

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності**

**Кафедра національної економіки**

Реєстраційний номер

Дата

**БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

**на тему:**

**«Впровадження сучасних технологій управління персоналом організації»**

Виконала: здобувачка 4 курсу  
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,  
спеціальності 073 – Менеджмент

Маріна Далакова

Керівник: к.е.н., доц. Котлубай В.

Рецензент: к.е.н., доц. Редіна Є.

м. Одеса – 2024

## ЗМІСТ

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                     | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ<br>УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ                     | 7  |
| 1.1. Сутність та принципи управління персоналом організації                                               | 7  |
| 1.2. Сучасні підходи до розвитку персоналу організації                                                    | 15 |
| 1.3. Проблеми осучаснення системи управління персоналом в<br>Україні                                      | 22 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТА<br>УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ                         | 27 |
| 2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності організації                                                  | 27 |
| 2.2. Дослідження управлінської діяльності організації                                                     | 39 |
| РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ<br>СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В<br>ОРГАНІЗАЦІЇ | 47 |
| 3.1. Стратегічні напрямки впровадження сучасних технологій<br>управління персоналом в організації         | 47 |
| 3.2. Оцінка ефективності реалізації сучасних технологій управління<br>персоналом в організації            | 53 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                  | 60 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                | 65 |

## ВСТУП

Сучасне суспільство стикається з багатьма викликами, які впливають на всі сфери життя, включаючи сферу управління персоналом організацій. Впровадження сучасних технологій управління персоналом є одним з ключових напрямків реагування на ці виклики, адже воно спрямоване на підвищення ефективності та адаптивності організацій до швидко змінюваних умов.

Технології управління персоналом можуть включати різноманітні інструменти та методики, такі як системи автоматизації HR-процесів, платформи для онлайн-навчання, програми для залучення та утримання талантів, аналітичні інструменти для оцінки продуктивності та багато іншого. Ці технології дозволяють організаціям бути більш гнучкими та ефективними, що є особливо важливим в умовах економічної нестабільності та військових конфліктів.

Однак, не всі організації однаково готові до впровадження нових технологій, і деякі можуть зіткнутися з труднощами, такими як опір змінам, недостатність ресурсів або відсутність необхідних навичок серед персоналу. Тому, дослідження актуальності та ефективності впровадження сучасних технологій управління персоналом є важливим для визначення найкращих практик та стратегій, які допоможуть організаціям перейти на новий рівень управління персоналом.

Таким чином, актуальність теми дослідження полягає у визначенні шляхів оптимізації управління персоналом за допомогою сучасних технологій, що дозволить організаціям підвищити свою конкурентоспроможність та ефективність, незважаючи на зовнішні виклики та нестабільність.

Тема впровадження сучасних технологій в управління персоналом є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців.

Серед зарубіжних авторів, які розглядають теоретичні та практичні аспекти застосування технологій в управлінському персоналі, можна виділити

праці таких дослідників, як L. Stofberg, A. Strasheim, E. Koekemoer, E. Parry, V. Battista та інші. Вони досліджують питання автоматизації HR-процесів, використання Big Data, штучного інтелекту, хмарних технологій та інших інноваційних рішень у сфері управління персоналом.

У вітчизняній науковій літературі проблематика впровадження сучасних технологій в управління персоналом представлена в роботі таких дослідників, як О.В. Балуєва, Ю.Ю. Гурбик, М.Д. Ведернікова, О. М. Кібік, В. О. Котлубай, Я.О. Кулик, В.В. Різник, С.Є. Сардак, І.І. Чубова та ін. Ці автори аналізують тенденції та підходи до застосування цифрових технологій у HR-сфері, оцінюють їх вплив на ефективність управління персоналом організації.

Незважаючи на наявність значного масиву наукових праць з даної тематики, подальше дослідження особливостей впровадження сучасних технологій в управління персоналом організації в умовах постійних змін, цифровізації та нових викликів бізнес-середовища залишається актуальним.

Метою є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів впровадження сучасних технологій управління персоналом в організації.

Відповідно до поставленої мети дослідження вирішено такі завдання:

- розглянуто сутність та принципи управління персоналом організації;
- охарактеризовано сучасні підходи до розвитку персоналу організації;
- визначено проблеми осучаснення системи управління персоналом в

Україні;

- виконано аналіз фінансово-економічної діяльності організації;
- здійснено дослідження управлінської діяльності організації;
- сформульовано та обґрунтовано стратегічні напрямки впровадження

сучасних технологій управління персоналом в організації;

- виконано оцінку ефективності реалізації сучасних технологій

управління персоналом в організації.

Об'єктом дослідження є процес впровадження сучасних технологій управління персоналом.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні засади впровадження сучасних технологій управління персоналом в організації.

В даному дослідженні було застосовано широкий спектр методологічних підходів, які забезпечили глибокий аналіз та вивчення отриманих даних. Серед використаних методів можна виділити наукову абстракцію, логічні операції дедукції та індукції, комплексний синтез та аналітичний розбір, моніторингові процедури та оцінювання, а також емпіричне спостереження. Наукова абстракція сприяла виділенню основних елементів дослідження, їх систематизації та концентрації уваги на ключових моментах, відкидаючи другорядні. Дедуктивний та індуктивний підходи були використані для розробки логічних міркувань та висновків. Синтез та аналіз дозволили всебічно оцінити зібрану інформацію та сформувати інтегроване бачення предмета дослідження, об'єднуючи різні компоненти для створення повної картини вивченої проблематики, в той час як аналітичний розбір виявив характерні особливості та тенденції.

Інформаційну базу для дослідження склали труди науковців з України та інших країн, які досліджують питання щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом.

Основним результатом дослідження є систематизація теоретичних засад впровадження сучасних технологій управління персоналом в організації. Основні теоретичні основи роботи та її практичні результати було представлено на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава в умовах воєнного стану: виклики та перспективи» (м. Одеса, 27 квітня 2024 р.).

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1. Сутність та принципи управління персоналом організації**

У сучасному світі, де швидкість змін та інновацій визначає успіх організації, управління персоналом перетворюється на стратегічну функцію. Персонал вже не розглядається як просто група працівників; це інтелектуальний актив, що включає в себе знання, навички, творчий потенціал та інноваційні здібності кожного члена команди. [3]

Сучасне управління персоналом охоплює комплексний підхід до планування, підбору, розвитку та мотивації кадрів, з метою не лише ефективного використання їхніх здібностей, а й створення умов для самореалізації та професійного зростання. Важливим аспектом є формування корпоративної культури, що сприяє залученню працівників до управлінських рішень та інноваційних процесів. [35]

Управління персоналом організації є ключовим аспектом її успіху та ефективності. Сутність управління персоналом полягає у створенні системи взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, які забезпечують створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. У таблиці 1.1 наведено різні підходи до визначень сутності управління персоналом організації.

Узагальнюючи визначення сутності управління персоналом організації, можна сказати, що це багатогранний процес, який включає в себе різноманітні підходи та стратегії. Він охоплює не лише вибір, навчання, оцінку та мотивацію працівників, але й створення умов для їхнього професійного розвитку та забезпечення високої продуктивності праці.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз підходів до визначення сутності управління персоналом

| Визначення                                                                                                                                            | Переваги                                                      | Недоліки                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Управління персоналом як система взаємопов'язаних заходів для ефективного використання потенціалу робочої сили.                                       | Підхід охоплює широкий спектр аспектів управління персоналом. | Може бути занадто загальним і не враховувати специфіку окремих організацій.       |
| Управління персоналом як частина системи менеджменту, що включає методологію, кадрову політику, залучення, оцінку, розміщення та мотивацію персоналу. | Враховується комплексний підхід до управління персоналом.     | Може бути складним для впровадження на практиці через велику кількість складових. |
| Управління персоналом як процес, діяльність або система/комплекс заходів/дій.                                                                         | Надає гнучкість у виборі підходу до управління персоналом.    | Може призвести до неоднозначності у трактуванні та впровадженні.                  |
| Управління персоналом як діяльність, спрямована на досягнення цілей організації через оптимальне використання людських ресурсів.                      | Зосередження на досягненні цілей організації.                 | Може ігнорувати індивідуальні потреби працівників.                                |
| Управління персоналом як набір стратегій для розвитку та утримання талановитих працівників.                                                           | Стимулює інновації та професійний розвиток.                   | Може вимагати значних інвестицій у розвиток персоналу.                            |

|                                                                                                                     |                                                          |                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Управління персоналом як інтеграція інтересів працівників та організації для досягнення взаємовигідних результатів. | Сприяє збалансованому задоволенню інтересів обох сторін. | Може бути складно досягти ідеального балансу. |
| Управління персоналом як процес адаптації персоналу до змінюваних умов ринку та технологій.                         | Сприяє гнучкості та адаптивності організації.            | Може викликати опір змінам серед працівників. |

Джерело: розроблено автором на підставі [6, 12, 33]

Кожен з підходів має свої переваги, які можуть сприяти досягненню цілей організації, та недоліки, які можуть вимагати додаткових зусиль для їх усунення. Важливо, щоб керівництво організації розуміло ці аспекти та вміло застосовувало їх на практиці, враховуючи специфіку та потреби своєї організації. Тобто, ефективне управління персоналом є ключем до успішного функціонування та розвитку будь-якої організації.

Таким чином, сучасне управління персоналом організації можна визначити як стратегічний та інтегрований підхід до розвитку людських ресурсів та організаційної культури, який сприяє сталому розвитку організації. Воно включає в себе прогресивні методи залучення, розвитку, мотивації та утримання талантів, які відповідають потребам динамічного бізнес-середовища. Управління персоналом також має забезпечувати адаптацію до швидких змін ринку, технологій та глобальних тенденцій, при цьому підтримуючи високий рівень задоволеності працівників та їхнього залучення до роботи. Це вимагає від керівництва глибокого розуміння не лише традиційних аспектів управління персоналом, але й сучасних підходів, таких як гнучкість робочого місця, корпоративна соціальна відповідальність та культура неперервного навчання.

Принципи управління персоналом включають науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень, поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління, а також контроль за виконанням рішень.

Ці принципи спрямовані на досягнення головної мети: формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості. Управління персоналом також передбачає забезпечення соціальної ефективності колективу, створення умов для раціонального використання людських ресурсів, задоволення розумних потреб персоналу, а також відповідність трудового потенціалу працівника до вимог робочого місця. Все це вимагає від керівництва організації глибокого розуміння основ управління персоналом та вміння застосовувати ці принципи на практиці для досягнення стратегічних цілей організації. [18]

Предметом управління персоналом є вивчення та оптимізація відносин працівників, їхнього внеску в загальну продуктивність та інноваційність організації. Це включає аналіз потреб ринку та адаптацію кадрової політики до змінюваних умов.

