на основі взаємодії культурних полів персоналу підприємства. *Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр.* Вип. 44. С. 54–78.
49. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 214–219.
50. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Федотов О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13.
51. Шишкін В., Шишкіна О. Персонал у системі управління комерційною логістикою підприємства: проблеми та шляхи їх досягнення. *Менеджмент та підприємство: тенденції розвитку*. 2018.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Показники руху персоналу ТОВ «Велетень» за 2019-2024 рр.

Найменування показників	Значення показників за роками					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	211	215	244	212	204	211
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	23	29	37	17	22	29
Кількість звільнених штатних працівників, осіб	21	22	31	18	22	31
із причини змін в організації виробництва і праці	0	0	0	0	0	0
із причини плинності кадрів	21	22	31	18	22	31
Загальний коефіцієнт по обороту	0,21	0,24	0,28	0,17	0,22	0,25
Коефіцієнт обороту по прийому	0,11	0,13	0,15	0,08	0,11	0,12
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,10	0,10	0,13	0,085	0,11	0,13
Коефіцієнт плинності	0,10	0,10	0,13	0,085	0,11	0,13

Коефіцієнт плинності персоналу відображає чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин, або внаслідок порушення трудової дисципліни. Він є одним з найважливішим під час аналізу руху персоналу на підприємстві. У 2024 році коефіцієнт плинності персоналу ТОВ «Велетень» складає 0,13 або 13%. Показник плинності залежить від сезонності персоналу, галузевої специфіки, категорії персоналу, демографічної структури персоналу, та, що актуально в наш час, форс-мажорних обставин.

Тому, неможливо вирахувати ідеальний показник плинності, але в середньому плинність вважається природною в межах від 12-15% на рік. Тому,

можемо зробити висновок, що рівень плинності на підприємстві знаходиться у прийнятних межах.

Збільшення плинності пояснюється мобілізацією працівників до лав ЗСУ. За 2024 рік було мобілізовано 5 осіб, окрім цього за попередні роки було мобілізовано 13 працівників, що дає нам загальну кількість мобілізованих 18 чоловік. ТОВ «Велетень» докладає максимум зусиль для збереження кваліфікованих кадрів і мінімізації плинності працівників. Одним із ключових заходів є бронювання фахівців (чоловіків), що дозволяє забезпечити стабільність виробничих процесів та підтримку ефективної роботи підприємства. У 2024 році товариство підтвердило свій статус критично важливого для функціонування економіки та забезпечення життєдіяльності населення в особливий період, враховуючи це було заброньовано 54 працівника за допомогою засобів порталу «Дія».

Завдяки цим крокам наше підприємство не лише підтримує виробництво, а й гарантує працівникам впевненість у завтрашньому дні.

ДОДАТОК Б

Види мотивації працівників ТОВ «Велетень»

Перелік видів матеріальної мотивації	Перелік видів нематеріальної мотивації
Заробітна плата	Корпоративні заходи
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	Можливість професійного та особистісного розвитку
Компенсація харчування та спец. одягу для працівників підприємства	Відзнаки і нагороди за професійні досягнення
Забезпечення оздоровлення та відпочинку працівників та членів їх родин	Наявність «Дошки пошани».
Страхування (преміювання) стажу працівників.	

ДОДАТОК В

Звіт по лікарняним листам ТОВ «Велетень»

1	2021	2022	2023	2024
Всього нараховано по лікарняним , грн :	653 681,16	919 646,51	1 082 415,87	1 177 205,23
Оплата лікарняних листів за рахунок підприємства, грн	260170,09	339473,26	405125,01	483 294,75
Оплата лікарняних листів ФСС з ТВП, грн:	393511,07	580173,25	552996,06	693 910,48
Оплата лікарняних листів ФСС з ТВП вагітність та пологи		333060,84	124294,80	
Надійшли кошти від Фонду з них :	4100	983967,42	679099,53	693472,85
на поховання	4100			
вагітність та пологи		333060,84	124294,80	
догляд за дитиною		4486,96		12774,75
Кількість днів, що підлягають оплаті :	1322	1639	1555	1442
За рахунок підприємства	498	542	542	573
за рахунок коштів Фонду	824	1097	1013	896
Всього лікарняних листів непрацездатності	139	214	211	216
1- загальне захворювання;	123	210	209	212
5- не виробничі травми;	10			
8 – вагітність та пологи;		1	2	
10 – догляд (за дитиною)		3		4
11 - Ізоляція від COVID-19	6			