МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____ 2026 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

«Удосконалення системи управління персоналом СФГ "Злагода" Золотоніського району Черкаської області»

Виконала: студентка IV курсу, групи 41-м спеціальності 073 «Менеджмент»
ПАНЧЕНКО Карина Максимівна
Керівник: к.е.н., доцент
ПІТЕЛЬ Ніна Якимівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 6

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ……..……..….. 8

РОЗДІЛ ІІ. ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА І АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СФГ «ЗЛАГОДА» ЗОЛОТОНІСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ» …… 20

РОЗДІЛ ІІІ. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СФГ «ЗЛАГОДА» ЗОЛОТОНІСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ ……..……..... 35

ВИСНОВКИ ……. 49

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..… 51

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економіки України, посилення конкурентного середовища, нестабільності ринку праці та впливу воєнного стану особливого значення набуває проблема ефективного управління персоналом підприємств аграрної сфери. Саме персонал є ключовим ресурсом забезпечення стабільності функціонування сільськогосподарських підприємств, підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності та адаптації господарств до сучасних викликів. В умовах війни питання кадрового забезпечення, мотивації працівників, формування ефективної системи управління трудовими ресурсами та збереження кадрового потенціалу набувають особливої актуальності для аграрного сектору України [1].

Аграрні підприємства сьогодні функціонують в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, трудової міграції, мобілізаційних процесів, психологічного навантаження на працівників та необхідності швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. У таких умовах удосконалення системи управління персоналом стає важливою передумовою підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, забезпечення належного рівня організації праці, розвитку трудового потенціалу та формування стійких конкурентних переваг. Особливої уваги потребують питання підвищення ефективності кадрової політики сільськогосподарських фермерських господарств, оскільки саме вони забезпечують значну частину виробництва аграрної продукції та продовольчу безпеку держави [2-3]. Тому удосконалення системи управління персоналом у СФГ «Злагода» Золотоніського району Черкаської області дозволить підвищити результативність використання трудових ресурсів, покращити мотивацію працівників, зміцнити організаційну структуру управління та забезпечити ефективний розвиток господарства.

Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом досліджували у своїх працях як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, зокрема: Балановська Т. І., Михайліченко М.В., Троян А.В. [4], Виноградський М.Д., Бєляєва С.В.,

Виноградська А.М., Шканова О.М. [5], Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. [6], Колот А.М., Цимбалюк С.О. [7], Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [8], Назарова Г.В. [9], Палеха Ю.І. [10], Пилипенко А.А. [11] та інші. Водночас сучасні умови функціонування аграрних підприємств в Україні потребують подальшого дослідження удосконалення управління персоналом з урахуванням викликів воєнного часу та повоєнного відновлення господарств.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретико-методологічних засад управління персоналом та розробка практичних рекомендацій з удосконалення системи управління персоналом СФГ «Злагода» Золотоніського району Черкаської області.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких *завдань*: дослідити теоретичні основи та сутність системи управління персоналом підприємств аграрної сфери; провести організаційно-економічну характеристику діяльності СФГ «Злагода»; виявити основні проблеми та недоліки системи управління персоналом СФГ «Злагода»; обґрунтувати напрями удосконалення системи управління персоналом господарства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у СФГ «Злагода» Золотоніського району Черкаської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення системи управління персоналом аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання.

У процесі дослідження використано такі *методи:* монографічний, економічного аналізу, статистичний, порівняльний, графічний, табличний, метод узагальнення та системного підходу.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність СФГ «Злагода», матеріали Державної служби статистики України, електронні ресурси та результати власних досліджень автора.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасній архітектурі економічних знань і практичного менеджменту парадигма сприйняття людських ресурсів зазнала фундаментальної трансформації. Транзитивна економіка України, яка сьогодні функціонує в умовах безпрецедентних макроекономічних викликів, воєнно-політичних ризиків, поглиблення демографічної кризи та перманентних міграційних процесів, висуває нові вимоги до життєздатності суб'єктів господарювання. За таких обставин ключовим детермінантом конкурентоспроможності будь-якого підприємства стає не його матеріально-технічний чи фінансовий капітал, а інтелектуально-кадровий потенціал. Відтак, дослідження сутності, особливостей та ролі системи управління персоналом набуває стратегічно важливого значення [1].

В економічній літературі поняття «управління персоналом» (*Human Resource Management – HRM*) трактується через призму кількох наукових підходів [3-11].

Процесний підхід розглядає управління персоналом як безперервну сукупність взаємопов'язаних управлінських функцій: планування потреби в кадрах, відбір, рекрутинг, адаптація, мотивація, розвиток, оцінювання та рух людських ресурсів.

Системний підхід визначає його як складну, відкриту, динамічну систему, що складається з низки взаємопов'язаних підсистем (організаційної, мотиваційної, нормативно-правової, інформаційної), яка взаємодіє із зовнішнім середовищем та гнучко реагує на його імпульси.

Стратегічний підхід позиціонує персонал як стратегічний актив, а управління ним — як інструмент узгодження довгострокових цілей бізнесу із можливостями та інтересами працівників.

У контексті нашого дослідження систему управління персоналом доцільно визначити як цілеспрямований, системно організований вплив суб'єкта управління (менеджменту, кадрової служби) на об'єкт управління (колектив, окремого працівника) з метою оптимального формування, використання, розвитку та збереження кадрового потенціалу задля досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства за одночасного задоволення інтересів і потреб самих працівників.

Роль системи управління персоналом у сучасних умовах є багатовекторною та визначальною для загальної результативності підприємства. Традиційне розуміння кадрової служби як суто адміністративно-облікового підрозділу («відділу кадрів») остаточно еволюціонувало у функцію стратегічного партнерства. Ця трансформація обумовлена виконанням системою таких ключових функцій [3-11]:

Капіталізація людських ресурсів: перетворення витрат на персонал (оплата праці, навчання, соціальний пакет) в інвестиції, що генерують додану вартість та підвищують ринкову вартість підприємства.

Адаптивність до криз: формування у персоналу високого рівня резильєнтності (психологічної стійкості, здатності до швидкого відновлення) та гнучкості, що дозволяє підприємству зберігати функціональність під час форс-мажорних обставин.

Інноваційний розвиток: створення корпоративної культури, що стимулює внутрішнє підприємництво, генерацію ідей та готовність працівників до освоєння нових технологій (зокрема, цифровізації та автоматизації бізнес-процесів).

Сучасні умови господарювання накладають на систему управління персоналом низку специфічних особливостей. Насамперед це стосується глобальних трендів, які змушений враховувати вітчизняний менеджмент [6; 12]:

Цифровізація (HR-Tech): масове впровадження хмарних рішень, автоматизованих систем управління (на кшталт CRM/ERP-систем у частині

кадрового обліку), використання штучного інтелекту для первинного скринінгу кандидатів та автоматизації рутинних операцій.

Гнучкі форми зайнятості: поширення дистанційної роботи (remote work), гібридних графіків, фрілансу та аутсорсингу, що потребує переформатування систем контролю за результатами, а не за часом перебування на робочому місці.

Трансформація мотиваційних чинників: зміщення акцентів з виключно матеріальної мотивації (яка залишається базовою, але недостатньою) у бік концепції *Total Rewards* (загальної винагороди), що включає ментальне здоров'я (well-being), можливості для самореалізації, безпеку праці та екологічність корпоративних відносин.

Дефіцит кваліфікованої робочої сили: зумовлений міграційними хвилями, мобілізаційними процесами та демографічною «ямою», що змушує підприємства переходити від стратегії відбору найкращих на ринку до стратегії утримання та самостійного «вирощування» кадрового резерву (L&D – Learning and Development).

Отже, система управління персоналом у сучасній науковій та практичній концепції є ядром загального менеджменту підприємства. Вона безпосередньо впливає на його фінансово-економічну стійкість через продуктивність праці, оптимізацію витрат та зниження плинності кадрів. Водночас ефективність цієї системи залежить від того, наскільки повно вона враховує галузеву специфіку діяльності підприємства – зокрема аграрного сектору, де дія загально-економічних законів тісно переплітається із природно-біологічними факторами.

Ефективність системи управління персоналом не може розглядатися відірвано від галузевої специфіки суб'єкта господарювання. В аграрній сфері, зокрема у форматі селянських фермерських господарств (СФГ), процес формування, розподілу та використання кадрового потенціалу підпорядкований дії не лише загальноекономічних законів, а й специфічних природно-біологічних, технологічних та соціально-демографічних факторів. Це зумовлює виникнення унікальних управлінських взаємозв'язків, які суттєво відрізняють агроменеджмент від управління персоналом у промисловості чи сфері послуг.

Головна архітектоніка формування кадрового потенціалу в сільському господарстві базується на взаємодії трьох ключових елементів [13-14]: землі як головного засобу виробництва, живої природи (рослин, тварин) як об'єкта праці та людини як суб'єкта праці. Специфіку цієї взаємодії визначають такі детермінанти [1-4; 15-18].

Сезонність виробничого циклу. Це фундаментальна особливість аграрного сектору, зумовлена розходженням між періодом виробництва та робочим періодом. Протягом року потреба в людських ресурсах коливається за синусоїдою: від критичного піку під час весняно-польових робіт та збирання врожаю до мінімальних значень у зимовий період. Для системи управління персоналом це створює складну дилему: як утримувати кістяк постійних висококваліфікованих кадрів (механізаторів, агрономів) у період міжсезоння та де шукати надійну тимчасову (сезонну) робочу силу в пікові періоди.

Залежність від природно-кліматичних умов. Праця в СФГ характеризується високим рівнем невизначеності та ризику. Результати діяльності (врожайність, якість продукції) та, як наслідок, фінансові результати підприємства залежать від погоди. Це ускладнює довгострокове планування фонду оплати праці та потребує гнучких, адаптивних систем матеріального стимулювання, які б враховували чинник ризику.

Територіальна розпорошеність та мобільність робочих місць. На відміну від заводського цеху чи офісу, робочі місця в СФГ роззосереджені на великих площах земельних угідь. Протягом робочого дня працівники (трактористи-машиністи) постійно переміщуються. Це ускладнює прямий візуальний та адміністративний контроль з боку менеджменту, підвищує роль самоменеджменту, технологічної дисципліни та вимагає впровадження сучасних цифрових інструментів моніторингу (наприклад, GPS-трекінгу техніки та систем контролю витрат пального).

Особливу увагу в контексті теми дослідження слід приділити соціально-економічному статусу селянських фермерських господарств. СФГ часто

поєднують у собі ознаки комерційного підприємства та сімейно-територіальної спільноти.

Специфіка кадрового менеджменту в СФГ полягає у розмиванні меж між професійними та особистісними (сімейними, сусідськими) відносинами. З одного боку, це забезпечує високий рівень лояльності, взаємовиручки та залученості, з іншого – ускладнює впровадження жорстких KPI (ключових показників ефективності), регламентацію посадових обов'язків та об'єктивне оцінювання персоналу через суб'єктивізм управлінських рішень.

З метою деталізації архітектоніки кадрового менеджменту підприємства аграрної сфери, нами було систематизовано структурно-функціональні зв'язки всередині кадрової підсистеми [19]. Наочне відображення логіки формування, функціонування та результативності досліджуваного процесу представлено на рис. 1.1. Згідно з наведеною графоаналітичною моделлю, систему управління персоналом доцільно розглядати як відкриту детерміновану систему, що функціонує в межах чіткої послідовності: «теоретико-методологічний базис – вхідні параметри (ресурси та інструменти) – безпосередні об'єкти управління (кадровий субстрат) – вихідні інтегральні ефекти».

Детальний науковий аналіз компонентів представленої схеми дозволяє виокремити такі ключові блоки.

1. Теоретико-методологічний та фундаментуючий базис. Концептуалізація системи розпочинається з блоку «Теоретичні основи формування системи управління персоналом». Він виступає першоосновою та визначає вектор розвитку всієї архітектури менеджменту. Цей блок декомпозується на три фундаментальні складові: закони і закономірності управління персоналом, що відображають об'єктивні, стійкі та повторювані зв'язки в трудових колективах; принципи формування системи управління персоналом (загальні правила побудови кадрових систем); принципи функціонування системи управління, які безпосередньо транслюють теоретичні положення на рівень практичного інструментарію. Як свідчить архітектура зв'язків, методологічні принципи безпосередньо координують формування цілей, функцій та методів управління.