Персонал сучасної організації представляє собою різноманітну сукупність постійних, тимчасових працівників, фрілансерів та віддалених співробітників, що разом формують глобальну мережу талантів. Управління таким різноманітним персоналом вимагає гнучкості та інноваційних підходів, включаючи використання новітніх технологій для підбору та розвитку кадрів.

Кадри управління в сучасних умовах виконують не лише традиційні управлінські функції, а й роль менторів та коучів, сприяючи розвитку та навчанню персоналу. Вони відіграють ключову роль у створенні інноваційного середовища, де кожен працівник може реалізувати свій потенціал. [39]

Підбір кадрів в сучасних умовах базується на комплексному аналізі компетенцій, потенціалу до навчання та здатності до інноваційного мислення. Конкурси на заміщення вакансій часто проводяться в онлайн-форматі, з використанням соціальних мереж та спеціалізованих платформ, що дозволяє залучати таланти з усього світу.

У сучасному світі, де швидкість технологічних змін та глобалізація впливають на ринок праці, підбір кадрів набуває нових вимірів. Оцінювальні центри, які використовуються для відбору персоналу, інтегрують різноманітні методики, включаючи психометричне тестування, асесмент-центри, інтерв'ю за компетенціями, та кейс-методики. [39] Ці підходи дозволяють не лише оцінити професійні навички кандидатів, а й їхню здатність до навчання, адаптації та співпраці в команді.

Автоматизація процесів управління персоналом відкриває нові можливості для оптимізації робочого процесу, зокрема через впровадження систем управління персоналом (HRM-систем), які забезпечують ведення кадрового обліку, заробітної плати, фінансового забезпечення, а також аналіз продуктивності праці. [34]

Гнучкі форми оплати праці, які враховують особисті заслуги та загальну ефективність роботи підприємства, стають все більш поширеними. [32] Вони дозволяють індивідуалізувати заробіток працівника та адекватно реагувати на зміни в результативності його праці.

Матеріальне стимулювання персоналу, яке включає заробітну плату, премії та пільги, є ключовим елементом мотивації працівників. [38] Ефективна система матеріального стимулювання повинна бути гнучкою та адаптованою до змін у виробничому середовищі, а також сприяти розвитку професійних навичок та компетенцій працівників.

Враховуючи ці аспекти, кожен керівник повинен розробити комплексну стратегію управління персоналом, яка б включала не лише систему оплати праці, а й програми професійного розвитку, оцінки та розвитку компетенцій, а також стимулювання інноваційної діяльності серед працівників. Такий підхід

дозволить підвищити ефективність роботи та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Таким чином, сучасне управління персоналом є ключовим елементом стратегії організації, спрямованої на досягнення високої продуктивності, інноваційності та сталого розвитку.

Організація праці в сучасних умовах вимагає інтеграції наукових підходів та інноваційних технологій. Розробка комплексу регламентів, які визначають структуру та взаємодію в апараті управління, повинна базуватися на глибокому аналізі виробничих процесів та врахуванні глобальних тенденцій. Сучасна організація праці орієнтована на гнучкість, мобільність та динамічність, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. [9]

Організаційна структура управління повинна бути спроектована таким чином, щоб забезпечити ефективну взаємодію між структурними підрозділами та оптимізувати робочі процеси. Важливим аспектом є створення умов для роботи персоналу, що включає не лише фізичне обладнання робочих місць, а й інформаційну підтримку, економічні стимули, гігієнічні та естетичні стандарти, технічні засоби та організаційні інновації. [23]

Систематичне навчання та підготовка кадрів є ключовими для підвищення якості працівників. Це включає організацію лекцій, дискусій, розгляду ділових ситуацій, вивчення літератури, проведення ділових ігор та рольового тренінгу. Особлива увага приділяється навчанню керівних кадрів, з метою розвитку їх лідерських якостей та управлінських навичок. [26]

Управління персоналом в сучасних умовах передбачає не лише розподіл обов'язків та контроль, а й створення умов для самореалізації та професійного зростання кожного працівника. Це вимагає від керівництва здатності налаштовувати працівників на ефективну роботу та створення відчуття причетності до загальних цілей організації.

Звільнення працівника залишається крайнім заходом у випадку невиконання ним своїх обов'язків. Сучасні підходи до управління персоналом

наголошують на важливості попереджувальних заходів, таких як навчання, менторство та розвиток, щоб мінімізувати необхідність звільнення.

В умовах сучасного ринку праці, де динаміка змін вимагає гнучкості та адаптивності, трудовий договір є ключовим інструментом регулювання відносин між працівником та роботодавцем. Відповідно до чинного законодавства України, зокрема статті 40 Кодексу законів про працю України (КЗпП), роботодавець має право розірвати трудовий договір з працівником за певних умов. [27]

Сучасний кадровий менеджмент вимагає від керівників не лише знання законодавства, але й розуміння стратегічних цілей організації та здатності прогнозувати потреби в персоналі. [13] Основні принципи кадрового менеджменту охоплюють:

- дотримання законодавства про працю; врахування не тільки поточних, але й майбутніх потреб організації в персоналі;
- баланс інтересів організації та її працівників;
- створення умов для мінімізації звільнень та оптимізації зайнятості;
- співпраця з профспілками для захисту прав працівників;
- індивідуальний підхід до кожного працівника, забезпечення його розвитку та кар'єрного зростання.

Сучасний кадровий менеджмент вимагає інтегрованого підходу, який враховує не тільки потреби бізнесу, але й аспекти професійного та особистісного розвитку працівників. Він охоплює стратегічне планування, розвиток та мотивацію персоналу, а також створення корпоративної культури, що сприяє залученості та відданості.

Стратегічне планування персоналу передбачає глибокий аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на потреби в кадрах. Це включає в себе визначення ключових компетенцій, необхідних для досягнення довгострокових цілей організації, та розробку кар'єрних шляхів, які відповідають як бізнес-стратегії, так і індивідуальним прагненням працівників.

Розвиток персоналу включає систематичне навчання, менторство та коучинг, що дозволяє працівникам вдосконалювати свої навички та розвивати нові компетенції. Особливу увагу приділяється лідерським якостям та управлінським навичкам, які є важливими для адаптації до змін та ефективного керівництва.

Мотивація та винагорода відіграють ключову роль у забезпеченні високої продуктивності та задоволеності працівників. Сучасні системи винагороди повинні бути гнучкими та враховувати індивідуальні досягнення, а також забезпечувати баланс між професійними завданнями та особистим життям.

Оцінка персоналу є важливим інструментом для визначення ефективності роботи та ідентифікації потреб у розвитку. Регулярна оцінка допомагає виявляти таланти та формувати кадровий резерв, готовий до викликів майбутнього. [15]

Корпоративна культура створює основу для середовища, де кожен працівник відчуває свою цінність та залученість до загальних цілей. Вона сприяє розвитку відчуття спільноти та підтримки, що є важливим для згуртованості команди.

В цілому, кадровий менеджмент є багатограним процесом, який вимагає від керівників не тільки знань і навичок у сфері управління персоналом, але й здатності до інноваційного мислення, розуміння людських потреб та створення умов для розвитку та мотивації кожного члена команди.

## **1.2. Сучасні підходи до розвитку персоналу організації**

Конкурентоспроможність організації в сучасних ринкових умовах значною мірою залежить від професійно-кваліфікаційного рівня її персоналу. Швидкі темпи науково-технічного прогресу та зростаюча конкуренція вимагають від організацій постійного оновлення знань та навичок своїх

співробітників, щоб уникнути знецінення професійного капіталу та зберегти конкурентні переваги на ринку. [36]

Управління розвитком персоналу в сучасних умовах передбачає формування комплексної моделі, яка інтегрує стратегічні цілі організації з кадровим потенціалом для досягнення оптимального економічного ефекту. Така модель включає в себе аналіз потреб у навчанні, планування кар'єри, розвиток лідерських якостей та створення умов для неперервного професійного зростання. [20]

Науково-методичний підхід до управління розвитком персоналу включає визначення кваліфікаційних рівнів, від некваліфікованих робітників до спеціалістів вищої ланки та наукової кваліфікації, та розробку індивідуальних траєкторій навчання та розвитку для кожного рівня. [4]

Сучасні моделі управління розвитком персоналу можуть бути класифіковані за такими напрямками (рис. 1.1.).

1. Партисипативна модель:

➤ Залучає працівників до активної участі у процесі визначення їхніх кар'єрних шляхів та професійного розвитку, виходячи з потреб організації та змін на ринку.

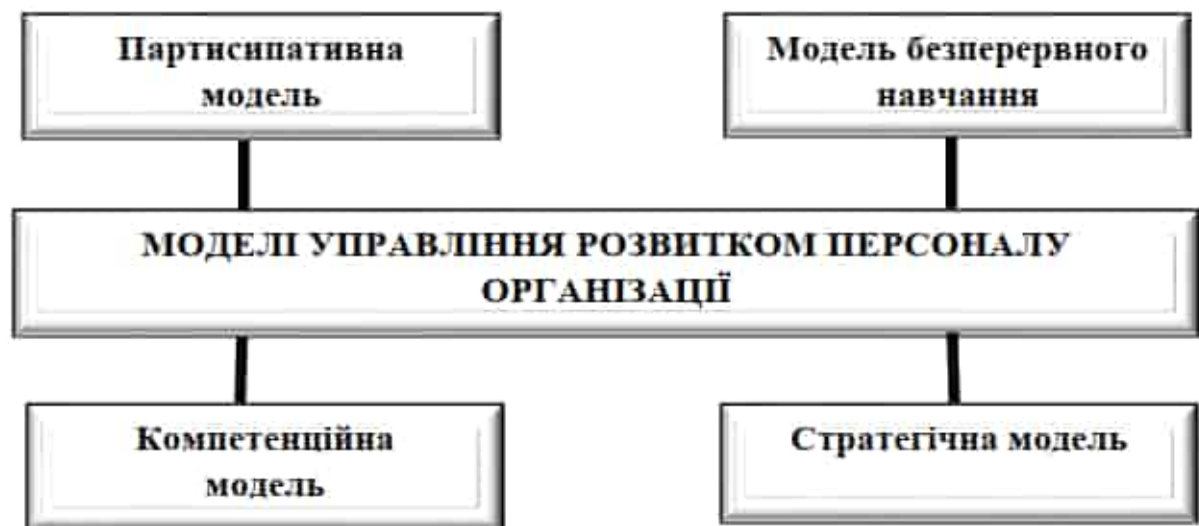


Рис. 1.1. Моделі управління розвитком персоналу організації

Джерело: розроблено автором на основі [2]

- Сприяє збільшенню мотивації та відданості персоналу, оскільки працівники відчувають себе більш залученими та цінними для компанії.

- Ефективна у компаніях, які прагнуть до інновацій та адаптивності, де ідеї та ініціативи працівників є ключовими.

## 2. Модель безперервного навчання:

- Підтримує постійне навчання та розвиток персоналу через систематичні навчальні програми, тренінги та курси.

- Допомагає підтримувати високий рівень кваліфікації персоналу та швидку адаптацію до нових технологій та методів роботи.

- Корисна для секторів з швидкими технологічними змінами, де потрібно постійно оновлювати знання та навички.

## 3. Компетенційна модель:

- Фокусується на ідентифікації та розвитку ключових компетенцій, які необхідні для виконання певних завдань та функцій у компанії.

- Забезпечує високу ефективність роботи, оскільки співробітники розвивають саме ті навички, які найбільше потрібні для їхньої роботи.

- Підходить для організацій, які прагнуть до оптимізації робочих процесів та підвищення продуктивності.

## 4. Стратегічна модель:

- Інтегрує розвиток персоналу з довгостроковими стратегічними цілями компанії, забезпечуючи, щоб розвиток кожного співробітника відповідав загальній стратегії розвитку.

- Дозволяє компанії розвивати персонал у відповідності зі своїми довгостроковими потребами та цілями.

- Ефективна для організацій, які мають чітке бачення свого майбутнього та хочуть забезпечити, що їхній персонал буде готовий до майбутніх викликів.

Ці моделі можуть бути застосовані окремо або в комбінації, залежно від специфіки та потреб організації. Вони допомагають створити систему

управління розвитком персоналу, яка є гнучкою та здатною адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. [14]

Враховуючи динаміку змін у сучасному бізнес-середовищі, ефективне управління розвитком персоналу вимагає від керівництва не лише глибокого розуміння теоретичних основ, але й гнучкості у застосуванні практичних інструментів та методів, що дозволяють швидко адаптуватися до змін та використовувати інтелектуальний потенціал працівників як стратегічний ресурс. [20]

У контексті сучасних викликів та швидкоплинних змін у глобальному бізнес-середовищі, підприємства повинні адаптувати свої підходи до управління розвитком персоналу, враховуючи як світовий досвід, так і власні стратегічні орієнтири. Сучасні тенденції вказують на необхідність інтеграції розвитку персоналу з ключовими бізнес-процесами та корпоративною культурою, що сприяє формуванню гнучкої та інноваційної моделі поведінки серед працівників. [35]

Атрибутивна структура управління розвитком персоналу відіграє важливу роль у цьому процесі, оскільки вона визначає систему цінностей, норм та очікувань, які формують поведінку та взаємодію всередині організації. [35]

Ця структура включає в себе такі елементи, як:

1. Цінності та етика. Встановлення чітких корпоративних цінностей та етичних норм, які стають основою для поведінки та взаємодії працівників.
2. Стратегічне бачення. Розробка та впровадження стратегічного бачення розвитку персоналу, яке відповідає загальній місії та цілям підприємства.
3. Навчання та розвиток. Створення системи безперервного навчання та професійного розвитку, що сприяє підвищенню кваліфікації та адаптації до нових викликів.
4. Залучення та мотивація. Розробка програм залучення та мотивації, які підтримують високу продуктивність та ініціативність працівників.

5. Оцінка та винагорода. Впровадження справедливих систем оцінки праці та винагороди, які відображають внесок кожного працівника в успіх компанії.

Таким чином, атрибутивна структура управління розвитком персоналу стає фундаментом для створення адаптивної та конкурентоспроможної організації, здатної до швидкої реакції на зміни ринкових умов та технологічних інновацій. Вона впливає на всі аспекти поведінки персоналу, від індивідуальних працівників до лінійного менеджменту, формуючи ефективну модель взаємодії, яка сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. [16]

У сучасному світі, де швидкість змін у бізнесі та технологіях неупинно зростає, система управління розвитком персоналу вимагає постійного оновлення та адаптації. Модель ADDIE, яка вже довгий час є основою для проектування навчальних програм, також підлягає модернізації, щоб відповідати новим викликам.

1. A (Needs Assessment) – аналіз потреб у навчанні та розвитку, який включає в себе не лише визначення стратегічних цілей організації, а й прогнозування майбутніх компетенцій, необхідних для адаптації до змін у галузі та на ринку праці.

2. D (Program Design) – розробка гнучких навчальних програм, які можуть бути швидко адаптовані під змінні умови та індивідуальні потреби співробітників, з використанням інтерактивних та цифрових технологій.

3. D (Program Development) – створення навчальних матеріалів, які враховують різноманітність навчальних стилів та культурних особливостей, а також інтеграція соціального навчання та менторства в процес розвитку.

4. I (Program Implementation) – впровадження програми з акцентом на практичне застосування знань, включаючи симуляції, рольові ігри та проєкту роботу, що сприяє глибшому засвоєнню матеріалу.

5. E (Evaluation) – оцінка ефективності навчання через збір зворотного зв'язку, аналіз даних про продуктивність та вплив навчання на бізнес-показники.

Сучасні підходи до розвитку персоналу включають:

- організаційний розвиток – створення адаптивної корпоративної культури, яка сприяє інноваціям та неперервному навчанню;
- супроводження процесів змін – розвиток гнучкості та готовності до змін, що включає в себе навчання навичкам критичного мислення та вирішення проблем;
- професійний розвиток – інвестування в розвиток технічних та м'яких навичок, необхідних для просування по кар'єрі;
- наставництво – програми менторства, які забезпечують передачу знань та досвіду від більш досвідчених співробітників до новачків;
- комплексне навчання – інтеграція різних форм навчання, включаючи онлайн-курси, вебінари, майстер-класи та коучинг;
- підвищення кваліфікації – систематичне оновлення знань та навичок для відповідності сучасним стандартам професійної діяльності;
- планування кар'єри – розробка індивідуальних кар'єрних шляхів та надання можливостей для їх реалізації.

Успіх сучасної програми розвитку персоналу залежить від її здатності бути гнучкою, інноваційною та орієнтованою на майбутнє. [11]

У контексті сучасних тенденцій корпоративного розвитку, освітні процеси все більше інтегруються в робоче середовище, перетворюючи кожне робоче місце на потенційну арену для навчання та професійного зростання. Відповідальність за результати навчання розподіляється між співробітником та керівництвом, що спонукає до більшої взаємодії та співпраці.

Сучасні методи розвитку персоналу включають:

1. Коучинг – це підхід управління персоналом, який акцентує на розвитку внутрішніх ресурсів та потенціалу співробітників, стимулюючи їх до самовдосконалення та підвищення професійної кваліфікації. Цей метод сприяє

формуванню компетенцій, необхідних для інноваційного мислення та ефективної роботи. [16]

2. E-learning – це форма дистанційного навчання, яка використовує цифрові технології для надання доступу до освітніх ресурсів без необхідності фізичної присутності в навчальному закладі. Цей метод дозволяє співробітникам гнучко планувати свій навчальний процес та поєднувати його з роботою. [16]

3. Buddying – це метод взаємного навчання та підтримки, який базується на обміні досвідом між колегами. Це сприяє кращому розумінню робочих процесів та підвищенню ефективності через безпосереднє спілкування та обмін знаннями.

4. Shadowing – цей метод передбачає спостереження за роботою досвідченого співробітника, що дозволяє новачкам швидше адаптуватися та навчитися необхідним навичкам у реальному робочому середовищі.

5. Secondment – це тимчасове переведення співробітника на іншу посаду або в інший відділ, що дозволяє розширити його професійний досвід та знання, а також сприяє кар'єрному розвитку.

Однак, необхідно враховувати можливі недоліки цих методів, такі як збільшення навантаження на керівників, потреба в методичній підготовці та ризик вузькопрофесійної спрямованості навчання. Ефективність цих методів залежить від активної участі керівництва на всіх рівнях та підтримки з боку вищого керівництва, а також від створення атмосфери довіри та відкритості для обміну думками та ідеями.

Продовжуючи аналіз сучасних методів розвитку персоналу, важливо відзначити, що вони повинні бути інтегровані в загальну стратегію організації та адаптовані до її специфіки. Це дозволить не лише підвищити ефективність кожного співробітника, а й сприяти загальному розвитку компанії.

Сучасні організації все частіше вдаються до гейміфікації – використання елементів ігрового дизайну в навчальному процесі, що не пов'язаний з іграми безпосередньо. Гейміфікація може значно підвищити мотивацію та

залученість персоналу до навчання, роблячи процес більш захоплюючим та інтерактивним.[17]

Крос-функціональне навчання також набуває популярності. Цей підхід передбачає навчання співробітників навичкам, які виходять за рамки їхніх звичайних обов'язків, що сприяє кращому розумінню різних аспектів бізнесу та підвищує гнучкість робочої сили.

Соціальне навчання – це підхід, який включає в себе навчання через спілкування та співпрацю з колегами та експертами у неформальному середовищі. Це може включати спільні проєкти, обговорення в соціальних мережах, співпрацю в онлайн-спільнотах та інші форми колективної взаємодії.

Мікронавчання – це стратегія навчання, яка полягає у подачі навчального матеріалу у невеликих, легко засвоюваних порціях. Це дозволяє співробітникам швидко оновлювати знання та навички без необхідності довготривалого відволікання від роботи.

Кар'єрне наставництво – це процес, в якому досвідченіші співробітники допомагають менш досвідченим у плануванні та розвитку їхніх кар'єрних шляхів, надаючи поради та підтримку.

Застосування цих методів вимагає від організацій створення системи, яка б сприяла неперервному навчанню та розвитку, а також культури, яка цінує ініціативність та інноваційність. Важливо також забезпечити наявність відповідних ресурсів та інфраструктури для реалізації цих методів, а також визнання та винагородження співробітників за їхні досягнення в процесі навчання та розвитку.

### **1.3. Проблеми осучаснення системи управління персоналом в Україні**

Осучаснення системи управління персоналом в Україні відіграє вирішальну роль у забезпеченні адаптивності та гнучкості організацій у

відповідь на швидкі зміни глобального ринку. Це не лише про впровадження новітніх технологій, а й про створення культури неперервного навчання, інновацій та вдосконалення процесів роботи.

У сучасному світі, де цифрові технології розвиваються стрімко, важливо мати систему управління персоналом, яка може швидко адаптуватися до нових інструментів та платформ. Це дозволяє компаніям ефективно управляти ресурсами, оптимізувати робочі процеси та підвищити продуктивність праці. Наприклад, використання аналітики великих даних може допомогти виявити тенденції та передбачити потреби в навчанні та розвитку персоналу.

З іншого боку, оновлення законодавства, що регулює трудові відносини, забезпечує, що права та обов'язки як працівників, так і роботодавців відповідають сучасним стандартам. Це включає в себе захист від несправедливого звільнення, забезпечення рівних можливостей та створення умов для гнучких форм зайнятості, таких як дистанційна робота та фріланс.