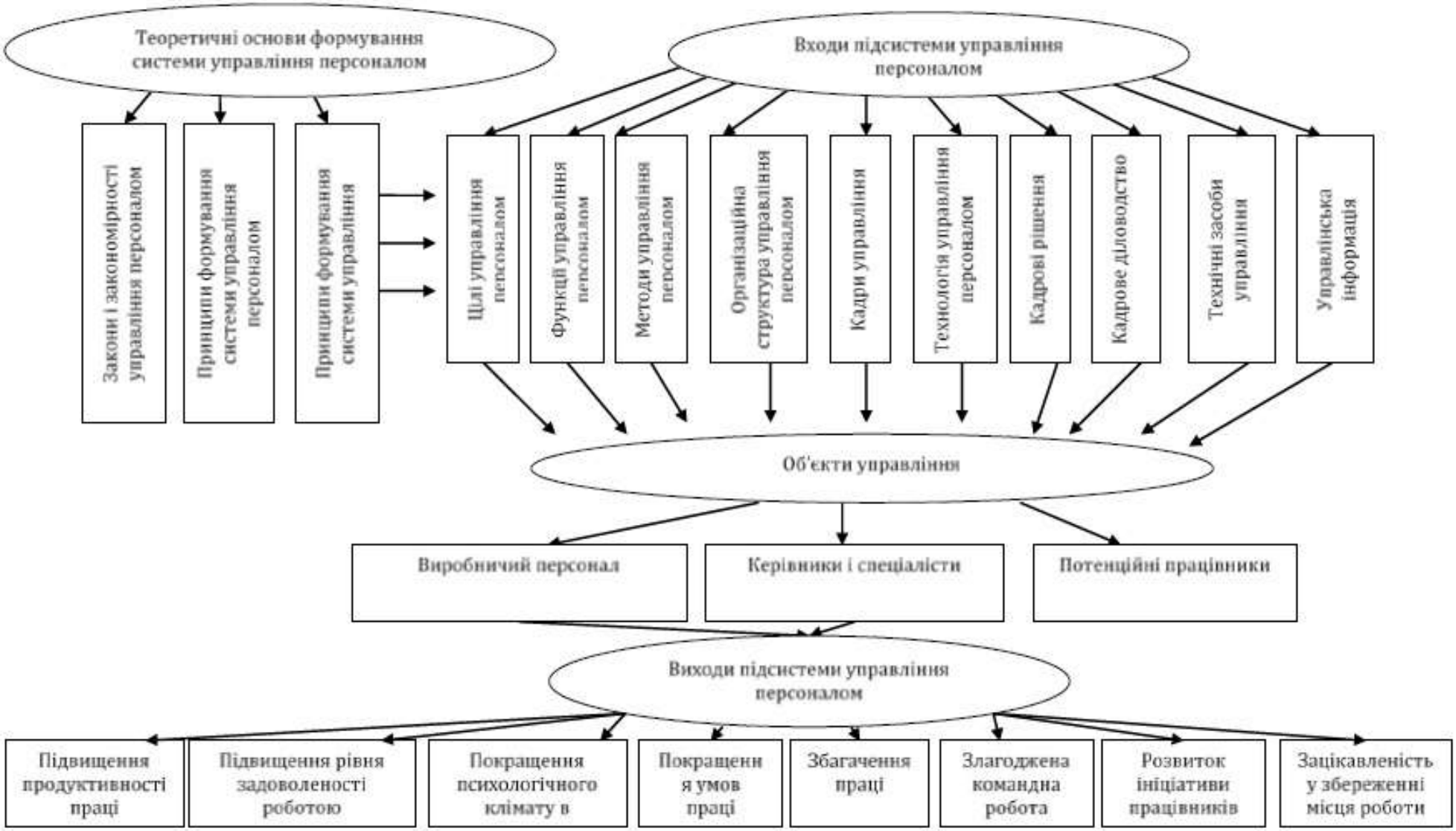


Рис. 1.1. Система управління персоналом у менеджменті організації та її складові [19, с. 228]

2. Ресурсне забезпечення та функціональні входи системи. Блок «Входи підсистеми управління персоналом» консолідує в собі повний спектр матеріальних, процесуальних, інформаційних та методологічних детермінант. Сюди віднесено 10 взаємопов'язаних елементів, що формують операційний каркас кадрової політики: цілі, функції та методи управління персоналом (цілепокладаючий та інструментальний базис); організаційна структура управління, що визначає ієрархію та субординацію; кадри управління та технологія управління персоналом (безпосередні суб'єкти виконання кадрових процедур та алгоритми їх реалізації); кадрові рішення та кадрове діловодство (нормативно-правове та регуляторне забезпечення процесів рухомого складу кадрів); технічні засоби управління та управлінська інформація (матеріально-технічна база, HR-Tech інструменти та релевантні масиви даних, необхідні для прийняття рішень менеджментом) [19-23].

3. Об'єктна декомпозиція системи. Центральною ланкою взаємодії, на яку спрямовано весь синергетичний вплив вхідних параметрів, виступають «Об'єкти управління». У межах досліджуваної моделі кадровий потенціал диференційовано за функціонально-професійною ознакою на три стратегічні групи: виробничий персонал — основа безпосередньої генерації доданої вартості (що для СФГ є критично важливим у контексті виконання польових та технологічних робіт); керівники і спеціалісти — ланка, що забезпечує координацію, планування та стратегічний розвиток; потенційні працівники — зовнішній кадровий резерв ринку праці, залучення якого є необхідним для компенсації плинності кадрів та подолання дефіциту робочої сили в умовах воєнного стану.

4. Результативний (вихідний) блок системи. Кінцева ефективність функціонування всієї системи кадрового менеджменту верифікується через «Виходи підсистеми управління персоналом». Модель, представлена на рис. 1.1, чітко демонструє, що якісне управління об'єктами забезпечує досягнення мультиплікативного ефекту, який складається як з економічних, так і з соціально-психологічних бенефітів: економічна результативність: виражається

безпосередньо через підвищення продуктивності праці, покращення умов праці та збагачення її змісту; соціально-психологічна результативність: транслюється через підвищення рівня задоволеності роботою, покращення психологічного клімату в колективі, розвиток ініціативи працівників та формування злагодженої командної роботи; стратегічна стійкість: акумулюється у показнику зацікавленості у збереженні місця роботи, що прямо протидіє деструктивним процесам плинності кадрів та мінімізує витрати на рекрутинг.

Таким чином, запропонована структурно-функціональна схема доводить, що система управління персоналом є інтегрованим комплексом, де недосконаліть бодай одного «входу» (наприклад, застарілі методи мотивації чи слабке інформаційне забезпечення) автоматично деформує стан «об'єкта» та мінімізує позитивні «виходи» системи. Це актуалізує необхідність проведення комплексного аналізу зазначених взаємозв'язків на прикладі конкретного об'єкта господарювання – СФГ «Злагода».

Сучасний етап розвитку вітчизняного агробізнесу накладає на процеси формування кадрового потенціалу низку гострих кризових викликів, які менеджмент СФГ «Злагода» змушений долати щоденно (рис. 1.2).

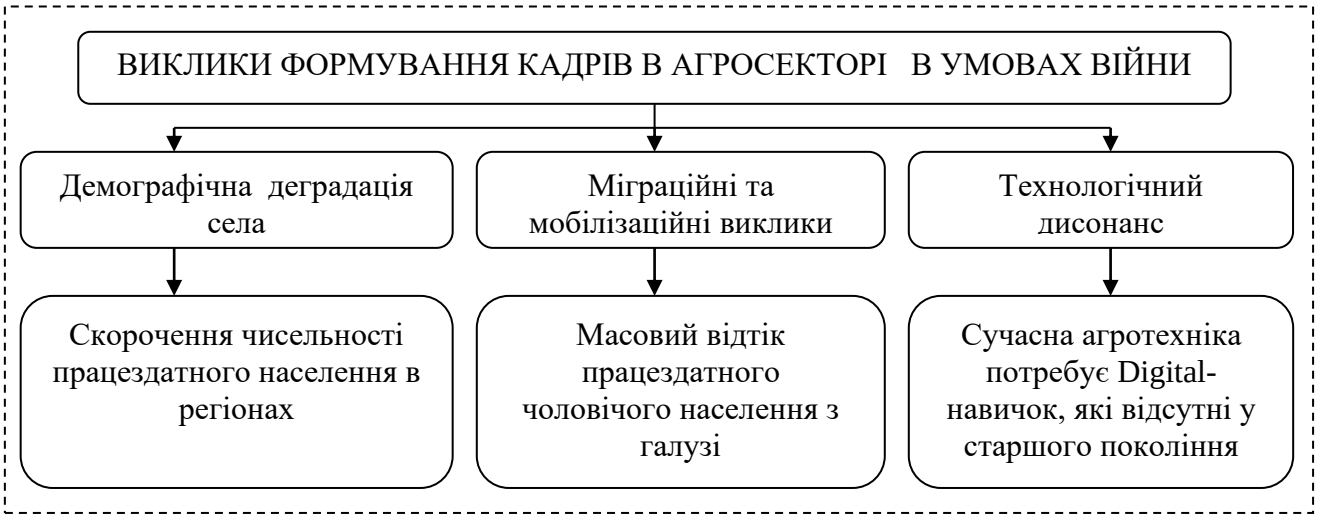


Рис. 1.2. Основні проблеми формування кадрів у системі управління персоналом аграрної сфери України в умовах війни*

* Систематизовано автором на основі проведених досліджень

Пріоритетними проблемами є демографічне «стиснення» сільських територій та старіння кадрів. Депопуляція українського села призводить до фізичного браку людських ресурсів на локальних ринках праці. Молодь масово мігрує до міст, через що середній вік постійних працівників у фермерських господарствах стрімко зростає. Мобілізаційні процеси та дефіцит критично важливих професій суттєво погіршують ситуацію. Оскільки аграрна сфера традиційно спирається на чоловічу працю (особливо в частині обслуговування складної техніки), залучення працівників до лав ЗСУ загострило проблему браку механізаторів, комбайнерів, водіїв та інженерів. Це вимагає від СФГ розробки стратегій швидкого перенавчання (включаючи залучення жінок до виконання традиційно чоловічих технологічних операцій) та утримання персоналу за рахунок бронювання та покращення умов праці. Кваліфікаційний дисонанс (технологічний розрив) також є важливим викликом. Адже сучасний агробізнес стрімко цифровізується: використовуються трактори з елементами автопілотування, дрони для внесення ЗЗР (засобів захисту рослин), точне землеробство. Водночас рівень кваліфікації наявних на селі кадрів часто залишається на рівні традиційних технологій. Формування кадрового потенціалу тепер потребує від підприємства інвестицій у безперервне навчання (L&D) власного персоналу.

Аналіз методів управління персоналом є класичним і водночас критично важливим елементом теоретико-методологічного аналізу системи менеджменту підприємств аграрної сфери, особливо в контексті специфіки сільськогосподарського виробництва, викликів воєнного стану та сучасних умов господарювання. Системне функціонування кадрового менеджменту забезпечується через практичну реалізацію сукупності методів управління – способів впливу на індивідуальних працівників та трудові колективи з метою координації їхньої діяльності задля досягнення цілей підприємства. Традиційна тріада класифікації цих інструментів детально відображена на схемі у рис. 1.3.

Згідно з наведеною візуалізацією методи управління персоналом декомпонуються на три базові групи: адміністративні, економічні та соціально-

психологічні. Здійснимо фаховий аналіз кожної групи методів та визначимо особливості їхньої проекції на діяльність сучасних підприємств аграрної сфери.



Рис. 1.3. Систематизація методів управління персоналом підприємств аграрної сфери*

*Узагальнено автором за матеріалами проведеного дослідження [24-30]

1. Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи. Дана група методів базується на владній мотивації, дисципліні та чіткому нормативно-правовому регулюванні. Вони охоплюють процеси від формування структури органів управління та правового регулювання до видання безпосередніх наказів, інструктування, набору кадрів і встановлення адміністративних санкцій. Вони забезпечують стабільність, чітку координацію, юридичне оформлення кадрових процесів та обов'язковість виконання управлінських рішень. В умовах воєнного стану та роботи в СФГ роль адміністративних методів трансформується. З

одного боку, жорстка регламентація, «затвердження адміністративних норм і нормативів» та інструктаж є основою забезпечення безпеки праці (наприклад, під час польових робіт на деокупованих чи прифронтових територіях). З іншого боку, надмірна бюрократизація та розробка надто деталізованих посадових інструкцій можуть нівелювати гнучкість менеджменту, яка є критичною у періоди пікових сезонних навантажень, коли виникає потреба в експрес-рокіровці або взаємозамінності працівників.

2. Економічні методи орієнтовані на матеріальну мотивацію персоналу. Вони діють через матеріальні стимули, важелі фінансово-кредитного характеру, ціноутворення, оподаткування, участь у прибутках і капіталі, а також встановлення системи матеріальних санкцій і заохочень. Вони переводять управлінські цілі підприємства на мову особистих фінансових інтересів працівника, стимулюючи його до підвищення індивідуальної продуктивності праці. Для селянських фермерських господарств економічні методи є головним локомотивом залучення та утримання персоналу на селі. Такі елементи, як «оплата праці» та «економічне стимулювання», безпосередньо прив'язуються до результатів аграрного року (обсягу зібраного зерна, збереженості техніки тощо). Проте станом на сьогодні впровадження таких інструментів, як «участь у прибутках і капіталі» чи масштабне «фінансування» і «кредитування», часто обмежене дефіцитом обігових коштів та логістичними кризами, з якими стикається український агробізнес. Це змушує шукати максимально точкові й адаптивні гнучкі системи преміювання.