Розвиток корпоративної культури, яка цінує ініціативу, креативність та відкритість до змін, є ще одним важливим аспектом осучаснення. Компанії, які підтримують різноманітність та інклюзивність, мають кращі шанси на залучення та утримання талановитих співробітників, які можуть принести нові ідеї та підходи до вирішення завдань.

Врешті-решт, осучаснення системи управління персоналом в Україні сприяє створенню стійкої та прогресивної робочої сили, здатної відповідати викликам сучасної економіки та сприяти загальному соціально-економічному розвитку країни. Такий підхід не тільки підвищує конкурентоспроможність національних компаній, але й сприяє покращенню якості життя працівників, забезпечуючи їм гідні умови праці та можливості для особистісного зростання.

На сьогоднішній день система управління персоналом в Україні перебуває у процесі постійної еволюції та адаптації до змін у бізнес-середовищі, соціально-економічних умовах та регулюючій політиці. Серед основних ключових аспектів сучасного стану системи управління персоналом в Україні можна виділити наступні:

1. Зростаюча конкуренція на ринку праці ускладнює завдання з привернення та збереження кваліфікованих кадрів. Багато компаній активно працюють над збільшенням привабливості свого бренду роботодавця, вдосконаленням системи компенсації та стимулювання персоналу.

2. Реформи законодавства про працю, зміни в умовах працевлаштування та розвиток сучасних форм зайнятості (таких як дистанційна робота, фріланс, аутсорсинг) створюють нові виклики для управління персоналом.

3. Впровадження цифрових інструментів для управління персоналом, таких як HR-системи, онлайн-платформи для рекрутингу та оцінки персоналу, допомагає підвищити ефективність процесів управління персоналом та забезпечує зручні умови для співробітників.

4. Компанії все більше розуміють важливість інвестування в розвиток свого персоналу. Програми навчання та розвитку, менторингові програми та інші ініціативи сприяють підвищенню кваліфікації та мотивації працівників.

5. Збільшення соціальної напруженості та політичних ризиків може вплинути на трудові відносини в компаніях. Ефективне управління конфліктами та ризиками включає в себе розробку прозорих та справедливих процедур вирішення суперечок та забезпечення безпеки працівників.

6. Зростає популярність гнучких форм зайнятості, таких як фріланс, проектна робота та часткова зайнятість. Це вимагає від управління персоналом адаптації до нових моделей роботи та забезпечення ефективної координації та мотивації таких працівників.

Важливою умовою успішного впровадження технологій 4.0 є підвищення рівня цифрової грамотності, що вимагає від держави та приватного сектору інвестицій у освітні програми.

Сучасне управління персоналом має бути спрямоване на підтримку та розвиток кожного працівника, забезпечуючи рівні можливості та справедливі умови праці для всіх.

Усі ці аспекти визначають сучасний контекст управління персоналом в Україні, що вимагає від компаній постійного вдосконалення своїх підходів та стратегій для успішного управління людськими ресурсами.

Проблеми кадрової політики в Україні дійсно мають багато аспектів, наведемо деякі з них:

1. Через значні обсяги міграції населення за кордон, Україна зіткнулася з гострим дефіцитом робочої сили, особливо кваліфікованих робітників. Наприклад, у сфері ІТ, логістики, виробництва та сільського господарства відчувається особливо гостра нестача фахівців. [7]

2. Незважаючи на зростання рівня цифрових навичок серед населення, майже половина українців все ще мають навички нижче базового рівня. Це ускладнює впровадження сучасних технологій у кадрові процеси. [22]

3. Існуючі системи часто не відповідають потребам ринку праці, що включає в себе відсутність гнучкості у кадровій політиці. [21]

4. Гендерна нерівність та дискримінація: Українські жінки стикаються з дискримінацією на робочому місці, зокрема з нерівними можливостями отримання професійної освіти, підвищення кваліфікації, та різницею в оплаті праці. [7]

5. Забезпечення відповідності заробітної плати вартості життя. Державні соціальні гарантії в Україні встановлюють мінімальні розміри оплати праці, які повинні забезпечувати рівень життя, не нижчий від прожиткового мінімуму. [37]

Для вирішення проблем кадрової політики в Україні та створення відповідних передумов для подальшого впровадження сучасних технологій управління персоналом організацій необхідно реалізувати наступні заходи:

1. Оновити трудове законодавство, щоб воно відповідало сучасним вимогам ринку праці та міжнародним стандартам. Наприклад, законодавство може бути оновлене для кращої підтримки гнучких форм зайнятості та захисту прав працівників.

2. Створити безпечні та здорові умови праці, зокрема для робітників на виробництві, це є критично важливим. Це може включати інвестиції в охорону праці та ергономічне обладнання.

3. Розробити програми професійного навчання та перенавчання, особливо в сферах, де існує дефіцит кваліфікованих кадрів. Це також може включати партнерства між університетами та бізнесом для створення спеціалізованих курсів.

4. Впровадити політики, які сприяють гендерній рівності та інклюзивності на робочому місці. Це може включати програми для підтримки жінок-лідерів та міноритарних груп.

5. Розвиток цифрових навичок повинен бути інтегрований у всі рівні освіти, від шкільної програми до корпоративного навчання, щоб підготувати робочу силу до роботи в цифровій економіці.

Ці заходи можуть допомогти Україні подолати існуючі виклики в кадровій політиці та створити стійку основу для майбутнього розвитку. Важливо, щоб усі зацікавлені сторони — уряд, бізнес, освітні установи та громадські організації — працювали разом для досягнення цих цілей.

## **Висновки до розділу 1**

Управління персоналом в організації виступає як стратегічний ресурс, що визначає її конкурентоспроможність та здатність до інновацій. Воно охоплює не лише розробку та впровадження стратегій для ефективного використання та розвитку людських ресурсів, але й створення такої організаційної культури, яка б сприяла високому рівню залученості та мотивації співробітників.

Сучасні підходи до управління розвитком персоналу в організаціях відображають глибоке розуміння того, що співробітники є найціннішим активом, і їхній розвиток є критичним для загального успіху. Індивідуалізація

кар'єрних шляхів дозволяє працівникам відчувати, що їхні унікальні потреби та бажання враховуються, що сприяє їхній залученості та лояльності. Розвиток лідерських якостей не лише підвищує потенціал кожного працівника для внеску в успіх організації, але й створює резерв кадрів для майбутнього керівництва. Створення умов для неперервного професійного зростання, таких як можливості для навчання та розвитку, є фундаментальним для підтримки інновацій та адаптивності в швидко змінюваних умовах ринку.

Важливо відзначити, що сучасне управління персоналом також включає в себе стратегічне планування робочої сили, управління талантами, та культурні ініціативи, які сприяють створенню інклюзивного та різноманітного робочого середовища. Це вимагає від керівництва організацій бути гнучкими, відкритими до змін та готовими інвестувати в розвиток своїх співробітників. Такий підхід не лише забезпечує високу продуктивність та задоволеність працівників, але й сприяє створенню стійкої та інноваційної організації, здатної ефективно конкурувати на глобальному ринку.

У контексті України, проблеми осучаснення системи управління персоналом часто пов'язані з відсутністю системного підходу до розвитку кадрів та необхідністю адаптації до глобальних стандартів роботи з персоналом. Вирішення цих проблем вимагає від організацій впровадження гнучких методів управління, здатних швидко реагувати на зміни в економіці та на ринку праці, а також інвестицій у розвиток корпоративного навчання та культури. Ключовим аспектом є також забезпечення відповідності між кваліфікацією співробітників та потребами ринку, що дозволить Україні ефективно інтегруватися в міжнародний бізнес-простір.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТА УПРАВЛІСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності організації**

Агробізнес в Україні має глибокі історичні корені та відіграє ключову роль у національній економіці, зокрема через свою значну частку у ВВП країни. Історично, Україна завжди була одним із найбільших постачальників сільськогосподарської продукції, особливо зернових культур, що забезпечувало їй назву “житниця Європи”. Розвиток агробізнесу в Україні пройшов кілька етапів, від колективізації до приватизації та формування великих агрохолдингів. Сучасний агробізнес характеризується високим рівнем інвестиційної привабливості, експортною орієнтацією, а також значним внеском у забезпечення продовольчої безпеки країни та світу. Незважаючи на виклики, такі як карантинні обмеження через пандемію COVID-19, агроринок України продовжував розвиватися, підтримуючи стабільність національної економіки та забезпечуючи робочі місця для значної частини населення. Важливим аспектом є також відкриття ринку землі, що стало новим етапом у розвитку агробізнесу, надаючи можливості для зростання та інтеграції у світовий ринок. 2020/2021 [1].

Війна з Росією мала значний вплив на агробізнес України, проте аграрний сектор продемонстрував стійкість та адаптивність. У 2022 році, попри повномасштабне вторгнення, аграрії України зібрали 67 мільйонів тонн зернових та олійних культур, а експорт агропродукції склав 23,4 мільярда доларів, що становить 53% від загального експорту країни. [40] Така продуктивність агросектору сприяла збереженню його вагомості у формуванні ВВП України.

Тенденції розвитку аграрного ринку в Україні після 2022 року вказують на продовження зростання цін на сільгосппродукцію та високий попит на аграрну продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Зростання вартості виробництва через підвищення цін на паливо, добрива та інші матеріали також впливає на розвиток ринку[40] Вплив агробізнесу на ВВП України у 2023 році залишався значним, оскільки аграрний сектор є одним з ключових для економіки країни. Незважаючи на виклики, пов'язані з війною, такі як втрати виробничого потенціалу, проблеми з логістикою та збільшення виробничих витрат, сектор продовжує адаптуватися та підтримувати економічне зростання. [24]

Враховуючи важливу роль агробізнесу для економіки України, аналіз фінансово-економічної та управлінської діяльності будемо здійснювати на базі агропідприємства.

Агропідприємство засноване у 2001 році, налічує 75 кваліфікованих працівників. Спеціалізуючись на вирощуванні та експорті зернових культур, включаючи пшеницю, кукурудзу та соняшник, підприємство також розвиває галузь тваринництва, зокрема розведення худоби та виробництво молочної продукції, що дозволяє диверсифікувати його діяльність та забезпечити стабільність доходів. [25]

Організаційна структура агропідприємства відображає його стратегічну орієнтацію на ефективність та інновації. Генеральний директор відповідає за стратегічне планування та загальне керівництво, забезпечуючи відповідність діяльності підприємства довгостроковим цілям. Фінансовий директор контролює фінансові потоки та бюджетування, гарантуючи фінансову стабільність та оптимізацію витрат. Директор з персоналу відповідає за набір, навчання та розвиток персоналу, що є ключовим для підтримки високого рівня професіоналізму та мотивації співробітників. Комерційний директор займається маркетингом та продажами, розширюючи ринки збуту та зміцнюючи позиції підприємства. Технічний директор відповідає за виробничі

процеси та технічне обслуговування, що забезпечує безперебійність та високу якість продукції.