3. Соціально-психологічні методи. Цей блок методів, відповідно до архітектури схеми на рис. 1.3, спрямований на управління соціально-психологічними процесами в колективі. Інструментарій включає соціально-психологічне планування, створення творчої атмосфери, участь робітників в управлінні, задоволення культурних потреб, формування збалансованих груп, створення нормального психологічного клімату та розвиток ініціативи й відповідальності. Вони спираються на використання неофіційних чинників, внутрішньої мотивації працівника, його суспільного визнання, цінностей та

моральних стимулів. Значення цієї групи методів в умовах перманентного воєнного стресу складно переоцінити. У невеликих фермерських господарствах (на кшталт СФГ «Злагода»), де діє тісний міжособистісний зв'язок, «створення нормального психологічного клімату» та «розвиток у робітників ініціативи та відповідальності» виступають компенсаторним механізмом за обмеженості бюджету на матеріальне заохочення. Моральна підтримка, турбота про ментальне здоров'я (well-being), допомога родинам мобілізованих працівників – усе це формує високий рівень лояльності, що утримує кадрове ядро підприємства від міграції.

Науковий аналіз структури, наведеної на рис. 1.3, дозволяє констатувати: ефективна система управління персоналом сучасного аграрного підприємства не може будуватися на ізольованому застосуванні лише однієї групи методів. Адміністративні методи формують каркас дисципліни, економічні – забезпечують матеріальний інтерес до праці, а соціально-психологічні – цементують колектив емоційно та духовно.

В умовах воєнного стану стратегічний успіх СФГ «Злагода» залежатиме від здатності менеджменту забезпечити оптимальну диверсифікацію та синергію цих методів, зміщуючи акценти від жорсткого командно-адміністративного тиску до гнучкого економічного стимулювання та посиленої соціально-психологічної підтримки персоналу. Такий збалансований підхід мінімізує негативні наслідки кадрового дефіциту та забезпечить безперервність виробничого процесу. Таким чином, специфіка формування та використання кадрового потенціалу в контексті управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах полягає у необхідності балансування між природними факторами (сезонністю, ризиковістю) та жорсткими соціально-демографічними реаліями. Тому, зважаючи на сучасні виклики військового часу, управління персоналом у СФГ не може обмежуватися лише кадровим діловодством; воно має трансформуватися в гнучку систему, здатну швидко адаптувати чисельність, структуру та мотивацію працівників до операційних потреб виробничого календаря в умовах обмеженого ринку праці.

РОЗДІЛ ІІ
ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА І АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СФГ «ЗЛАГОДА» ЗОЛОТОНІСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

СФГ «Злагода», яке було об’єктом дослідження, функціонує на аграрному ринку понад 23 роки (дата реєстрації – 12.03.2002 р.). Такий тривалий період життєвого циклу свідчить про високу адаптивність організації, стабільність управлінської вертикалі та сформовану ринкову репутацію. Юридична особа зареєстрована у формі селянського (фермерського) господарства, що передбачає специфічну систему оподаткування та управління, орієнтовану на використання земельних угідь як основного засобу виробництва (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Організаційно-економічна інформація про юридичну особу*

Повне найменування юридичної особи	Селянське (фермерське) господарство «Злагода» Золотоніський район, Черкаська область
Скорочена назва	СФГ "Злагода"
Організаційно-правова форма	Селянське (фермерське) господарство
Код ЄДРПОУ	31909146
Дані про розмір статутного капіталу	2000,00 грн
Місцезнаходження	Україна, Черкаська обл., Золотоніський р-н, село Яворівка, вул. Центральна, будинок 193
Види діяльності	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші: 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур, 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід, 01.46 Розведення свиней, 01.50 Змішане сільське господарство, 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві, 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання, 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
Дата реєстрації	12.03.2002 (23 роки 11 місяців)
Керівник	Згуровський Валентин Миколайович

* Систематизовано автором за даними [31]

Статутний капітал підприємства складає 2000,00 грн, що є характерним для господарств даного типу, де основний фінансовий потенціал акумулюється в необоротних активах (техніка, споруди) та обігових коштах.

Виробничий профіль підприємства за КВЕД є багатовекторним: основним видом діяльності є вирощування зернових, бобових та олійних культур, що відповідає агрокліматичному потенціалу Черкаської області. Господарство демонструє високий ступінь вертикальної та горизонтальної інтеграції. Наявність видів діяльності у сферах тваринництва (розведення ВРХ та свиней), переробки (виробництво хлібобулочних виробів) та ритейлу (роздрібна торгівля) свідчить про прагнення менеджменту замкнути виробничий цикл «від поля до споживача». Зареєстрований вид діяльності «Вантажний автомобільний транспорт» дозволяє підприємству мінімізувати трансакційні витрати на перевезення продукції та забезпечувати незалежність операційної системи від зовнішніх перевізників.

Територіальне розташування є стратегічно вигідним з огляду на близькість до транспортних вузлів та потужну сировинну базу регіону. Управління організацією здійснює керівник Згуровський Валентин Миколайович, що вказує на лінійний тип управління, характерний для фермерських господарств, де стратегічні рішення зосереджені в руках власника-менеджера. Таким чином, СФГ «Злагода» є сталим, багатопрофільним агропромисловим суб’єктом із високим рівнем диверсифікації ризиків за рахунок поєднання рослинництва, тваринництва, переробки та торгівлі.

Аналіз основних показників діяльності СФГ «Злагода» за 2023-2025 рр. свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства (табл. 2.2). Спостерігається стійка тенденція до масштабування діяльності за всіма ключовими параметрами. За аналізований період обсяг валової продукції зріс у 2,02 раза (з 68,3 млн грн до 138,4 млн грн). Основним драйвером росту є рослинництво. Товарна продукція також демонструє позитивну динаміку, досягнувши у 2025 р. позначки 154 млн грн. Земельна площа господарства

збільшилася на 29,1% (з 9984 га до 12893 га), при цьому вся площа представлена сільськогосподарськими угіддями, де рілля займає понад 99%.

Таблиця 2.2

Аналіз основних показників розміру СФГ «Злагода»*

Показник	2 023р.	2 024р.	2 025р.	2025 р. у % до 2023 р.	2025 р. +,- до 2023 р.
Валова продукція сільського господарства в порівнянних цінах, тис. грн.	68326,31	131769,79	138358,28	202,50	70031,97
в т.ч. валова продукція рослинництва, тис. грн.	63714,28	117710,60	123596,13	193,98	59881,85
в т.ч. валова продукція тваринництва, тис. грн.	4612,03	14059,19	14762,15	320,08	10150,12
Загальна земельна площа, га	9984	12893	12893	129,14	2909
у т.ч. с/г угіддя, га	9984	12893	12893	129,14	2909
із них рілля, га	9908	12770	12770	128,89	2862
Середньорічна чисельність працівників по господарству, чол.	218	255	268	122,94	50
у т.ч. рослинництва	176	225	236	134,09	60
тваринництва	42	30	32	76,19	-10
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	106512	138380	145299	136,42	38787
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	106310	118339	124256	116,88	17946
Поголів'я тварин, гол.					
ВРХ	618	803	843	136,41	225
корови	255	410	431	169,02	176
Товарна продукція, тис. грн.	119555	146702	154037		34482

* Систематизовано автором за даними звітності СФГ «Злагода»

Розширення масштабів діяльності супроводжувалося зростанням середньорічної чисельності персоналу на 23% (до 268 осіб). Капіталізація підприємства зміцнилася за рахунок збільшення вартості основних виробничих фондів на 36,4% та оборотних коштів на 16,9%**.** Отже СФГ «Злагода» трансформується у велике багатопрофільне підприємство, нарощуючи виробничий та ресурсний потенціал при збереженні домінуючої ролі рослинництва та активному розвитку молочного скотарства.

PEST-аналіз зовнішнього середовища СФГ «Злагода» свідчить про високу стійкість підприємства, зумовлену стратегією диверсифікації та глибокої інтеграції виробництва. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

PEST-аналіз СФГ «Злагода»*

Політика (P) Державна підтримка агросектору: наявність програм пільгового кредитування (наприклад, «5-7-9%») та субсидій для фермерських господарств, що займаються тваринництвом та переробкою. Зміни в земельному законодавстві: регулювання ринку землі сільськогосподарського призначення, умови оренди та право власності на земельні паї. Податкова політика: умови перебування на спрощеній системі оподаткування (4 група єдиного податку) та зміни в адмініструванні ПДВ для сільгоспвиробників. Вимоги євроінтеграції: приведення стандартів якості продукції (особливо у тваринництві та хлібопеченні) у відповідність до регламентів ЄС для розширення ринків збуту.	Економіка (E) Волатильність цін на енергоносії та ПММ: прямий вплив вартості пального, природного газу та електроенергії на собівартість зернових та хлібобулочних виробів. Динаміка світових цін на зерно: залежність прибутковості основного виду діяльності (вирощування зернових та олійних) від кон'юнктури на глобальних біржах. Рівень інфляції та валютні ризики: здорожчання імпортного насіння, засобів захисту рослин (ЗЗР) та запчастин до техніки через коливання курсу гривні. Логістичні витрати: вартість та доступність послуг вантажних перевезень, стан дорожньої інфраструктури в Черкаському регіоні.
Соціум (S) Демографічна ситуація в сільській місцевості: відтік кваліфікованих кадрів (механізаторів, зоотехніків) до міст або за кордон, що створює дефіцит робочої сили. Зміна споживчих переваг: зростання попиту населення на екологічно чисту продукцію місцевого виробництва та свіжі хлібобулочні вироби. Рівень доходів населення: платоспроможність мешканців Шрамківської СТГ Золотоніського району Черкаської області, що безпосередньо впливає на обсяги роздрібної торгівлі в магазинах господарства. Соціальна відповідальність: участь СФГ у розвитку інфраструктури села Яворівка, підтримка місцевої громади та створення нових робочих місць.	Технологія (T) Цифровізація: впровадження систем паралельного водіння, GPS-моніторингу техніки та датчиків контролю висіву для оптимізації витрат ресурсів. Селекційні інновації: використання нових високоврожайних гібридів культур та покращення генетичного потенціалу поголів'я ВРХ. Модернізація переробних потужностей: оновлення обладнання у пекарнях для підвищення якості хлібобулочних виробів та розширення асортименту. Автоматизація тваринницьких ферм: впровадження сучасних систем доїння, годівлі та контролю мікроклімату.

* Систематизовано автором за даними проведених досліджень СФГ «Злагода»

Поєднання рослинництва з тваринництвом та переробкою дозволяє мінімізувати ринкові ризики й ефективно використовувати власний сировинний потенціал. Ключовими факторами подальшого зростання є впровадження інноваційних технологій та адаптація до стандартів ЄС. Водночас головними викликами залишаються дефіцит кадрів у сільській місцевості та волатильність

цін на енергоносії. Господарство має високий потенціал для трансформації в автономний агропромисловий комплекс із замкненим циклом виробництва та збуту.

Сучасна діяльність СФГ «Злагода» обумовлена сукупним впливом суб'єктів ринкової інфраструктури та інституційних чинників. Ключовий сегмент стейкхолдерів-споживачів представлений зернотрейдерами, елеваторними комплексами, переробними підприємствами та гуртовими посередниками. Рівень попиту на продукцію рослинництва (зернові та олійні культури) є похідною від глобальної та вітчизняної кон'юнктури аграрного ринку, волатильності цін та валових зборів сільськогосподарських культур.

Ресурсне забезпечення операційної системи господарства реалізується через розгалужену мережу постачальників насіннєвого матеріалу, мінеральних добрив, засобів захисту рослин, пально-мастильних матеріалів та техніки. Стабільність партнерських взаємозв'язків із контрагентами є критичним фактором забезпечення безперервності та ритмічності виробничого циклу.

Конкурентне середовище аграрного сектору Черкаської області характеризується високою інтенсивністю суперництва між фермерськими господарствами за стратегічні ресурси: канали збуту, права оренди земельних угідь та залучення висококваліфікованого людського капіталу. Окрім ринкових чинників, суттєвий вплив на результативність діяльності СФГ «Злагода» мають природно-кліматичні умови, інфляційні процеси, доступність фінансово-кредитних інструментів, а також державна регуляторна політика у сфері оподаткування та підтримки агровиробників.

Узагальнюючи, зовнішнє середовище підприємства відзначається високим рівнем динамічності та невизначеності. Це вимагає від менеджменту впровадження системи постійного моніторингу ринкових індикаторів та гнучкої адаптації управлінських рішень.

Операційна підсистема підприємства є центральною ланкою, що забезпечує трансформацію вхідних ресурсів у готову сільськогосподарську продукцію та продукти її переробки (табл. 2.4). Проведений аналіз операційної

підсистеми СФГ «Злагода» підтверджує високий рівень інтеграції виробничих процесів, що охоплюють рослинництво, тваринництво та харчову переробку. Специфіка операційної діяльності господарства визначається тривалим виробничим циклом та вираженою сезонністю, що потребує чіткої координації між усіма структурними підрозділами.