Балансові показники Агropідприємства включають активи, такі як земельні ділянки, виробничі будівлі та техніка, що є основою для його аграрної діяльності. Пасиви, які складаються з кредитів та зобов'язань перед постачальниками, вимагають уважного управління для забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності. Стратегічне управління цими ресурсами дозволяє підприємству не лише виживати в умовах економічних коливань, а й просуватися вперед, розширюючи свої можливості та вплив на аграрний ринок України.

Агropідприємство, яке протягом 2020-2022 років демонструвало динаміку кадрових показників, відзначається як об'єкт з високим ступенем адаптивності та реагування на зовнішні виклики. У 2020 році плинність кадрів склала 5%, а середня зарплата була на рівні 20,000 грн, що свідчить про стабільність та задоволеність працівників. У 2021 році спостерігалось зниження плинності кадрів до 4% та зростання середньої зарплати до 22,000 грн, що може бути індикатором позитивних змін у кадровій політиці та ефективності управління персоналом. Проте, у 2022 році, у зв'язку з початком війни, плинність кадрів різко зросла до 20%, а середня зарплата знизилася до 14,000 грн, що вказує на значні економічні труднощі та потребу в удосконаленні системи управління персоналом. Ці зміни вимагають від керівництва агropідприємства розробки та впровадження нових стратегій управління персоналом, спрямованих на забезпечення стабільності, збереження кваліфікованих кадрів та підтримку мотивації працівників в умовах кризи, що є ключовим для подальшого розвитку та успіху підприємства. [25]

Перейдемо до розрахунку основних фінансово-економічних показників, для зосередження уваги на ключових аспектах, які визначають фінансове здоров'я агropідприємства. Це включає оцінку доходів, витрат, прибутковості, рентабельності, ліквідності, інвестиційної привабливості та інші. Детальний

аналіз цих показників дозволить нам зрозуміти фінансову стабільність підприємства та його здатність до подальшого розвитку та розширення в умовах економічної невизначеності, спричиненої війною. Отже, розрахуємо основні фінансові показники, які відображають поточний стан та потенціал агропідприємства для прийняття обґрунтованих управлінських рішень (табл. 2.1 - 2.8).

Таблиця 2.1

## Фінансові показники Агропідприємства за 2020-2022 роки

| Показник                                 | 2020    | 2021     | 2022    |
|------------------------------------------|---------|----------|---------|
| Основні виробничі фонди, всього тис. грн | 5023.7  | 5241.8   | 4832.5  |
| Валова продукція (доходи), тис. грн      | 12045.3 | 12538.4  | 11076.2 |
| Витрати, тис. грн                        | 9636.24 | 10030.72 | 8860.96 |
| Прибуток до оподаткування, тис. грн      | 2409.06 | 2507.68  | 2215.24 |
| Податок на прибуток (18%), тис. грн      | 433.63  | 451.38   | 398.74  |
| Чистий прибуток, тис. грн                | 1975.43 | 2056.3   | 1816.5  |
| Чистий оборотний капітал, тис. грн       | 3025.4  | 3127.9   | 2834.1  |

Джерело: Розраховано автором на основі даних Агропідприємства [25]

Аналізуючи отримані фінансові показники Агропідприємства за 2020-2022 роки, можна помітити, що військовий конфлікт мав вплив на економічну діяльність компанії. Незважаючи на стабільність доходів у перші два роки, у 2022 році спостерігається зниження валової продукції, що може бути пов'язано з перебоями у ланцюгах поставок, збільшенням витрат на логістику та втратами від неможливості обробітку всіх земель. Витрати компанії залишалися високими відносно доходів, що вказує на зростання цін на ресурси та необхідність оптимізації виробничих процесів. Прибуток до оподаткування та чистий прибуток зменшилися у 2022 році, але компанія продовжувала залишатися прибутковою, що свідчить про її фінансову стійкість та

ефективність управління навіть у складних умовах. Чистий оборотний капітал також зазнав зменшення, що може бути сигналом до перегляду фінансової стратегії для підтримки ліквідності та платоспроможності. Загалом, Агropідприємство продемонструвало здатність адаптуватися до викликів, пов'язаних з війною, але для подальшого розвитку та забезпечення стабільності може знадобитися додаткова підтримка та стратегічне планування.

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання основних фондів  
Агropідприємства за 2020-2022 рр.

| Показники                     | 2020   | 2021   | 2022   |
|-------------------------------|--------|--------|--------|
| Фондозабезпеченість, тис. грн | 2401.2 | 2510.6 | 2218.7 |
| Фондоозброєність              | 2.39   | 2.48   | 2.29   |
| Фондовіддача                  | 2.39   | 2.40   | 2.29   |
| Фондоємність                  | 0.416  | 0.415  | 0.435  |

Джерело: Розраховано автором на основі даних Агropідприємства [25]

Аналізуючи показники ефективності використання основних фондів Агropідприємства за період з 2020 по 2022 роки, можна зробити висновок, що загальна фондозабезпеченість зменшилася з 2401.2 тис. грн у 2020 році до 2218.7 тис. грн у 2022 році, що може бути пов'язано з впливом війни на економіку. Фондоозброєність також зазнала зниження з 2.48 тис. грн у 2021 році до 2.29 тис. грн у 2022 році, що вказує на зменшення капіталовкладень в основні фонди. Фондовіддача залишилася стабільною, що свідчить про ефективність використання фондів, незважаючи на складні умови. Однак, зростання фондоємності з 0.415 грн у 2021 році до 0.435 грн у 2022 році може вказувати на підвищення вартості виробництва. В цілому, показники відображають вплив нестабільного економічного середовища та військових дій на фінансову стабільність Агropідприємства.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності та оборотного капіталу Агробізнесу за 2020-2022 рр.

| Показники                          | 2020   | 2021   | 2022   |
|------------------------------------|--------|--------|--------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності    | 1.82   | 1.87   | 1.53   |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності     | 1.21   | 1.28   | 1.04   |
| Чистий оборотний капітал, тис. грн | 3025.4 | 3127.9 | 2834.1 |
| Коефіцієнт платоспроможності       | 1.63   | 1.72   | 1.46   |

Джерело: Розраховано автором на основі даних Агробізнесу [25]

Аналізуючи показники ліквідності та оборотного капіталу Агробізнесу за 2020-2022 роки, можна помітити, що коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 1.87 у 2021 році до 1.53 у 2022 році, що може свідчити про погіршення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання. Аналогічно, коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився з 1.28 до 1.04, що вказує на зменшення кількості ліквідних активів, доступних для негайного погашення боргів. Чистий оборотний капітал також зазнав зниження з 3127.9 тис. грн у 2021 році до 2834.1 тис. грн у 2022 році, що може бути пов'язано з військовим конфліктом, який впливає на фінансову стабільність та можливості для інвестицій. Коефіцієнт платоспроможності знизився з 1.72 до 1.46, що додатково підкреслює потенційні проблеми з ліквідністю. В цілому, ці показники можуть відображати вплив війни на фінансове здоров'я агропідприємства, що вимагає уваги до управління капіталом та стратегій виживання в умовах кризи.

## Показники фінансової стабільності Агropідприємства за 2020-2022 pp.

| Показники                                              | 2020 | 2021 | 2022 |
|--------------------------------------------------------|------|------|------|
| Коефіцієнт фінансової залежності                       | 0.61 | 0.59 | 0.68 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами | 1.24 | 1.31 | 1.12 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу              | 0.73 | 0.74 | 0.65 |

Джерело: Розраховано автором на основі даних Агropідприємства [25]

Оцінюючи фінансову стабільність Агropідприємства за останні три роки, можна помітити, що коефіцієнт фінансової залежності зріс з 0.59 у 2021 році до 0.68 у 2022 році, що може вказувати на збільшення залежності від зовнішнього фінансування, особливо в умовах війни, яка могла вплинути на доступність кредитів та інвестицій. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами знизився з 1.31 до 1.12, що свідчить про зменшення власних ресурсів для покриття поточних зобов'язань, що може бути пов'язано з необхідністю використання оборотних коштів для непередбачених витрат під час війни. Коефіцієнт маневреності власного капіталу також знизився з 0.74 до 0.65, що може відображати обмеження в гнучкості фінансування та інвестування. В цілому, ці зміни у фінансових показниках можуть вказувати на підвищену фінансову напруженість та необхідність адаптації стратегій управління фінансами в умовах війни.

Аналізуючи ефективність використання ресурсів агropідприємства за період з 2020 по 2022 роки, можна відзначити зниження коефіцієнта оборотності активів з 2.41 у 2020 році до 2.30 у 2022 році, що може свідчити про сповільнення оборотності активів та зменшення ефективності їх використання. Коефіцієнт оборотності основних засобів (ОЗ) також знизився

з 2.40 до 2.27, що може бути ознакою збільшення термінів використання основних фондів або зменшення їх продуктивності.

Таблиця 2.5

Показник ефективності використання ресурсів Агробізнесства за 2020-2022 рр.

| Показники                                | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------------------------|------|------|------|
| Коефіцієнт оборотності активів           | 2.41 | 2.39 | 2.30 |
| Коефіцієнт оборотності ОЗ                | 2.40 | 2.38 | 2.27 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 1.84 | 1.86 | 1.69 |

Джерело: Розраховано автором на основі даних Агробізнесства [25]

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився з 1.86 у 2021 році до 1.69 у 2022 році, що може вказувати на зниження рентабельності власного капіталу. Ці зміни можуть бути пов'язані з впливом війни, яка могла призвести до збільшення витрат, зниження попиту, або перерозподілу ресурсів, що в свою чергу вплинуло на загальну ефективність використання ресурсів підприємства.

Розглядаючи фінансову стійкість та ефективність використання ресурсів Агробізнесства за період з 2020 по 2022 роки, можна відзначити зменшення коефіцієнта забезпечення оборотних активів власними коштами з 1.29 у 2021 році до 1.13 у 2022 році, що може свідчити про зниження фінансової незалежності та підвищення ризиків у зв'язку з війною. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу також знизився з 0.81 до 0.72, що може вказувати на обмеження в можливостях швидкого реагування на фінансові потреби. З іншого боку, коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів зріс з 0.32 у 2021 році до 0.41 у 2022 році, що може бути пов'язано з необхідністю залучення додаткових зовнішніх ресурсів для підтримки діяльності в умовах економічної нестабільності.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів  
Агропідприємства за 2020-2022 рр.

| Показники                                                  | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами | 1.22 | 1.29 | 1.13 |
| Коефіцієнт маневреності робочого капіталу                  | 0.81 | 0.79 | 0.72 |
| Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів      | 0.34 | 0.32 | 0.41 |

Джерело: Розраховано автором на основі даних Агропідприємства [25]

Ці зміни у фінансових пропорціях відображають вплив війни на структуру капіталу та ліквідність Агропідприємства, що вимагає адаптації стратегій фінансового менеджменту.