Таблиця 2.4

Характеристика операційної підсистеми СФГ «Злагода»*

Показник	Характеристика
Вид операційної діяльності	Агропромислове виробництво**.** Поєднує рослинництво, тваринництво та харчову переробку (вертикальна інтеграція).
Основний продукт (послуга)	Зернові, бобові, олійні культури, сире молоко, м’ясо ВРХ та свиней, а також готові хлібобулочні вироби.
Тип операційної системи	Синтетична, масового та серійного типу. Характеризується виготовленням великих обсягів однорідної продукції (зерно) та регулярним випуском партій (хліб).
Основні операційні процеси	Повний аграрний цикл: підготовка ґрунту, посів, догляд за посівами, збирання, зберігання, відгодівля худоби та випікання хліба.
Тривалість операційного циклу	Сезонно-тривалий (від 4 до 11 місяців). Визначається біологічними особливостями вирощування культур та циклом відгодівлі тварин.
Структурні підрозділи, задіяні в операційній діяльності	Виробничі бригади, тваринницькі ферми, автотранспортний парк, складське господарство, власна пекарня та торговельні точки.
Рівень регламентації процесів	Середній. Процеси регулюються агротехнічними картами, ветеринарними протоколами та ДСТУ у сфері харчової переробки.

* Сформовано автором за даними проведених досліджень СФГ «Злагода»

Використання змішаного типу операційної системи дозволяє підприємству ефективно поєднувати масове виробництво зернових культур із серійним випуском хлібобулочних виробів. Високий рівень технологічної регламентації та дотримання агротехнічних стандартів забезпечують стабільну якість продукції та конкурентоспроможність на регіональному ринку. Наявність власного автопарку та складського господарства мінімізує логістичні ризики та оптимізує витрати в межах операційного циклу. Загалом, операційна модель підприємства демонструє збалансованість та адаптивність до мінливих умов аграрного сектору.

Аналіз основних операційних процесів СФГ «Злагода» показує, що діяльність підприємства охоплює повний цикл виробництва сільськогосподарської продукції – від планування посівної кампанії до реалізації готової продукції. Найбільш тривалими процесами є догляд за посівами та зберігання продукції, оскільки вони тривають протягом усього виробничого сезону або до моменту продажу врожаю. Основні операційні процеси, їх взаємозв'язок та відповідальні структурні підрозділи систематизовані у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз основних операційних процесів СФГ «Злагода»*

Назва процесу	Зміст операції	Відповідальний підрозділ	Тривалість	Проблемні аспекти
Планування виробництва	Формування структури посівних площ, планування виробничої програми, розрахунок потреби в ресурсах	Керівництво господарства, планово-економічна служба	1–2 тижні перед початком сезону	Нестабільність ринку, складність прогнозування цін
Підготовка ґрунту	Оранка, культивація, боронування та підготовка полів до посіву	Виробничий (рослинницький) підрозділ, механізатори	2–3 тижні	Зношеність техніки, погодні умови
Посів сільськогосподарських культур	Висів насіння зернових та технічних культур із застосуванням сівалок та мінеральних добрив	Рослинницька бригада, агрономічна служба	1–2 тижні (залежно від культури)	Дефіцит якісного насіння, погодні ризики
Догляд за посівами	Внесення добрив, захист рослин від шкідників і хвороб, міжрядний обробіток	Агрономічна служба, механізатори	Упродовж вегетаційного періоду	Висока вартість засобів захисту рослин
Збирання врожаю	Комбайнове збирання зернових культур, транспортування врожаю з полів	Виробничий підрозділ, транспортна служба	2–4 тижні	Дефіцит техніки, погодні умови, втрати врожаю
Зберігання продукції	Очищення, сушіння та зберігання зерна на складах або елеваторах	Складське господарство	До моменту реалізації	Недостатні потужності для зберігання
Реалізація продукції	Продаж зерна та іншої продукції покупцям, укладання договорів, логістика	Комерційний відділ, керівництво	Протягом року	Коливання цін, логістичні витрати

* Сформовано автором за даними проведених досліджень СФГ «Злагода»

Значна частина виробничих операцій виконується рослинницьким підрозділом та механізаторами, що свідчить про високу роль технічного забезпечення у діяльності господарства. Водночас у процесах виробництва спостерігається залежність від зовнішніх факторів, зокрема погодних умов та ринкової кон'юнктури. Серед ключових проблем можна виділити зношеність техніки, високу вартість матеріально-технічних ресурсів та коливання цін на аграрну продукцію. Підвищення ефективності операційних процесів можливе за рахунок модернізації техніки, удосконалення планування виробництва та розвитку логістики збуту. У цілому операційна діяльність господарства має типовий для аграрних підприємств України характер.

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про зміни у ресурсному забезпеченні СФГ «Злагода» протягом 2023-2025 рр.

Таблиця 2.6

Характеристика ресурсного забезпечення СФГ «Злагода»*

Показник	2 023р.	2 024р.	2 025р.
І. Показники ефективності використання землі			
Виробництво на 100 га відповідних угідь, ц			
зерна	2930,3	3832,59	4024,22
молока	158,15	259,84	272,83
живої ваги ВРХ	5,9	38,17	40,08
Одержано на 100 га с. – г. угідь, тис. грн.:			
валової продукції	439,17	306,6	321,93
чистого прибутку	200,6	64,42	67,64
ІІ. Показники ефективності використання основних виробничих фондів			
Фондоозброєність, тис. грн.	488,59	542,67	569,80
Фондозабезпеченість, тис. грн.	1066,83	1073,3	1126,97
Фондовіддача, грн.	0,64	0,95	1,00
Фондомісткість, грн.	1,56	1,05	1,10
Припадає в розрахунку на 1 грн. основних виробничих фондів, грн.: валового доходу	41,17	28,57	30,00
чистого прибутку	18,8	6	6,30
ІІІ. Показники ефективності використання трудових ресурсів			
Виробництво валової продукції у розрахунку на 1 середньо-річного працівника, тис. грн.	313,42	516,74	542,58
у т.ч. рослинництва	362,01	523,16	549,32
тваринництва	109,81	468,64	492,07

* Сформовано автором за даними проведених досліджень СФГ «Злагода»

Зокрема, спостерігається зростання обсягів виробництва продукції на 100 га сільськогосподарських угідь, зокрема зерна (з 2930,3 ц у 2023 р. до 4024,22 ц у 2025 р.), молока та живої ваги великої рогатої худоби, що свідчить про підвищення продуктивності використання земельних ресурсів. Водночас показники вартості валової продукції та чистого прибутку на 100 га у 2024–2025 рр. є нижчими порівняно з 2023 р., що може бути пов'язано зі зміною ринкових цін, зростанням витрат виробництва або впливом зовнішніх економічних факторів. Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів демонструє поступове зростання фондоозброєності та фондозабезпеченості, а також підвищення фондовіддачі до 1,0 грн у 2025 р., що свідчить про покращення використання матеріально-технічної бази підприємства. Разом з тим зниження валового доходу та чистого прибутку в розрахунку на 1 грн основних фондів вказує на певне зниження економічної ефективності їх використання. Позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці, що проявляється у збільшенні обсягів валової продукції у розрахунку на одного працівника. Отже, у цілому підприємство демонструє покращення показників виробничої результативності, однак потребує підвищення економічної ефективності використання ресурсів та оптимізації витрат. Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить про зміни показників економічної ефективності операційної діяльності СФГ «Злагода» у 2023-2025 рр.

Таблиця 2.7

Економічна ефективність операційної діяльності СФГ «Злагода»*

Показник	2 023р.	2 024р.	2 025р.
Вартість валової продукції у розрахунку на:			
100 га с. – г. угідь, тис. грн.	684,36	1022,03	1073,13
1 середньорічного працюючого, грн.	313423	516744	542581
100 грн. основних виробничих фондів с. – г. призначення, грн.	64,15	95,22	99,98
Чистий прибуток у розрахунку на:			
100 га с. – г. угідь, тис. грн.	200,6	64,42	67,64
1 середньорічного працюючого, грн.	91871,6	32572,6	34201
100 грн. основних виробничих фондів с. – г. призначення, грн.	18,8	6	6,30

* Сформовано автором за даними проведених досліджень СФГ «Злагода»

Впродовж 2023-2025 рр. спостерігається зростання вартості валової продукції за всіма показниками, зокрема на 100 га сільськогосподарських угідь, на одного працівника та на 100 грн основних виробничих фондів. Це свідчить про підвищення результативності операційної діяльності. Водночас показники чистого прибутку у 2024–2025 рр. значно зменшилися порівняно з 2023 р., що може бути пов’язано зі зростанням витрат виробництва або зміною ринкових умов. Отже, незважаючи на зростання обсягів виробництва, підприємству необхідно приділити увагу підвищенню прибутковості діяльності.

Нами ідентифіковано основні проблеми в роботі операційної підсистеми, що негативно впливають на ефективність діяльності СФГ «Злагода» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Матриця SWOT-аналізу СФГ «Злагода»

	Можливості (О)	**Загрози (Т)**
1	*2*	*3*
Внутрішнє середовище / Зовнішнє середовище	Розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції, зокрема через співпрацю з переробними підприємствами. Залучення державних програм підтримки аграрного сектору та грантового фінансування. Модернізація матеріально-технічної бази та впровадження сучасних агротехнологій. Розвиток кооперації з іншими аграрними підприємствами та логістичними структурами.	Нестабільність цін на аграрну продукцію та матеріально-технічні ресурси. Негативний вплив кліматичних змін і несприятливі погодні умови. Посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому аграрному ринку Економічна та воєнна нестабільність, що ускладнює виробничу діяльність.
Сильні сторони (S)	**Заходи SO**	**Заходи ST**
Наявність сільськогосподарських угідь та спеціалізація на виробництві рослинницької і тваринницької продукції. Досвід роботи на аграрному ринку та наявність налагоджених виробничих процесів. Поступове зростання продуктивності праці та обсягів виробництва продукції. Наявність трудових ресурсів та практичного досвіду працівників.	Розширення каналів збуту сільськогосподарської продукції через укладання довгострокових контрактів з переробними підприємствами та торговельними мережами. Залучення державних програм підтримки та грантового фінансування для модернізації матеріально-технічної бази. Впровадження сучасних агротехнологій та елементів точного землеробства. Розвиток кооперації з іншими аграрними підприємствами у сфері логістики та зберігання продукції.	Диверсифікація структури виробництва (поєднання рослинництва і тваринництва, вирощування різних культур). Впровадження ресурсозберігаючих технологій та оптимізація виробничих витрат. Формування резервного фонду та підвищення фінансової стійкості підприємства. Використання сучасних агротехнічних заходів для адаптації до кліматичних змін.

Продовження таблиці 2.8

1	*2*	*3*
Слабкі сторони (W)	**Заходи WO**	**Заходи WT**
Зношеність частини сільськогосподарської техніки та потреба в її оновленні. Залежність від погодних умов і сезонності виробництва. Обмежені фінансові ресурси для інвестицій і модернізації. Коливання рівня прибутковості через зростання витрат виробництва.	Залучення державних програм підтримки та грантового фінансування для оновлення сільськогосподарської техніки. Участь у сільськогосподарських кооперативах для спільного використання техніки та логістичної інфраструктури. Впровадження сучасних агротехнологій і систем управління виробництвом. Розширення ринків збуту та пошук нових партнерів для реалізації продукції.	Оптимізація структури витрат та підвищення контролю за використанням ресурсів. Страхування врожаю та виробничих ризиків. Поступове оновлення матеріально-технічної бази шляхом поетапних інвестицій. Диверсифікація видів продукції та виробничих напрямів.

***** Сформовано автором за даними проведених досліджень СФГ «Злагода»

SWOT-аналіз діяльності СФГ «Злагода» свідчить, що підприємство має певні сильні сторони, зокрема наявність земельних ресурсів, виробничий досвід та поступове зростання продуктивності праці. Водночас діяльність господарства характеризується наявністю окремих слабких сторін, серед яких обмежені фінансові можливості та потреба в оновленні матеріально-технічної бази. Зовнішнє середовище створює для підприємства як нові можливості, пов’язані з розвитком ринків збуту та впровадженням сучасних агротехнологій, так і загрози у вигляді нестабільності ринку, кліматичних змін та зростання виробничих витрат. Реалізація запропонованих стратегічних заходів дозволить підвищити ефективність діяльності господарства та зміцнити його конкурентні позиції на аграрному ринку.

Діагностика управлінської підсистеми є критично важливою, оскільки вона дозволяє виявити приховані «вузькі місця» в структурі менеджменту, які гальмують розвиток усієї організації. Завдяки системному аналізу керівництво отримує об’єктивну оцінку ефективності прийняття рішень, що мінімізує ризики стратегічних помилок у мінливому ринковому середовищі. Вона допомагає чітко розмежувати зони відповідальності та оптимізувати інформаційні потоки, усуваючи дублювання функцій і зайву бюрократію. Крім того, регулярний аудит методів управління дозволяє адаптувати корпоративну

культуру та стиль лідерства до нових викликів, підвищуючи лояльність і продуктивність персоналу. Зрештою, саме цей процес стає фундаментом для впровадження інновацій, забезпечуючи життєздатність та конкурентну перевагу компанії на довгострокову перспективу.

Організаційна структура господарства, структура управління і компетентності головних посадових осіб визначаються у статутних документах. У СФГ «Злагода» сформувалась лінійно-функціональна структура управління. Вона має ряд переваг: чітко розмежовує функціональні обов'язки; оскільки в ній передбачена мінімальна кількість ієрархічних рівнів, то вона більш економічна; дозволяє встановити тісний оперативний зв'язок між керівниками середньої ланки і головою фермерського господарства. До складу господарства входить тракторно-рільнича бригада та обслуговуючі підрозділи (автопарк, ремонтна майстерня, склади, тік) (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура СФГ «Злагода»*

* Сформовано автором за даними проведених досліджень СФГ «Злагода»

Структура управління СФГ «Злагода» (рис. 2.2) – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів системи, яка конкретизує поділ праці і службові зв'язки між працівниками апарату управління і структурними підрозділами із підготовки, прийняття й реалізації управлінських рішень.

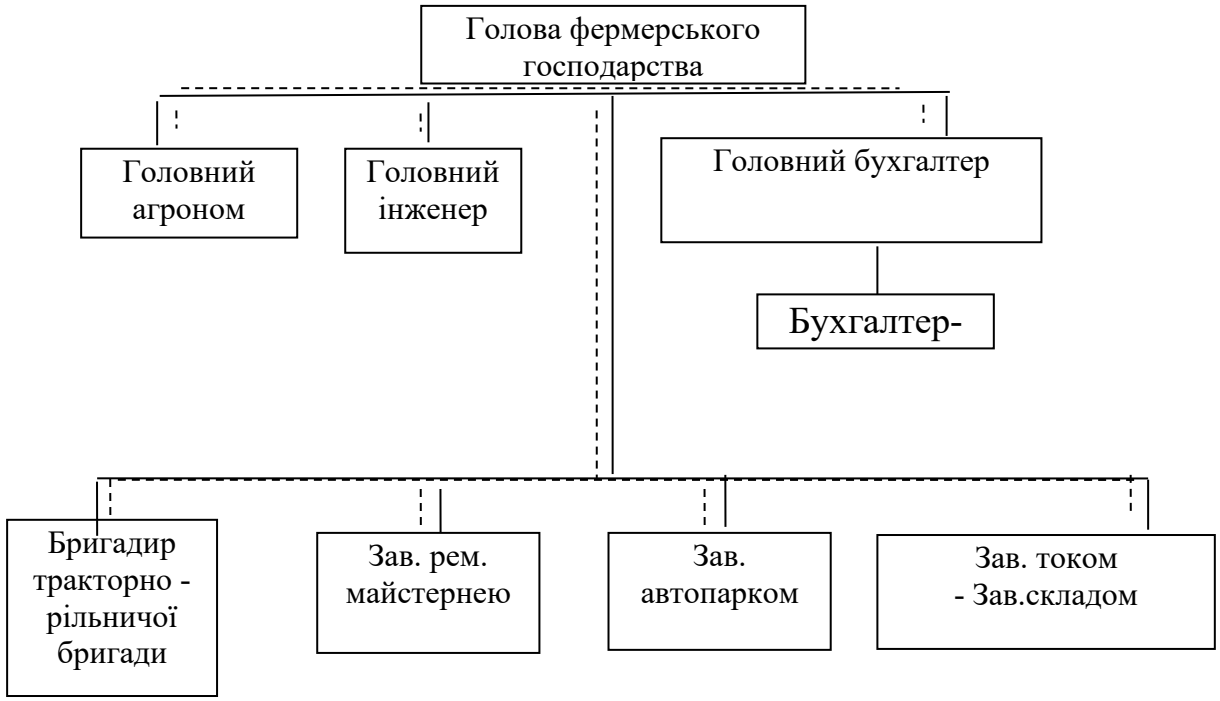


Рис. 2.2. Структура управління СФГ «Злагода»*

* Сформовано автором за даними проведених досліджень СФГ «Злагода»

Структура управління СФГ «Злагода» знаходить своє вираження у параметрах і схемі системи управління, штатному розкладі, співвідношенні працівників апарату управління і структурних підрозділів, положенні про підрозділи (відділи і служби), у системі функціональних зв'язків між персоналом управління та їх підпорядкуванням. Можна виділити три рівні управління. Вищий рівень представлений керівником, який здійснює загальне управління та приймає стратегічні рішення. Середній рівень управління включає керівників основних підрозділів (рослинництва, тваринництва, складського господарства, виробничо-технічної служби), які організовують роботу у відповідних сферах діяльності. Нижчий рівень управління охоплює працівників, що безпосередньо виконують виробничі операції. Норма керованості характеризується кількістю підрозділів, які безпосередньо підпорядковуються керівнику.

На основі загальної структури управління ми проаналізували склад та чисельність апарату управління (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Склад та чисельність апарату управління СФГ «Злагода»*

Назва структурного підрозділу	Кількість штатних одиниць (за розкладом)	Фактична чисельність працівників	Основні функції підрозділу	Кому безпосередньо підпорядко-вується
Керівник господарства	1	1	Загальне управління підприємством, прийняття управлінських рішень, планування діяльності	–
Бухгалтерія	2	2	Ведення бухгалтерського обліку, фінансова звітність, контроль витрат та доходів	Керівнику господарства
Виробничий відділ	2	2	Організація та контроль виробничого процесу, планування польових робіт	Керівнику господарства
Інженерно-технічна служба	1	1	Контроль технічного стану сільськогосподарської техніки, організація ремонту	Керівнику господарства
Відділ постачання та збуту	1	1	Забезпечення підприємства матеріальними ресурсами, організація реалізації продукції	Керівнику господарства
Інспектор з кадрів	1	1	Ведення кадрової документації, облік персоналу, оформлення трудових відносин	Керівнику господарства

* Сформовано автором за даними проведених досліджень СФГ «Злагода»

Апарат управління СФГ «Злагода» має відносно просту лінійну організаційну структуру, що характерно для невеликих фермерських господарств. Основна частина управлінських функцій зосереджена у керівника, якому безпосередньо підпорядковуються всі структурні підрозділи. Чисельність управлінського персоналу є компактною та відповідає масштабу діяльності, що дозволяє забезпечити оперативність прийняття рішень і ефективний контроль за виконанням виробничих завдань. Основні функції управління розподілені між бухгалтерією, виробничим відділом, інженерно-технічною службою, відділом постачання та збуту і кадровою службою. Така структура сприяє чіткій координації роботи, однак при розширенні діяльності може потребувати подальшого розвитку та деталізації управлінських підрозділів. На основі структури управління СФГ «Злагода» нами сформовано матрицю розподілу функцій управління (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця розподілу функцій управління СФГ «Злагода»*

Функції управління	Голова	Виробничо-технічна служба	Бухгалтер	Керівник рослинницького підрозділу	Керівник тваринницького підрозділу
Стратегічне планування	З	У	У	–	–
Оперативне планування виробництва	З	В	–	–	У
Набір та відбір персоналу	З	У	–	В	У
Нарахування та виплата з/п	К	–	В	У	–
Контроль якості продукції/послуг	К	В	–	–	У
Маркетинг та збут	З	–	У	–	В

Умовні позначення: В – виконує/відповідає; У – бере участь/погоджує; З – затверджує рішення; К – контролює.

* Сформовано автором за даними проведених досліджень СФГ «Злагода»

Аналіз матриці свідчить про чітку централізацію стратегічних рішень у руках директора, що є характерним для фермерських господарств такого типу. Функції операційного управління та технічного нагляду зосереджені на головному інженері, що забезпечує безперебійність виробничого циклу. Фінансовий блок та кадрова політика мають чітко визначених виконавців, що мінімізує ризики дублювання повноважень між бухгалтерією та відділом кадрів. Маркетингова активність покладена на начальників відділів, проте фінансовий контроль збуту залишається за бухгалтером та директором. Загалом, такий розподіл функцій створює збалансовану вертикаль управління, де кожен керівник середньої ланки має чітку зону відповідальності.

У СФГ «Злагода» спостерігається комбінований підхід до управління, де організаційно-адміністративні методи формують необхідний скелет для злагодженої роботи в аграрному секторі. Економічні важелі виступають потужним інструментом мотивації, що дозволяє утримувати кваліфіковані кадри в умовах сезонності. Соціально-психологічні методи спрямовані на створення відчуття «сімейної» атмосфери, що є типовим для фермерських

господарств і сприяє зниженню плинності кадрів. Разом з тим, надмірна орієнтація на розпорядчі акти може обмежувати ініціативність спеціалістів середньої ланки. Оптимальне поєднання матеріальної вигоди та чіткої організації дозволяє зберігати стабільність навіть у кризові періоди.

Таблиця 2.11

Характеристика методів управління, що застосовуються у СФГ «Злагода»*

Група методів	Конкретні інструменти	Оцінка ефективності
Організаційно-адміністративні	Видання наказів про початок посівної кампанії, затвердження посадових інструкцій комбайнерів, встановлення графіку чергувань на току.	Висока, оскільки забезпечує жорстку дисципліну в критичні періоди сільськогосподарських робіт та чітку субординацію.
Економічні	Преміювання за перевиконання плану збору врожаю, надання пільгової продукції (зерна, олії) працівникам, нарахування надбавок за стаж.	Середня/Висока, адже матеріальна зацікавленість є основним стимулом для сезонних робітників, хоча потребує значних фінансових витрат.
Соціально-психологічні	Привітання ювілярів, організація спільних свят після завершення жнив, підтримка позитивного мікроклімату через особисте спілкування директора з колективом.	Середня, оскільки ці методи зміцнюють лояльність до господарства, але діють лише як доповнення до економічних стимулів.

* Сформовано автором за даними проведених досліджень СФГ «Злагода»

Наступним кроком є аналіз кадрової політики організації та оцінка кількісного і якісного складу персоналу (табл. 2.12). Протягом 2023-2025 років у СФГ «Злагода» спостерігається стійка тенденція до збільшення загальної чисельності працівників на 50 осіб, переважно за рахунок галузі рослинництва. Аналіз структури персоналу за категоріями свідчить про стабільність управлінської ланки, тоді як основний приріст відбувся серед робітників та обслуговуючого персоналу. В освітній структурі переважають працівники з професійно-технічною освітою (понад 44%), що відповідає специфіці сільськогосподарської діяльності підприємства. Віковий розподіл є досить збалансованим, проте ядром колективу є особи віком 30–50 років, частка яких поступово зростає і становить понад 54%. Варто зауважити скорочення штату в

тваринництві на 10 осіб, що може свідчити про зміну виробничих пріоритетів або автоматизацію процесів у цій галузі. Загалом кадрова політика господарства спрямована на кількісне розширення при збереженні досвідченого кадрового складу.

Таблиця 2.12

Аналіз динаміки та структури персоналу СФГ «Злагода»*

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхидення
Середньорічна чисельність працівників по господарству, чол.	218	255	268	+50
у т.ч. рослинництва	176	225	236	+60
тваринництва	42	30	32	-10
1. Загальна чисельність працівників, в т.ч.:	63	71	70	+7
– керівники	6	6	6	0
– спеціалісти (фахівці)	7	8	8	+1
– робітники / обслуговуючий персонал	50	57	56	+6
2. За рівнем освіти:				
– повна вища	15,9%	15,5%	15,7%	-0,2%
– професійно-технічна	44,4%	45,1%	44,3%	-0,1%
– середня	39,7%	39,4%	40,0%	+0,3%
3. За віком:				
– до 30 років	19,0%	19,7%	18,6%	-0,4%
– 30–50 років	52,4%	53,5%	54,3%	+1,9%
– більше 50 років	28,6%	26,8%	27,1%	-1,5%

* Сформовано автором за даними проведених досліджень СФГ «Злагода»

Аналіз динаміки руху кадрів свідчить про активне розширення штату, оскільки протягом усього періоду коефіцієнт прийому суттєво перевищує коефіцієнт вибуття (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Показники руху кадрів СФГ «Злагода»*

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньорічна чисельність працівників, осіб	218	255	268
Прийнято працівників протягом року, осіб	45	62	48
Вибуло працівників протягом року, осіб	24	25	35
Коефіцієнт прийому кадрів	0,21	0,24	0,18
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,11	0,10	0,13
Коефіцієнт плинності кадрів	0,08	0,07	0,09
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,89	0,90	0,87

* Сформовано автором за даними проведених досліджень СФГ «Злагода»

Найвищий показник інтенсивності оновлення персоналу спостерігався у 2024 році, що пов’язано зі зростанням чисельності працівників у рослинництві. Коефіцієнт плинності кадрів залишається в межах норми (7-9%), що вказує на здорову ротацію та ефективну систему адаптації нових співробітників. Високе значення коефіцієнта стабільності (0,87-0,90) підтверджує формування постійного кістяка колективу, що є критичним для збереження технологічного досвіду в аграрній сфері. Проте у 2025 році помітне незначне зростання коефіцієнта вибуття, що може бути сигналом до перегляду системи мотивації для утримання сезонних працівників. Загалом, кадрова ситуація в господарстві є прогнозованою та сприяє стабільному розвитку виробництва.