Таблиця 2.7

Показники фінансової автономії та незалежності Агропідприємства за 2020-2022 рр.

| Показники                                                               | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)                          | 1.43 | 1.52 | 1.34 |
| Коефіцієнт фінансової залежності                                        | 0.70 | 0.66 | 0.75 |
| Коефіцієнт фінансування (співвідношення залученого і власного капіталу) | 1.21 | 1.28 | 1.14 |

Джерело: Розраховано автором на основі даних Агропідприємства [25]

За результатами розрахунків показників фінансової автономії та незалежності Агropідприємства за 2020-2022 роки, можна зробити висновок, що коефіцієнт фінансової незалежності знизився з 1.52 у 2021 році до 1.34 у 2022 році, що свідчить про зменшення рівня автономії підприємства та його здатності фінансувати діяльність за рахунок власних коштів. Водночас, коефіцієнт фінансової залежності зріс з 0.66 до 0.75, що може вказувати на збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування, особливо в умовах війни, яка могла ускладнити доступ до капіталу. Коефіцієнт фінансування також знизився з 1.28 у 2021 році до 1.14 у 2022 році, що може свідчити про зменшення співвідношення залученого і власного капіталу та потенційне підвищення фінансових ризиків для підприємства. Ці зміни у фінансових показниках можуть бути пов'язані з впливом війни на економіку та необхідністю адаптації фінансової стратегії підприємства до нових умов.

Таблиця 2.8

Показники структури капіталу та зобов'язань Агropідприємства за 2020-2022 рр.

| Показники                                             | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------------------------------------------------------|------|------|------|
| Коефіцієнт концентрації залученого капіталу           | 0.62 | 0.60 | 0.69 |
| Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів | 0.82 | 0.79 | 0.88 |
| Коефіцієнт довгострокових зобов'язань                 | 0.41 | 0.39 | 0.47 |
| Коефіцієнт поточних зобов'язань                       | 1.23 | 1.27 | 1.15 |

Джерело: Розраховано автором на основі даних Агropідприємства [25]

Аналізуючи структуру капіталу та зобов'язань Агropідприємства за 2020-2022 роки, можна побачити, що коефіцієнт концентрації залученого капіталу збільшився з 0.60 у 2021 році до 0.69 у 2022 році, що може вказувати на зростання залежності підприємства від зовнішнього фінансування в умовах

війни. Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів також зріс з 0.79 до 0.88, що може свідчити про збільшення частки довгострокових інвестицій у структурі капіталу. Водночас, коефіцієнт довгострокових зобов'язань збільшився з 0.39 до 0.47, що може бути пов'язано з необхідністю залучення додаткових довгострокових ресурсів для підтримки діяльності в умовах економічної нестабільності. Натомість, коефіцієнт поточних зобов'язань знизився з 1.27 у 2021 році до 1.15 у 2022 році, що може вказувати на покращення стану короткострокової ліквідності та здатності підприємства вчасно виконувати поточні зобов'язання. Ці зміни у фінансовій структурі можуть відображати вплив війни на фінансову стратегію та управління зобов'язаннями агропідприємства, що вимагає адаптації до нових умов функціонування.

Щодо системи управління персоналом, збільшення плінності кадрів у 2022 році може бути індикатором недосконалості цієї системи. Нестабільність у кадровому складі може негативно впливати на продуктивність та моральний стан колективу, а також збільшувати витрати на набір та навчання нових працівників. В умовах війни, коли стрес та невизначеність є високими, ефективна система управління персоналом є критично важливою для підтримки стабільності та адаптації до швидко змінюваних умов.

Таким чином, війна та система управління персоналом можуть мати прямий вплив на фінансово-економічні показники підприємства, і їх необхідно враховувати при розробці стратегій для подолання кризи та підвищення ефективності діяльності. Особливу увагу слід звернути на розробку комплексних заходів, спрямованих на зміцнення внутрішніх ресурсів, оптимізацію витрат та підвищення стійкості до зовнішніх викликів.

В цілому, ці показники вимагають від керівництва підприємства уваги та розробки стратегій, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію витрат, покращення управління активами та забезпечення фінансової стійкості. Необхідно також звернути увагу на розвиток внутрішніх резервів, зокрема на підвищення кваліфікації персоналу

та впровадження інноваційних технологій, щоб зміцнити позиції підприємства на ринку та забезпечити його довгостроковий розвиток.

Для розрахунку ефективності функціонування Агробізнесу, можна використати показник рентабельності основних фондів (ROA), який визначається як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості основних фондів. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої основні фонди для генерації прибутку.

Формула для розрахунку ROA:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість основних фондів}} \quad (2.1)$$

де:

- чистий прибуток – це прибуток після оподаткування;
- середньорічна вартість основних фондів – це середня вартість основних фондів за рік.

За період з 2020 по 2022 рік спостерігається зниження показника рентабельності основних фондів (ROA). У 2020 році цей показник становив приблизно 0.241, у 2021 році він злегка зріс до 0.248, але потім знизився до 0.229 у 2022 році (рис. 2.1.).

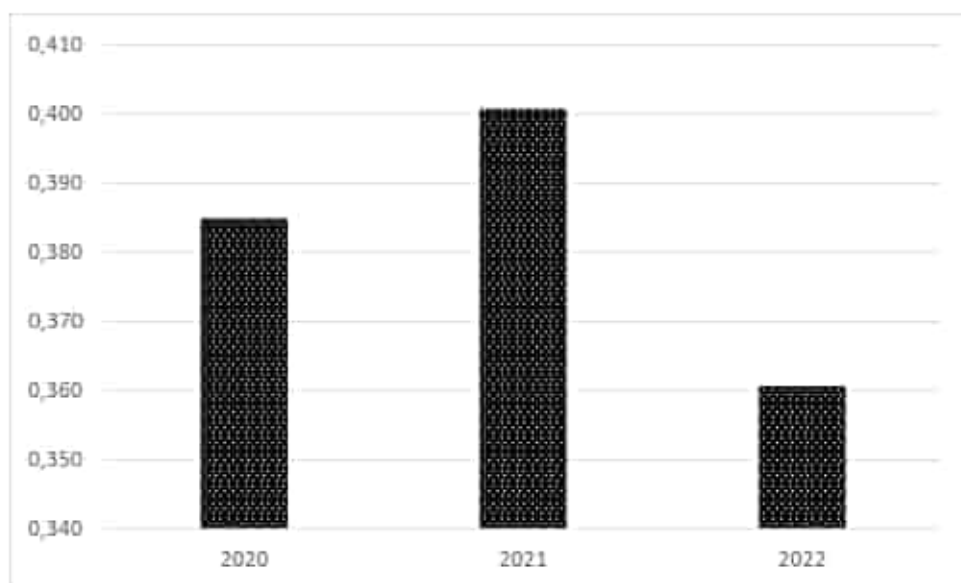


Рис. 2.1. ROA Агробізнесу за 2020-2022 рр.

Джерело: розраховано автором

Ця тенденція може свідчити про кілька можливих сценаріїв:

- зниження ефективності використання основних фондів (можливо, обладнання стає застарілим або менш продуктивним, що вимагає більших витрат на його утримання або заміну);
- зовнішні впливи (економічні умови, такі як ринкові коливання, зміни в законодавстві, військові конфлікти, можуть негативно вплинути на прибутковість);
- внутрішні зміни (зміни в управлінні персоналом, впровадження нових технологій або стратегій можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на рентабельність).

Загалом, зниження ROA вказує на потребу в детальному аналізі внутрішніх процесів та зовнішніх умов, щоб виявити причини зниження ефективності та розробити заходи для її підвищення. Це може включати інвестиції в оновлення обладнання, перегляд стратегій управління персоналом, а також адаптацію до зовнішніх змін у галузі та економіці.

## 2.2. Дослідження управлінської діяльності організації

Агropідприємство, яке протягом 2020-2022 років показало здатність адаптуватися до зовнішніх викликів, використовує застарілі методи управління персоналом та рекрутингу, що стало особливо помітним під час війни. Ці методи включають традиційні підходи до найму, такі як ручне сортування резюме, відсутність автоматизованих систем відстеження кандидатів, обмежене використання онлайн-платформ для пошуку талантів та спрання на інтуїтивні оцінки під час співбесід, замість структурованих інтерв'ю. Управління персоналом часто здійснюється без використання сучасних аналітичних інструментів для оцінки продуктивності та

задоволеності працівників, що призводить до відсутності стратегічного підходу до розвитку та утримання талантів.

З початком війни, коли більшість чоловіків у віці від 27 до 60 років були мобілізовані, ці недоліки стали ще більш виразними, оскільки підприємство зіткнулося з необхідністю швидко заміщати вакантні посади та забезпечувати продовження роботи. Плинність кадрів, яка різко зросла до 20%, та зниження середньої зарплати до 14,000 грн вказують на економічні труднощі та високий рівень стресу серед працівників, що посилює потребу в удосконаленні системи управління персоналом для підтримки стабільності та мотивації в складних умовах. Використання застарілих методів у таких умовах може призвести до втрати ключових співробітників та зниження загальної продуктивності підприємства. [25]

Організаційна структура Агробізнесу, яка спрямована на ефективність та інновації, відіграє важливу роль у його успіху, незважаючи на використання застарілих методів управління персоналом та рекрутингу. Генеральний директор, який відповідає за стратегічне планування, фінансовий директор, який контролює фінансові потоки, директор з персоналу, який займається набором та розвитком кадрів, та комерційний директор, який веде маркетинг та продажі, кожен з них має чітко визначені обов'язки та відповідальності. Це дозволяє підприємству зберігати стабільність та адаптуватися до зовнішніх викликів, таких як війна, що вимагає швидкої зміни стратегій та підходів.

Незважаючи на зміни в кадровій політиці, зокрема зростання плинності кадрів та зниження зарплати через військові дії, підприємство продовжує підтримувати високий рівень професіоналізму. Використання традиційних методів, таких як ручне сортування резюме та інтуїтивні оцінки під час співбесіди, в умовах сучасного ринку праці та воєнного стану, може бути неефективним та потребує перегляду для забезпечення гнучкості та оперативності в управлінні персоналом.