Таблиця 2.14

Аналіз системи мотивації персоналу СФГ «Злагода»*

Вид стимулювання	Форми винагороди на підприємстві	Умови отримання	Оцінка дієвості
Матеріальне	Премії, надбавки за стаж, натуральна оплата (зерно, цукор, олія).	Виконання та перевиконання плану збору врожаю, відсутність порушень дисципліни.	Висока; є основним чинником залучення сезонних працівників та стабілізації штату.
Нематеріальне (моральне)	Оголошення подяки, грамоти, занесення на «дошку пошани», цінні подарунки до свят.	Сумлінне виконання обов'язків, досягнення високих виробничих показників.	Середня; підвищує лояльність досвідчених кадрів, але мало впливає на молодих фахівців.
Організаційне	Гнучкий графік (поза сезоном), надання сучасної спецтехніки, оплата навчання.	Прояв професійної ініціативи, робота в умовах підвищеної інтенсивності.	Середня/Висока; покращення умов праці значно знижує фізичне та психологічне навантаження.

* Сформовано автором за даними проведених досліджень СФГ «Злагода»

Діюча система мотивації у СФГ «Злагода» має комплексний характер, проте чітко орієнтована на матеріальне стимулювання, що є виправданим для сільськогосподарського виробництва. Пріоритетне значення мають грошові премії та натуральні виплати, оскільки вони безпосередньо задовольняють базові потреби працівників у періоди пікового навантаження. Моральне стимулювання використовується як традиційний інструмент підтримки

корпоративного духу, хоча його роль у залученні нових кадрів залишається обмеженою. Організаційні методи, зокрема оновлення парку техніки, діють як прихований стимул, що підвищує престижність праці в господарстві. Разом з тим, системі бракує індивідуального підходу до мотивації молодих спеціалістів, які більше цінують можливості кар’єрного зростання. Загалом, сформований механізм мотивації забезпечує необхідний рівень продуктивності праці, але потребує впровадження сучасних соціальних пакетів для посилення конкурентоспроможності на ринку праці.

На основі проведеного аналізу управлінської підсистеми СФГ «Злагода» ідентифіковано централізовану модель менеджменту з відносно простою ієрархічною структурою. Ключові повноваження щодо прийняття стратегічних рішень зосереджені в компетенції керівника підприємства, який забезпечує координацію взаємодії між основними структурними одиницями. Встановлено, що розмежування функціональних обов’язків між адміністративним апаратом і виробничими ланками є чітко детермінованим та повною мірою враховує галузеву специфіку аграрного сектора.

Дослідження кадрового потенціалу підтвердило стабільність штатної чисельності з виразним переважанням працівників виробничої сфери в загальній структурі персоналу. Динаміка руху кадрів характеризується відсутністю критичних показників плинності, що свідчить про формування згуртованого трудового колективу. Реалізація стимулюючої функції менеджменту ґрунтується на пріоритетності матеріальної винагороди, яка інтегрована з методами морального та організаційного впливу. Попри те, що існуюча система управління забезпечує належну координацію виробничо-господарських процесів, існують об’єктивні передумови для модернізації управлінського інструментарію з метою оптимізації загальної ефективності діяльності господарства.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СФГ «ЗЛАГОДА» ЗОЛОТОНІСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить від рівня організації системи управління персоналом. Для СФГ «Злагода» особливо важливим є формування сучасної кадрової політики, здатної забезпечити стабільність трудового колективу, підвищення продуктивності праці, ефективне використання трудового потенціалу та адаптацію підприємства до умов воєнного стану й нестабільності економічного середовища.

Проведений аналіз системи управління персоналом господарства у розділі 2 дозволив виявити окремі проблеми, серед яких недостатній рівень мотивації працівників, обмежені можливості професійного розвитку, недостатня цифровізація кадрових процесів, відсутність системного підходу до оцінювання результатів праці та необхідність удосконалення організації праці. У зв’язку з цим доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на удосконалення системи управління персоналом СФГ «Злагода».

Ефективне функціонування системи управління персоналом потребує впровадження сучасної комбінованої системи стимулювання, яка поєднуватиме матеріальні та нематеріальні методи мотивації. Такий підхід дозволить не лише підвищити продуктивність праці, але й забезпечити стабільність трудового колективу, знизити плинність кадрів та покращити соціально-психологічний клімат у господарстві. Для аграрних підприємств особливо важливо враховувати сезонний характер роботи, фізичне навантаження, рівень відповідальності за результати виробничої діяльності та складні умови функціонування в період воєнного стану. Саме тому система стимулювання повинна бути комплексною, гнучкою та орієнтованою на довгострокове утримання персоналу. Матеріальна мотивація має базуватися на справедливій оплаті праці, преміюванні за досягнення виробничих показників, підвищенні

якості виконання робіт, економії ресурсів та відповідальному ставленні до виробничих процесів. Доцільним є впровадження додаткових виплат за стаж роботи, складність виконуваних робіт та високі результати праці. Водночас лише матеріального стимулювання недостатньо для забезпечення високої мотивації персоналу. Важливу роль відіграють нематеріальні методи мотивації, які сприяють формуванню позитивного морально-психологічного клімату, підвищенню лояльності працівників та розвитку корпоративної культури. До таких заходів належать професійне навчання, публічне визнання досягнень працівників, створення безпечних і комфортних умов праці, підтримка ініціативності та залучення працівників до обговорення управлінських рішень [36]. Запропонована комбінована система стимулювання персоналу для СФГ «Злагода» наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Комбінована система стимулювання персоналу СФГ «Злагода»*

Заходи стимулювання	Очікуваний результат
Матеріальне стимулювання	
Преміювання за виконання та перевиконання виробничих показників	Підвищення продуктивності праці
Доплати за якість виконаних робіт та дотримання технологічної дисципліни	Покращення якості продукції та робіт
Надбавки за стаж роботи в господарстві	Зниження плинності кадрів
Заохочення за економне використання ресурсів і пального	Зменшення виробничих витрат
Одноразові винагороди за ініціативність та раціоналізаторські пропозиції	Активізація трудової активності працівників
Нематеріальне стимулювання	
Публічне визнання досягнень працівників	Підвищення мотивації та лояльності
Організація професійного навчання та підвищення кваліфікації	Розвиток кадрового потенціалу
Покращення умов праці та забезпечення безпеки праці	Підвищення задоволеності працівників
Формування сприятливого психологічного клімату в колективі	Зміцнення командної роботи
Залучення працівників до прийняття окремих управлінських рішень	Підвищення відповідальності та ініціативності
Соціальне стимулювання	
Надання соціальної підтримки працівникам у складних життєвих обставинах	Посилення соціальної стабільності колективу
Організація корпоративних заходів та підтримка внутрішніх комунікацій	Формування корпоративної культури

* Сформовано автором за даними проведених досліджень СФГ «Злагода»

Її запровадження дозволить підвищити ефективність використання трудового потенціалу, зміцнити кадрову стабільність, покращити результати виробничої діяльності та забезпечити більш ефективне функціонування системи управління персоналом у сучасних умовах господарювання.

Важливим напрямом удосконалення є розвиток кадрового потенціалу. Адже в умовах воєнного стану, дефіциту трудових ресурсів, трудової міграції та зростання вимог до професійної компетентності працівників аграрне виробництво потребує фахівців, які володіють сучасними знаннями та практичними навичками роботи з новітньою технікою, цифровими технологіями та сучасними методами організації праці. Тому керівництву доцільно забезпечити систематичне підвищення кваліфікації працівників шляхом проведення навчань, семінарів, інструктажів та стажувань. Особливу увагу необхідно приділяти професійному навчанню молодих працівників та адаптації нових кадрів [37]. Для СФГ «Злагода» доцільним є впровадження системного підходу до розвитку персоналу, який повинен включати професійне навчання, підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, формування кадрового резерву та створення умов для професійного зростання. Це дозволить не лише підвищити рівень професійної компетентності працівників, але й забезпечити стабільність кадрового складу та зростання продуктивності праці.

Особливу увагу доцільно приділити організації внутрішнього навчання безпосередньо на підприємстві. Проведення виробничих інструктажів, практичних тренінгів та навчання роботі із сучасною технікою сприятиме швидшому освоєнню нових технологій та зменшенню виробничих помилок. Важливим є також залучення працівників до участі у семінарах, професійних консультаціях та навчальних програмах. Одним із важливих напрямів розвитку кадрового потенціалу є формування кадрового резерву [38]. Для СФГ «Злагода» це дозволить забезпечити безперервність управління та своєчасне заміщення працівників у разі кадрових змін або дефіциту персоналу. Формування кадрового резерву сприятиме підвищенню мотивації працівників до професійного розвитку та кар’єрного зростання. Важливе значення має також

адаптація молодих працівників та нових кадрів до умов роботи на підприємстві. Ефективна система наставництва дозволить швидше інтегрувати нових працівників у виробничий процес, підвищити рівень їх професійної підготовки та зменшити ризик плинності кадрів. Розвиток кадрового потенціалу доцільно здійснювати на основі комплексної програми, яка включатиме організаційні, професійні, мотиваційні та соціальні заходи (табл 3.2).

Таблиця 3.2

Напрями розвитку кадрового потенціалу СФГ «Злагода»*

Напрям розвитку	Заходи	Очікуваний результат
Професійне навчання персоналу	Проведення тренінгів, виробничих інструктажів, навчання роботі із сучасною технікою	Підвищення професійної компетентності працівників
Підвищення кваліфікації	Участь у семінарах, курсах та навчальних програмах	Освоєння сучасних агротехнологій та методів роботи
Адаптація нових працівників	Впровадження системи наставництва та супроводу нових кадрів	Швидка інтеграція працівників у виробничий процес
Формування кадрового резерву	Визначення перспективних працівників та їх підготовка до управлінських функцій	Забезпечення кадрової стабільності підприємства
Розвиток цифрових компетенцій	Навчання використанню цифрових систем обліку та управління	Підвищення ефективності організації праці
Мотивація професійного розвитку	Заохочення працівників до навчання та саморозвитку	Зростання трудової активності персоналу
Покращення умов праці	Забезпечення безпечних та комфортних умов роботи	Підвищення задоволеності працівників працею
Розвиток корпоративної культури	Проведення спільних заходів та підтримка командної взаємодії	Формування сприятливого психологічного клімату
Оцінювання результатів праці	Впровадження системи оцінювання професійних досягнень	Підвищення відповідальності та ефективності праці

* Сформовано автором за даними проведених досліджень СФГ «Злагода»

Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити професійний розвиток працівників, зміцнення кадрового складу, підвищення продуктивності праці та формування сучасної системи управління персоналом в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Наступним напрямом удосконалення є цифровізація процесів управління персоналом. Використання сучасних інформаційних технологій дозволить

автоматизувати кадровий облік, облік робочого часу, планування виробничих процесів та контроль виконання завдань. Впровадження елементів електронного документообігу сприятиме підвищенню оперативності управлінських рішень, скороченню витрат часу та покращенню організації кадрової роботи [39-44]. В умовах воєнного стану, дефіциту трудових ресурсів та необхідності швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища цифрові інструменти управління персоналом набувають особливого значення. Їх використання сприяє автоматизації кадрового документообігу, спрощенню контролю за робочим часом, підвищенню якості комунікації між працівниками та керівництвом, а також забезпечує прозорість кадрових процесів.

Одним із першочергових напрямів цифровізації для СФГ «Злагода» є впровадження електронного кадрового обліку. Використання спеціалізованих програм дозволить автоматизувати ведення особових справ працівників, формування наказів, облік відпусток, лікарняних та трудових договорів. Це сприятиме скороченню витрат часу на виконання адміністративних функцій та зменшенню кількості помилок у кадровій документації. Доцільним є також впровадження електронного табелювання робочого часу. Наприклад, використання цифрових журналів обліку або мобільних додатків для фіксації виходу працівників на роботу дозволить підвищити дисципліну праці та покращити контроль за використанням робочого часу. Важливим напрямом цифровізації є використання сучасних засобів внутрішньої комунікації. Для оперативного інформування працівників можна використовувати корпоративні групи у Viber або Telegram, де працівники отримуватимуть інформацію про виробничі завдання, графіки роботи, організаційні зміни та заходи з охорони праці. Це дозволить покращити координацію роботи персоналу та прискорити обмін інформацією. Перспективним напрямом є впровадження цифрових систем оцінювання результатів праці персоналу. Використання електронних таблиць або спеціалізованих HR-програм дасть можливість аналізувати продуктивність працівників, оцінювати виконання виробничих показників та формувати систему преміювання на основі конкретних результатів роботи.

Для підвищення професійного рівня персоналу доцільним є використання онлайн-навчання та цифрових освітніх платформ. Працівники можуть проходити дистанційні інструктажі з техніки безпеки, навчання щодо використання сучасної сільськогосподарської техніки та ознайомлення з новими агротехнологіями (табл 3.3).

Таблиця 3.3

Напрями цифровізації процесів управління персоналом СФГ«ЗЛАГОДА»*

Напрям цифровізації	Сутність заходу	Приклад використання	Очікуваний результат
Електронний кадровий облік	Автоматизація кадрової документації	Використання електронних баз даних працівників	Скорочення часу на кадрові процедури
Електронне табелювання	Цифровий облік робочого часу	Використання мобільних додатків або електронних журналів	Посилення контролю трудової дисципліни
Автоматизація розрахунку заробітної плати	Використання бухгалтерських програм	Застосування програм автоматичного нарахування зарплати	Зменшення помилок у розрахунках
Цифрові комунікації	Організація внутрішнього інформаційного обміну	Корпоративні групи у Viber або Telegram	Покращення координації роботи
Електронне оцінювання персоналу	Аналіз результативності працівників	Використання електронних таблиць KPI	Підвищення ефективності праці
Онлайн-навчання персоналу	Дистанційне підвищення кваліфікації	Онлайн-інструктажі та відеонавчання	Розвиток професійних компетенцій
Цифровий контроль виконання завдань	Моніторинг виробничих процесів	Використання Google Sheets для обліку виконаних робіт	Підвищення оперативності управління
Електронне зберігання документів	Формування цифрового архіву	Хмарне зберігання кадрової документації	Підвищення безпеки та доступності інформації
HR-аналітика	Аналіз кадрових показників	Оцінювання плинності кадрів та продуктивності праці	Покращення управлінських рішень

* Сформовано автором за даними проведених досліджень СФГ «Злагода»

Впровадження сучасних цифрових технологій сприятиме підвищенню ефективності кадрової роботи, оптимізації управлінських процесів, розвитку кадрового потенціалу та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Важливе значення має удосконалення системи оцінювання персоналу. На підприємстві доцільно впровадити регулярну оцінку результатів праці працівників на основі чітко визначених критеріїв ефективності. Такий підхід дозволить об’єктивно оцінювати внесок кожного працівника у результати діяльності господарства, виявляти резерви підвищення продуктивності праці та формувати ефективну систему стимулювання.

На сьогодні для багатьох аграрних підприємств характерною є недостатня системність оцінювання персоналу, коли результати праці оцінюються переважно загально та без використання конкретних показників. Це ускладнює визначення ефективності роботи окремих працівників, знижує прозорість мотиваційної системи та не забезпечує повного використання трудового потенціалу. Для СФГ «Злагода» доцільним є впровадження регулярного оцінювання працівників за основними показниками результативності праці. Система оцінювання повинна бути зрозумілою для працівників, враховувати специфіку аграрного виробництва та базуватися на принципах об’єктивності, прозорості й справедливості. Оцінювання доцільно проводити щомісячно та за результатами виробничого сезону. Основними критеріями оцінки мають бути продуктивність праці, якість виконаних робіт, дотримання технологічної дисципліни, ефективність використання ресурсів, відповідальність та ініціативність працівників. Для механізаторів і працівників виробничих підрозділів важливими показниками можуть бути виконання норм виробітку, економне використання пального, дотримання термінів польових робіт та відсутність порушень технологічних процесів. Для адміністративного персоналу доцільно оцінювати якість організації роботи, своєчасність виконання управлінських завдань та рівень організаційної відповідальності.

Результати оцінювання необхідно використовувати при формуванні системи преміювання, визначенні потреб у навчанні персоналу, формуванні кадрового резерву та плануванні професійного розвитку працівників. Це сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї праці та забезпечить більш ефективне функціонування системи управління персоналом.

Для підвищення об’єктивності оцінювання доцільно використовувати електронні таблиці або цифрові журнали обліку результатів праці. Це дозволить накопичувати інформацію щодо ефективності роботи працівників, аналізувати динаміку показників та оперативно приймати управлінські рішення (табл 3.4).

Таблиця 3.4

Пропозиції щодо удосконалення системи оцінювання персоналу СФГ «Злагода»*

Напрям оцінювання	Конкретні критерії ефективності	Періодичність оцінювання	Практичне використання результатів
Продуктивність праці механізаторів	Виконання норм виробітку, площа оброблених земель, дотримання термінів робіт	Щомісячно	Преміювання та визначення кращих працівників
Якість виконання робіт	Відсутність технологічних помилок, якість посіву та обробітку ґрунту	В кінці виробничих етапів	Підвищення оплати праці та заохочення
Використання ресурсів	Економія пального, раціональне використання матеріалів	Щомісячно	Матеріальне стимулювання
Трудова дисципліна	Дотримання графіку роботи, відсутність прогулів та порушень	Щомісячно	Формування преміальної частини зарплати
Дотримання техніки безпеки	Відсутність порушень охорони праці та виробничого травматизму	Щоквартально	Заохочення та допуск до відповідальних робіт
Ініціативність працівників	Подання пропозицій щодо покращення роботи	Щоквартально	Додаткові премії та моральне стимулювання
Рівень професійного розвитку	Участь у навчаннях та підвищенні кваліфікації	Раз на півріччя	Формування кадрового резерву
Ефективність адміністративного персоналу	Своєчасність виконання документації та управлінських завдань	Щомісячно	Оцінка управлінської ефективності
Командна взаємодія	Рівень співпраці в колективі та комунікації	Раз на півріччя	Покращення психологічного клімату
Загальна результативність праці	Комплексна оцінка виконання функціональних обов’язків	За результатами року	Прийняття кадрових рішень та планування кар’єрного розвитку

* Сформовано автором за даними проведених досліджень СФГ «Злагода»

Для практичного впровадження системи оцінювання доцільно затвердити внутрішнє положення, визначити відповідальних осіб за проведення

оцінювання та забезпечити ознайомлення працівників із критеріями оцінки. Це сприятиме формуванню прозорої та ефективної системи управління персоналом. Отже, удосконалення системи оцінювання персоналу на основі чітких критеріїв ефективності дозволить підвищити продуктивність праці, посилити трудову мотивацію, забезпечити об'єктивність кадрових рішень та створити передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Одним із перспективних напрямів є покращення умов праці та соціального забезпечення працівників. Для аграрних підприємств важливим фактором утримання трудових ресурсів є створення безпечних та комфортних умов праці, забезпечення належного рівня охорони праці, своєчасне забезпечення працівників необхідними засобами праці та соціальними гарантіями. У сучасних умовах особливо актуальним є забезпечення психологічної підтримки працівників та створення стабільного соціального середовища в колективі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Рекомендації щодо підвищення якості умов праці та соціального захисту працівників СФГ «Злагода»*

Рекомендація	Механізм впровадження	Очікуваний результат
1	2	3
Модернізація робочих місць і техніки	Закупівля сучасної техніки, впровадження засобів індивідуального захисту (ЗІЗ), регулярні інструктажі з охорони праці	Зменшення травматизму, підвищення продуктивності
Оптимізація процесів праці та механізація	Впровадження механізованих операцій (автоматичні системи годівлі, поливу, збирання)	Зниження втомлюваності, ріст ефективності праці
Посилення системи безпеки праці	Впровадження системи HSE-менеджменту, регулярні аудити безпеки	Зменшення виробничих ризиків і аварійності
Запровадження корпоративного медичного контролю	Періодичні медогляди, співпраця з місцевими медзакладами, страхування здоров'я	Покращення стану здоров'я персоналу
Розширення соціального пакета	Медичне страхування, оплачувані лікарняні понад мінімальні вимоги, матеріальна допомога	Підвищення лояльності працівників
Запровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання	Премії за продуктивність, бонуси за якість роботи, визнання кращих працівників	Підвищення продуктивності та залученості

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
Організація корпоративного транспорту	Власний або орендований транспорт для доставки працівників	Зменшення запізнень і пропусків роботи
Створення комфортних умов відпочинку	Облаштування роздягалень, душових, зон відпочинку, харчування	Покращення умов праці та зниження втоми
Навчання та підвищення кваліфікації	Тренінги, стажування, залучення агроконсультантів	Підвищення компетентності персоналу
Формування довгострокової кадрової політики	Контракти довгострокового найму, соціальні гарантії, кар’єрне зростання	Стабілізація кадрового складу

* Сформовано автором за даними проведених досліджень СФГ «Злагода»

У підсумку, реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення рівня соціального захисту працівників, покращення умов праці, зниження плинності кадрів та формування стабільного і мотивованого колективу.

Для підвищення ефективності управління персоналом доцільним є також удосконалення організаційної структури управління. Раціональний розподіл функціональних обов’язків, чітка координація діяльності працівників та ефективна система комунікацій сприятимуть підвищенню рівня організованості праці та оперативності прийняття управлінських рішень (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління СФГ «Злагода»*

Пропозиція щодо удосконалення	Конкретні заходи впровадження	Очікуваний ефект
1	2	3
Децентралізація управління	Передача частини повноважень бригадирам/керівникам ділянок	Оперативність прийняття рішень, зниження навантаження на керівника
Формалізація функціональних обов’язків	Розробка посадових інструкцій для всіх рівнів персоналу	Усунення дублювання функцій, підвищення відповідальності
Впровадження функції координатора виробництва	Призначення відповідального за координацію польових і тваринницьких робіт	Покращення узгодженості процесів
Створення аналітичної (планово-економічної) функції	Визначення відповідального за облік витрат, планування врожайності та ефективності	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Впровадження елементів цифрового управління	Використання ERP/аграрних облікових систем (облік техніки, ресурсів, персоналу)	Підвищення прозорості та контрольованості процесів
Створення внутрішнього контролінгу	Регулярні звіти керівників підрозділів, щотижневі оперативні наради	Посилення дисципліни виконання
Делегування та розширення управлінської команди	Введення заступника/управляючого виробництвом	Зменшення управлінського навантаження
Запровадження проектного підходу	Формування тимчасових робочих груп (посівна, збір урожаю)	Підвищення гнучкості управління
Виокремлення функції стратегічного планування	Розробка середньо- та довгострокових планів розвитку СФГ	Підвищення стійкості та конкурентоспроможності
Створення HR-функції (навіть на базовому рівні)	Відповідальний за підбір, мотивацію та навчання персоналу	Зниження плинності кадрів, покращення мотивації

* Сформовано автором за даними проведених досліджень СФГ «Злагода»

Передусім доцільним є зменшення надмірної централізації управління; чітке формалізування функціональних обов’язків працівників управлінського апарату; підвищення узгодженості виробничих процесів. Окрему увагу слід приділити посиленню аналітичної складової управління; впровадженню елементів ERP-систем або спеціалізованого аграрного програмного забезпечення для автоматизації обліку техніки, ресурсів, земельного банку та персоналу, що підвищить прозорість і контрольованість діяльності. Доцільним також є створення внутрішньої системи контролю виконання управлінських рішень; розширення управлінської команди шляхом введення посади заступника або керівника виробництва, який буде координувати щоденну операційну діяльність; впровадження елементів проектного підходу, зокрема формування тимчасових робочих груп для виконання сезонних робіт (посівна, збирання врожаю тощо), що забезпечить більш ефективне використання ресурсів [45-46]. У довгостроковій перспективі важливим є виокремлення функції стратегічного планування, яка передбачає розробку середньо- та довгострокових планів розвитку господарства, що підвищить його

конкурентоспроможність та стійкість. Також доцільним є інтеграція функцій управління персоналом шляхом запровадження елементів HR-менеджменту навіть у базовій формі, що включає підбір, мотивацію та навчання працівників. Це сприятиме зниженню плинності кадрів і підвищенню ефективності використання трудових ресурсів. У підсумку, реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати більш гнучку, функціонально збалансовану та ефективну організаційну структуру управління СФГ, що сприятиме підвищенню результативності його діяльності.

Особливого значення в сучасних умовах набуває формування кадрової стратегії підприємства (табл. 3.7). СФГ «Злагода» доцільно здійснювати довгострокове планування потреби в персоналі, прогнозування кадрових ризиків та формування кадрового резерву. Це дозволить забезпечити стабільність функціонування господарства навіть в умовах дефіциту трудових ресурсів та нестабільності ринку праці.

Таблиця 3.7

Рекомендації щодо формування кадрової стратегії СФГ «Злагода» в умовах війни*

Стратегічний напрям	Рекомендація	Конкретні заходи реалізації	Очікуваний результат
1	2	3	4
Забезпечення кадрової безперервності	Формування резерву працівників	Створення списку резервних працівників, залучення тимчасових працівників, співпраця з громадами	Безперервність виробничих процесів навіть у разі втрати персоналу
Адаптація до мобілізаційних ризиків	Планування заміщення критичних посад	Визначення ключових працівників, дублювання функцій, навчання «заміщуючих» працівників	Зменшення залежності від окремих працівників
Гнучка зайнятість	Впровадження гнучких форм роботи	Часткова зайнятість, сезонні контракти, погодинна оплата	Підвищення адаптивності підприємства до коливань ринку праці
Психологічна стійкість персоналу	Підтримка ментального здоров’я	Консультації психолога, внутрішні програми підтримки, безпечна комунікація	Зниження стресу, підвищення продуктивності
Безпека працівників	Формування системи трудової безпеки в умовах війни	Інструктажі з поведінки під час повітряних тривог, облаштування укриттів, план евакуації	Підвищення рівня захищеності персоналу

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4
Збереження ключових кадрів	Система утримання персоналу	Бонуси за стаж, премії за стабільну роботу, соціальні гарантії	Зниження плинності кадрів
Підвищення мотивації	Антикризова система стимулювання	Додаткові виплати за роботу в ризикових умовах, премії за результат	Підтримання продуктивності в складних умовах
Дистанційне управління	Цифровізація HR-процесів	Використання онлайн-обліку робочого часу, електронних наказів, HRM-систем	Безперервність управління персоналом
Підготовка кадрів	Швидке перенавчання персоналу	Короткі внутрішні тренінги, навчання суміжним професіям	Підвищення універсальності працівників
Залучення персоналу	Розширення джерел найму	Залучення внутрішньо переміщених осіб (ВПО), студентів, пенсіонерів	Компенсація дефіциту робочої сили
Соціальна підтримка	Розширення соціального пакета	Матеріальна допомога, харчування, транспорт, медична підтримка	Підвищення лояльності працівників
Гнучке планування персоналу	Кадрове планування з урахуванням ризиків	Сценарне планування (оптимістичний, базовий, кризовий сценарії)	Підвищення стійкості кадрової системи

* Сформовано автором за даними проведених досліджень СФГ «Злагода»

Запропоновані заходи сприятимуть зниженню плинності кадрів, скороченню втрат робочого часу, підвищенню продуктивності праці та ефективності використання трудового потенціалу. Зокрема, впровадження сучасних методів мотивації та соціального забезпечення дозволить підвищити зацікавленість працівників у результатах праці та зміцнити кадрову стабільність підприємства [47-49]. Удосконалення організаційної структури забезпечить більш чіткий розподіл функцій управління, зменшення надмірної централізації та скорочення управлінських втрат часу керівника.