Зміни в кількості та структурі персоналу Агropідприємства за останні роки свідчать про його адаптацію до складних умов, викликаних зовнішніми факторами, такими як війна. Зменшення загальної кількості працівників з 80 у 2020 році до 75 у 2022 році, а також збільшення частки робочих з 26.25% до 32%, може вказувати на спроби оптимізації витрат та зосередження уваги на ключових виробничих процесах. Це також може бути пов'язано з необхідністю заміщення керівних позицій, що зменшилися з 7.5% до 6.67%, більшою кількістю робочих рук, особливо в умовах, коли мобілізація чоловіків суттєво вплинула на гендерний та віковий склад персоналу (табл. 2.9, рис. 2.2.). Такі зміни вимагають від підприємства гнучкості та здатності швидко реагувати на нові виклики, зокрема, шляхом перегляду та оновлення методів управління персоналом та рекрутингу, щоб забезпечити ефективну роботу в нових реаліях. [25]

Таблиця 2.9

## Структура чисельності персоналу за категоріями

| Категорія персоналу | 2020            | 2021 | 2022 |
|---------------------|-----------------|------|------|
|                     | Кількість людей |      |      |
| Всього працівників: | 80              | 78   | 75   |
| Керівник            | 1               | 1    | 1    |
| Керівники відділів  | 6               | 6    | 5    |
| Службовці           | 52              | 50   | 45   |
| Робочі              | 21              | 21   | 24   |

Джерело: Складено автором на підставі даних Агropідприємства

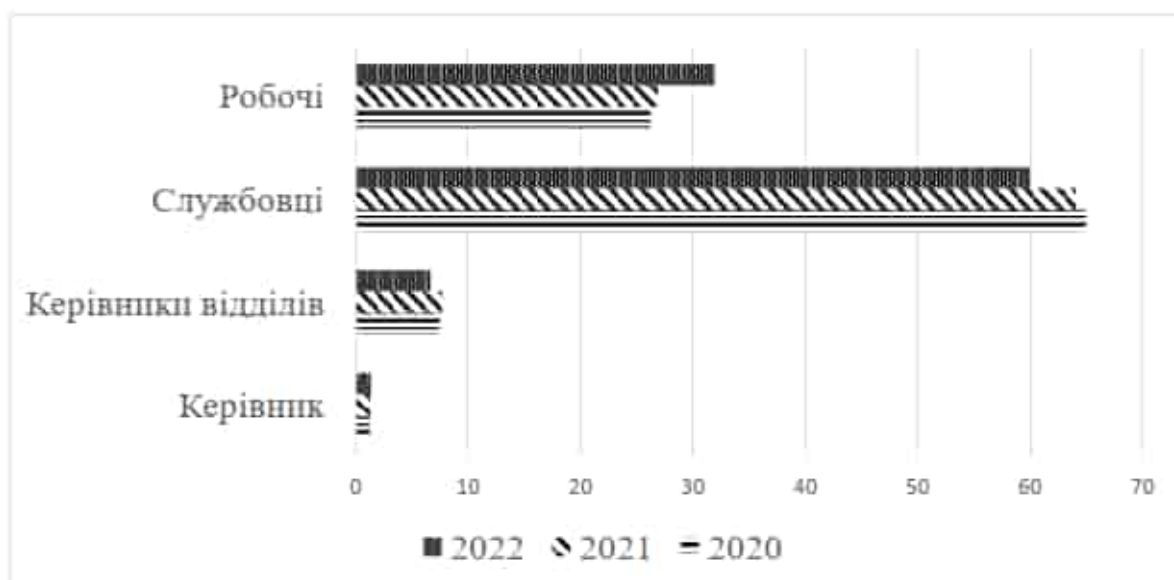


Рис. 2.2. Структура персоналу Агропідприємства у відсотках до загальної кількості за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі даних Агропідприємства

Зміна вікової структури персоналу Агропідприємства (див. табл 2.10., рис. 2.3.) , зокрема збільшення частки працівників старше 60 років з 5% у 2020 році до 18.7% у 2022 році, може вказувати на втрату молодих спеціалістів, які могли бути мобілізовані або шукати більш стабільні можливості в інших секторах або регіонах через війну. Це також може свідчити про залучення більш досвідчених працівників, які можуть принести стабільність та цінний досвід у непевні часи. Зменшення кількості працівників у вікових категоріях від 20 до 30 та від 31 до 40 років може вказувати на зміну фокусу підприємства з інновацій на забезпечення безперебійної роботи в умовах війни, що вимагає більшої кількості робочих рук та меншої кількості керівних позицій. Ці зміни вимагають від підприємства більш гнучкого підходу до управління персоналом, зокрема, переосмислення методів рекрутингу та утримання працівників, а також розробки стратегій для залучення та розвитку молодих талантів, щоб забезпечити довгострокову стабільність та розвиток підприємства.

Таблиця 2.10

## Динаміка чисельності персоналу за віковими категоріями

| Категорія персоналу | 2020            | 2021 | 2022 |
|---------------------|-----------------|------|------|
|                     | Кількість людей |      |      |
| Від 20 до 30 років  | 16              | 14   | 13   |
| Від 31 до 40 років  | 24              | 22   | 18   |
| Від 41 до 50 років  | 22              | 24   | 20   |
| Від 51 до 60 років  | 14              | 14   | 10   |
| Старше 60 років     | 4               | 4    | 14   |
| Всього:             | 80              | 78   | 75   |

Джерело: побудовано автором на підставі даних Агропідприємства

Зміна гендерної структури персоналу Агропідприємства, зі значним збільшенням частки жінок з 16 у 2020 році до 51 у 2022 році, може відобразити зміни в політиці найму та відкриття нових можливостей для жінок у сільськогосподарському секторі (табл. 2.11., рис. 2.4.). Це також може бути відповіддю на мобілізацію чоловіків, що призвело до необхідності залучення жінок для заповнення вакансій, особливо на позиціях, які традиційно займали чоловіки.

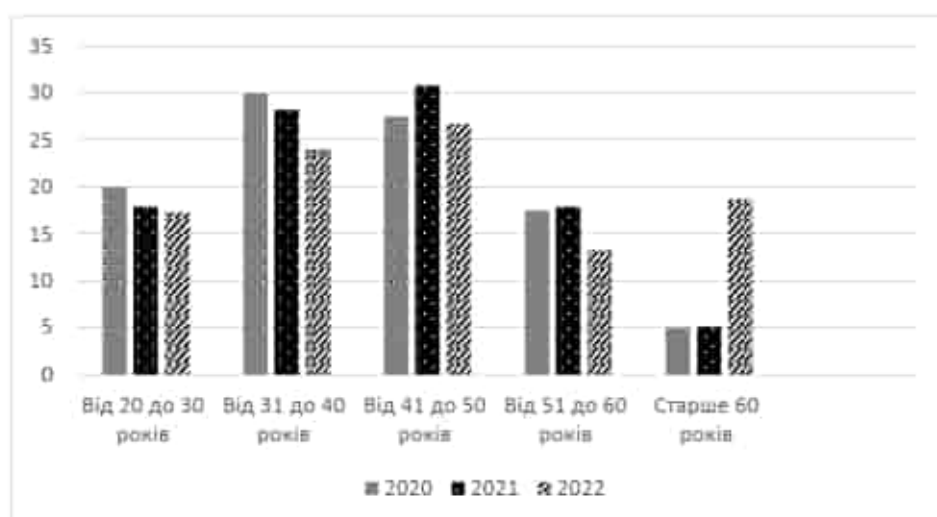


Рис. 2.3. Вікова структура персоналу Агропідприємства у відсотках до загальної кількості за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі даних Агропідприємства

Такі зміни вимагають від підприємства адаптації управлінських практик, зокрема розробки програм розвитку та підтримки жіночого лідерства, а також перегляду робочих умов та корпоративної культури, щоб забезпечити інклюзивне та рівноправне середовище для всіх працівників. Враховуючи ці зміни, підприємство може також зосередитися на створенні більш гнучких умов праці, які враховують потреби жінок, та на впровадженні політик, спрямованих на збалансування роботи та особистого життя, що може сприяти залученню та утриманню кваліфікованих працівників у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.11

Гендерна структура Агропідприємства за 2020-2022 рр.

| Гендерний показник | 2020 | 2021 | 2022 |
|--------------------|------|------|------|
| Чоловіки           | 64   | 58   | 24   |
| Жінки              | 16   | 20   | 51   |
| Всього             | 80   | 78   | 75   |

Джерело: побудовано автором на підставі даних Агропідприємства

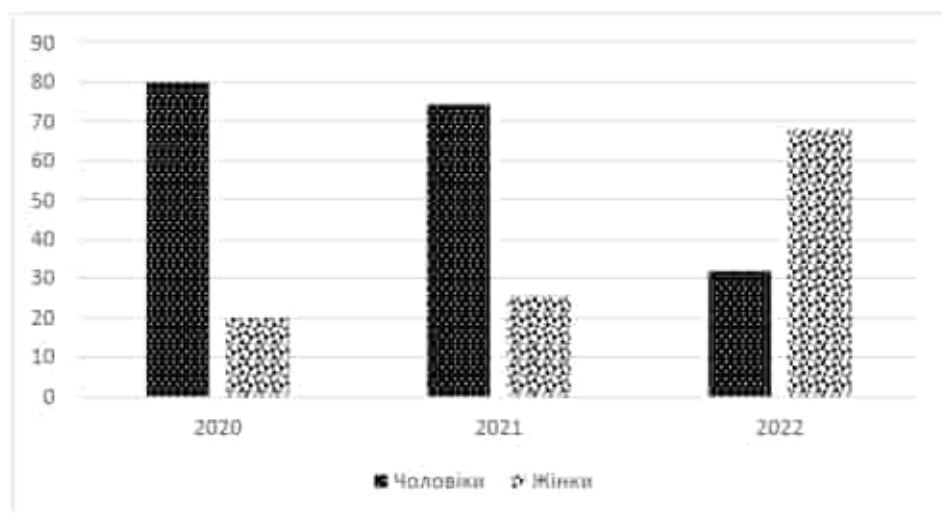


Рис. 2.4. Гендерна структура персоналу Агропідприємства у відсотках до загальної кількості за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі даних Агропідприємства

Таким чином, в умовах війни та змін у гендерній структурі персоналу, викликаних мобілізацією, Агробізнес стикається з необхідністю адаптації своїх підходів до рекрутингу та управління персоналом. Це вимагає від компанії впровадження більш гнучких та інноваційних методів для залучення та утримання кваліфікованих працівників, особливо жінок, які можуть зайняти вакантні позиції. Підприємство має зосередитися на підвищенні продуктивності та ефективності, щоб забезпечити стабільність в умовах невизначеності, що включає в себе використання сучасних технологій та підходів до управління. Збереження фокусу на інноваціях та пошук нових можливостей для розвитку є критично важливим для довгострокового успіху підприємства, яке прагне не тільки вижити в складних умовах, але й процвітати, вносячи свій вклад у економіку країни.