Враховуючи, що у 2025 році середньорічна чисельність працівників становила 268 осіб, а коефіцієнт плинності кадрів – 0,09, навіть незначне скорочення плинності та підвищення продуктивності праці матиме суттєвий економічний результат. За рахунок впровадження системи оцінювання персоналу та оптимізації управлінських процесів прогнозується зростання продуктивності праці на 5-7 %. Крім того, покращення організації праці та

делегування повноважень дозволить скоротити непродуктивні втрати робочого часу керівника приблизно на 10-12 %. Орієнтовний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Прогнозований економічний ефект від впровадження заходів з удосконалення системи управління персоналом СФГ «Злагода»*

Заходи	Очікуваний результат	Орієнтовний економічний ефект
Впровадження системи оцінювання персоналу	Підвищення продуктивності праці на 5 %	Зростання обсягів виробітку та економія витрат на оплату непродуктивної праці – близько 180-220 тис. грн/рік
Удосконалення системи мотивації та преміювання	Зниження плинності кадрів з 9 % до 6-7 %	Скорочення витрат на пошук і адаптацію працівників – 90-120 тис. грн/рік
Покращення умов праці та соціального забезпечення	Зменшення втрат робочого часу та підвищення трудової дисципліни	Підвищення ефективності праці – 100-140 тис. грн/рік
Делегування повноважень та оптимізація структури управління	Скорочення непродуктивних витрат часу керівника на 10-12 %	Підвищення оперативності управлінських рішень – 70-90 тис. грн/рік
Підвищення кваліфікації працівників	Зменшення виробничих помилок та простоїв техніки	Економія ресурсів і витрат на ремонт – 80-110 тис. грн/рік
Цифровізація кадрового та управлінського обліку	Скорочення витрат часу на документообіг	Економія адміністративних витрат – 50-70 тис. грн/рік
Формування кадрового резерву та кадрової стратегії	Забезпечення стабільності роботи в умовах війни	Зниження ризику кадрового дефіциту та виробничих втрат – 60-100 тис. грн/рік

* Сформовано автором за даними проведених досліджень СФГ «Злагода»

Отже, сукупний прогнозований економічний ефект від реалізації запропонованих заходів може становити орієнтовно 630-850 тис. грн на рік. Крім прямого економічного результату, господарство отримає й важливий соціально-організаційний ефект: підвищення лояльності персоналу, зміцнення кадрової стабільності, покращення психологічного клімату в колективі та підвищення конкурентоспроможності СФГ «Злагода» на ринку праці. Наведені результати свідчать про доцільність комплексного удосконалення системи управління персоналом у господарстві, оскільки саме людський капітал в сучасних умовах виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективності та стійкого розвитку аграрного підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз організаційно-економічної характеристики та системи управління персоналом СФГ «Злагода» Золотоніського району Черкаської області. Встановлено позитивну динаміку розвитку підприємства. Обсяг валової продукції сільського господарства зріс із 68,3 млн грн у 2023 р. до 138,4 млн грн у 2025 р., тобто у 2,02 раза. Валовий обсяг продукції рослинництва збільшився на 59,9 млн грн, а продукції тваринництва – на 10,2 млн грн, що свідчить про посилення виробничого потенціалу господарства. Товарна продукція у 2025 р. досягла 154,0 млн грн, що на 34,5 млн грн більше порівняно з 2023 р.

Встановлено, що земельний банк господарства збільшився на 2909 га або на 29,1%, а площа ріллі — на 2862 га. Це свідчить про розширення масштабів виробництва та зміцнення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку. Одночасно середньорічна чисельність працівників зросла з 218 до 268 осіб, тобто на 22,9%, що підтверджує потребу у вдосконаленні кадрової політики та системи управління персоналом.

Система управління персоналом у СФГ «Злагода» характеризується переважанням лінійного типу управління та високим рівнем централізації управлінських рішень. Встановлено, що в господарстві існує потреба у підвищенні ефективності кадрового планування, цифровізації HR-процесів, розвитку системи мотивації та професійного навчання працівників. В умовах воєнного стану посилюються ризики дефіциту трудових ресурсів, плинності кадрів та професійного вигорання персоналу.

Встановлено, що СФГ «Злагода» має значний потенціал для розвитку завдяки диверсифікації виробництва, вигідному територіальному розташуванню та розвитку власної логістичної інфраструктури.

Обґрунтовано доцільність удосконалення системи управління персоналом шляхом впровадження комплексу організаційних, соціально-економічних та цифрових заходів. Зокрема, запропоновано впровадити систему регулярного

оцінювання персоналу на основі KPI, що дозволить підвищити об’єктивність оцінки результатів праці та посилити мотивацію працівників. Також рекомендовано цифровізувати кадрові процеси через впровадження електронного обліку робочого часу, автоматизацію кадрового документообігу та використання HRM-систем.

Установлено, що важливим напрямом удосконалення кадрової політики є розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Запропоновано організовувати внутрішні тренінги для механізаторів, агрономів та управлінського персоналу, що дозволить підвищити продуктивність праці та рівень професійної універсальності працівників.

Обґрунтовано необхідність покращення умов праці та соціального забезпечення персоналу. Запропоновані заходи передбачають модернізацію побутових приміщень, забезпечення працівників спецодягом, організацію транспортування персоналу та впровадження програм матеріальної підтримки.

Запропоновано створити кадровий резерв, систему дублювання критично важливих посад, а також впровадити антикризові механізми адаптації персоналу. Це дозволить забезпечити безперервність виробничих процесів навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

На основі проведених розрахунків встановлено, що впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці працівників на 10-15%, знизити рівень плинності кадрів на 20-25% та скоротити непродуктивні втрати робочого часу на 8-10%. Очікується, що економічний ефект від удосконалення системи управління персоналом може становити понад 1,5-2,0 млн грн на рік за рахунок підвищення продуктивності праці, оптимізації кадрових процесів та скорочення витрат на підбір персоналу.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, зміцненню кадрової безпеки та забезпеченню стабільного функціонування господарства в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дворнік І., Дворнік О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modelling the Development of Economic Systems*. 2023. № 2. С. 144–152.

2. Малярчук Н.М. Особливості адаптації персоналу на аграрних підприємствах в умовах сезонності та нестабільності ринку праці. *Економічний простір*. 2025. № 205. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.205.132-138

3. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023. № 81–82. С. 290–297.

4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : підручник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.

5. Виноградський М. Д., Бєляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2021. 502 с.

6. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41

7. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 479 с.

8. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 308 с.

9. Назарова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 330 с.

10. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2022. 338 с.

11. Пилипенко А.А. Управління персоналом. Харків: ІНЖЕК, 2021. 468с.

12. Мішин О.Ю. Сучасні тенденції управління персоналом у міжнародних компаніях. *Ефективна економіка*. 2026. N 1. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.63

13.Лазоренко Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство.* 2023. № 54.

14.Харковина О. Г., Бєлоусов Я.І. Управління людськими ресурсами в багатонаціональній компанії. *Трансформаційна економіка*. 2025. No1(10). С.127-131. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-214

15.Артамонова Г. В. Підвищення ефективності організації управління персоналом міжнародної компанії. *Економічний простір*. 2025. No 204. С. 24-29. DOI:https://doi.org/10.30838/EP.204.24-29

16.Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 398 с.

17.Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th ed. London : Kogan Page, 2023. 824 p.

18.Becker B., Huselid M. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here? *Journal of Management*. 2023. Vol. 49(1). P. 25–48.

19.Дідур Г. І. Підсистема управління персоналом як складова менеджменту аграрних організацій. *Економічний аналіз: зб. наук. праць.* Тернопільський НЕУ; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ. «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 222-230.

20.Суслов П. В. Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський, американський та японський підходи. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2024. No 21. С. 139-144. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.139

21.Human Capital Trends archive. Deloitte Insights. URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/human-capital-trends-archive.html (дата звернення 10.05.2026).

22.Тимошенко В. Б. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. No 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11

23..Божидай І. І., Міненко С. І., Устіловська А. С., Свиредська А. В. Теоретико-методологічні засади управління персоналом в аспекті ризик-

менеджменту. *Review of Transport Economics and Management.* 2024. № 11(27). С. 69–74. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2024/303538

24.Друзь О., Родченко Л., Черненко І. Концептуальні підходи до проявів поведінки людини в структурі організації. *Наукові праці МАУП. Психологія*. 2023. № 2. DOI: https://doi.org/10.32689/maup.psych.2023.2.1

25.Жаворонок А. В., Федишин М. П. Управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 52–57.

26.Посвалюк О. Концепція змін сучасної парадигми управління персоналом для повоєнної економіки України. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика.* 2024. № 4. С. 66–73. DOI: https://doi.org/10.31652/2786-6068-2024-4-66-73

27.Продіус О. І., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131

28.Yukl G. Leadership in Organizations. 10th ed. Pearson, 2023. 576 p.

29.Zaitseva O. Digital HR Technologies in Personnel Management Systems. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2024. Vol. 10(1). P. 145–152.

30.Zhang Y., Chen H. Artificial Intelligence in Human Resource Management: Opportunities and Challenges. *Human Systems Management*. 2025. Vol. 44(1). P. 17–29.

31.СФГ «Злагода». *Youcontrol.com.ua*. 2026. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31909146/ (дата звернення: 22.05.2026).

32.Статут Сільськогосподарського (фермерського) господарства «Злагода». Редакція від 2023 р. 18 с.

33.Фінансова звітність СФГ «Злагода» за 2023-2025 рр. (Форма №1, №2).

34.Звіт про чисельність та склад працівників СФГ «Злагода» за 2023-2025 рр.

35.Штатний розпис та посадові інструкції працівників СФГ «Злагода» на 2025 рік.

36.Зленко А., Лященко Ю., Зленко Я. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2024. № 9. С. 18–31. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-18-31

37.Мельник Л. Г., Корінцева О. І. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в умовах євроінтеграції. *Економіка України*. 2023. № 9. С. 74–82.

38.Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 351 с.

39.2025 Global Human Capital Trends. Deloitte Insights. URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html (дата звернення 10.05.2026).

40.Горбацьо М. Інноваційні методи управління персоналом в IT-підприємствах за умов гібридної та дистанційної форми зайнятості під час війни в Україні. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. № 28. С. 141–149. DOI: https://doi.org/10.35774/rarrpsu2023.28.141

41.Dessler G. Human Resource Management. 17th ed. Pearson, 2024. 720 p.

42.Graham I. F., Pizzi J. A., Langley R. D. The “5 Whys” Technique: An Effective Problem Analysis Tool for Quality Improvement. *Journal of Quality and Management Development.* 2023. Vol. 23(1). P. 31–48.

43.Medina-Garrido J. A., Biedma-Ferrer J. M., Ramos-Rodriguez A. R. Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance. 2023. URL: https://arxiv.org/abs/2401.13683

44.Іванова Т. В. HR-менеджмент в умовах цифровізації економіки. Київ : КНЕУ, 2023. 318 с.

45.Прокопець Л. В., Кифяк В. І., Чуса Г. І. Аналіз впливу впровадження іноземного досвіду в сфері управління персоналом на національних підприємствах. *Економіка та держава*. 2022. No 5. С. 105-109. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.5.105.6

46.Продіус О. І., Афанасенко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100

47.Коваленко О. В., Шевченко І. Ю. Формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 211–217.

48.Ліпич Л. Г., Хілуха О. А. Управління персоналом в умовах кризи. *Економічний форум.* 2023. № 3. С. 85–92.

49.Мазаракі А. А., Ільченко Н. Б. HR-аналітика та сучасні підходи до оцінювання персоналу. *Вісник КНТЕУ*. 2024. № 1. С. 112–121.

50.Панченко К.М. Формування ефективної системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану. *Збірник студентських наукових праць Уманського національного університету. Факультет менеджменту* / Редкол.: І.М. Новак (відп. ред.) та ін. Умань: 2026. С. 128-131