## **Висновки до розділу 2**

Агробізнес в Україні, незважаючи на війну, продовжує відігравати ключову роль у економіці країни. Він не тільки забезпечує функціонування бізнесу та підтримку економіки, але й задовольняє базові потреби населення в їжі та іншій сільськогосподарській продукції. Аграрний сектор також надає робочі місця, що є особливо важливим у період кризи. Навіть під час війни, аграрії продемонстрували неймовірну стійкість, продовжуючи вирощувати та експортувати продукцію, що підтримує не тільки внутрішній ринок, але й зміцнює позиції України на світовому аграрному ринку. Завдяки цьому, агробізнес залишається одним з основних джерел доходу для країни та важливим елементом у забезпеченні продовольчої безпеки на міжнародному рівні. Це підкреслює важливість агробізнесу для економічного відновлення та розвитку України, незважаючи на виклики, спричинені війною.

Враховуючи вплив війни на агробізнес в Україні, зокрема скорочення посівних площ, пошкодження виробничих будівель та споруд, зростання цін

на добрива та паливо, а також блокаду чорноморських портів, можна зробити висновок, що Агропідприємство, засноване у 2001 році, зіткнулося з викликами, які могли негативно вплинути на його фінансово-економічні показники у 2022 році. Зниження валової продукції та показників фондівіддачі можуть бути пов'язані не тільки з внутрішніми факторами підприємства, але й з зовнішніми обставинами, спричиненими війною. Крім того, зниження коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності може вказувати на труднощі з готівковими потоками, що також може бути наслідком воєнних дій. Зростання коефіцієнта фінансової залежності у 2022 році може свідчити про збільшення залучення позикових коштів для покриття втрат, викликаних війною. Однак, незважаючи на ці виклики, підприємство продовжує функціонувати, що свідчить про його стійкість та адаптивність до складних умов.

Враховуючи аналіз організаційної структури, кадрової політики та змін у персоналі Агропідприємства протягом 2020-2022 років, можна зробити висновок, що підприємство проявило значну адаптивність до складних умов, спричинених війною. Застосування застарілих методів управління персоналом та рекрутингу, хоча й було неефективним у нових реаліях, не завадило підприємству підтримувати стабільність та продовжувати свою діяльність. Зміни в структурі персоналу, зокрема збільшення частки жінок та працівників старшого віку, відображають гнучкість Агропідприємства у відповіді на мобілізацію та економічні виклики. Однак, для подальшого розвитку та забезпечення довгострокової стабільності, підприємству необхідно впровадити сучасні методи управління персоналом та рекрутингу, які дозволять ефективніше реагувати на зміни в ринковому середовищі, залучати та утримувати таланти, а також створювати інклюзивне робоче місце, що відповідає потребам усіх працівників. Це допоможе підприємству не лише вижити в кризових умовах, а й процвітати, коли військові дії припиняться, та відновити свою позицію на ринку як інноваційного та ефективного агробізнесу.

## **РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **3.1. Стратегічні напрямки впровадження сучасних технологій управління персоналом в організації**

Стратегічне впровадження сучасних HR-технологій, особливо в період війни, є ключовим для забезпечення не лише фізичної безпеки співробітників агропідприємства, але й їхнього емоційного благополуччя та продуктивності. Використання цифрових інструментів для віддаленої роботи, ефективне управління талантами та ресурсами через HR-системи, та підтримка гнучкості робочих процесів можуть стати вирішальними у підтримці стійкості бізнесу та адаптації до швидко змінних обставин.

Впровадження HR-технологій у період війни може допомогти Агропідприємству підтримувати продуктивність, незважаючи на зовнішні виклики. Це може включати в себе використання цифрових інструментів для віддаленої роботи, що дозволяє частині співробітників залишатися в безпеці та продовжувати виконувати свої обов'язки. Також, HR-системи можуть сприяти кращому управлінню талантами та ресурсами, особливо коли традиційні методи управління стають недоступними або неефективними.

Проте, слід враховувати, що впровадження нових технологій під час війни може супроводжуватися додатковими труднощами, такими як обмежений доступ до ресурсів, перебої з інтернетом, а також потреба в швидкій адаптації до нових реалій. В таких умовах, важливо забезпечити чітке спілкування, підтримку та навчання співробітників, щоб мінімізувати стрес та опір змінам.

Загалом, впровадження HR-технологій у часи війни може стати важливим інструментом для забезпечення стійкості Агропідприємства, підтримки його співробітників та збереження продуктивності. Це вимагатиме від HR-функції

глибокого розуміння нових викликів, гнучкості у прийнятті рішень та здатності швидко адаптуватися до змінюваних умов. [48]

Враховуючи отримані результати виконаного фінансово-економічного та управлінського аналізу Агropідприємства, вважаємо, що стратегія впровадження сучасних технологій управління на Агropідприємстві, що розглядається повинна включати наступні напрямки:

1. Впровадження HRM-системи. В умовах військового конфлікту та економічних труднощів, з якими стикається Україна, Агropідприємство стоїть перед необхідністю адаптації до нових реалій. Впровадження комплексної системи управління персоналом (HRM-системи) є ключовим кроком у цьому процесі. Така система дозволить автоматизувати багато процесів управління персоналом, включаючи рекрутинг, оцінку продуктивності, навчання та розвиток кар'єри. Це особливо важливо, враховуючи застарілі методи управління, які використовувалися раніше, та потребу в оптимізації робочої сили в умовах війни.

Застосування HRM-системи дозволить Агropідприємству ефективніше управляти своїми людськими ресурсами, забезпечуючи, що правильні люди знаходяться на правильних позиціях і мають можливість розвиватися професійно. Це також сприятиме підвищенню мотивації та залученості співробітників, що є критично важливим для підтримки високої продуктивності в складних умовах. Крім того, HRM-система надасть керівництву Агropідприємства цінні дані для прийняття обґрунтованих рішень, що може допомогти в адаптації до змінюваних ринкових умов та військових викликів.

Впровадження сучасних технологій управління персоналом є не лише відповіддю на поточні виклики, але й інвестицією в майбутнє Агropідприємства, дозволяючи йому залишатися гнучким, реагувати на зміни та використовувати можливості для росту та розвитку навіть у найскладніших умовах.

2. Онлайн-навчання та розвиток. Враховуючи сучасні виклики, з якими стикається Агropідприємство, важливість онлайн-навчання та розвитку персоналу не може бути переоцінена. Цифровізація та автоматизація є ключовими напрямками, які можуть забезпечити Агropідприємству переваги у вигляді підвищення ефективності, зниження витрат та підвищення якості продукції. Розробка або придбання вже готових програм онлайн-навчання дозволить Агropідприємству швидко та ефективно підвищувати кваліфікацію своїх співробітників, незалежно від їхнього місцезнаходження, що є особливо актуальним у воєнний час.

Онлайн-навчання може бути надзвичайно корисним для Агropідприємств, особливо в умовах, коли традиційне навчання є неможливим. Наприклад, курси з цифрової грамотності можуть навчити співробітників основам роботи з комп'ютерами та інтернетом, що є критично важливим для використання сучасних HR-систем. Курси з використання сільськогосподарських інновацій можуть ознайомити працівників з новітніми технологіями в галузі, такими як дрони для моніторингу полів або системи точного землеробства, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищити урожайність. Курси з управління даними та аналітики можуть навчити співробітників збирати та аналізувати дані про врожайність, погодні умови, а також використовувати ці дані для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління агropідприємством. Також це може сприяти розвитку навичок критичного мислення та вирішення проблем, які є необхідними для адаптації до швидко змінюваних умов роботи. Впровадження таких програм дозволить Агropідприємству не лише підвищити кваліфікацію існуючих співробітників, але й зробити агropідприємство більш привабливим для потенційних нових працівників, які шукають роботодавця з сучасним підходом до навчання та розвитку.

Крім того, враховуючи вікову та гендерну структуру персоналу, онлайн-навчання може бути адаптоване до різних потреб та стилів навчання, забезпечуючи індивідуальний підхід та максимальну ефективність. Це також

допоможе у післявоєнні часи залучити молодь та збалансувати вікову структуру команди, що є важливим для довгострокового розвитку та інноваційної діяльності Агробізнесу. Впровадження сучасних технологій управління персоналом через онлайн-навчання стане фундаментом для створення міцної, згуртованої та висококваліфікованої команди, здатної ефективно працювати та розвиватися навіть у найскладніших умовах.

3. Гнучкі форми праці. У сучасних умовах важливо забезпечити не тільки безпеку співробітників, але й неперервність бізнес-процесів. Впровадження гнучких форм праці, таких як дистанційна робота та гнучкі графіки, може стати ефективним рішенням. Це дозволить співробітникам, особливо тим, хто проживає в небезпечних зонах або має сімейні обов'язки, продовжувати виконувати свої обов'язки без необхідності щоденного прибуття на робоче місце, що знижує ризики для їхньої безпеки та здоров'я.

Для Агробізнесу, де вікова структура персоналу свідчить про значну кількість співробітників старшого віку, а також з огляду на гендерну різноманітність, гнучкі форми праці можуть сприяти залученню та утриманню талантів, а також підвищенню загальної задоволеності роботою. Це також може допомогти збалансувати робоче та особисте життя, що є важливим для підтримки високої продуктивності та мотивації.

Крім того, враховуючи застарілі методи управління, впровадження гнучких форм праці вимагатиме від Агробізнесу перегляду існуючих підходів до управління та впровадження нових цифрових інструментів для координації роботи, відстеження продуктивності та спілкування. Це може включати використання онлайн платформ для відеоконференцій, систем управління проектами та інших інструментів, які дозволяють працівникам ефективно співпрацювати незалежно від їхнього фізичного розташування.

Застосування гнучких форм праці на Агробізнесі не тільки допоможе йому адаптуватися до поточних викликів, але й створить основу для більш стійкого та адаптивного бізнесу в майбутньому, здатного швидко реагувати на будь-які зміни в зовнішньому середовищі.

4. Система мотивації та винагород. Для Агробізнесства, яке працює в умовах війни та економічної нестабільності, розробка ефективної системи мотивації та винагород є вирішальним фактором для підтримки високої продуктивності та залученості співробітників. Система мотивації, яка враховує індивідуальні досягнення, може значно підвищити внутрішню мотивацію та задоволеність роботою, що є особливо важливим в непростий час. Враховуючи вікову та гендерну структуру персоналу, система повинна бути гнучкою та адаптованою до різних потреб та очікувань.

Агробізнесство може впровадити програми винагород, які включають не тільки фінансові бонуси, але й нематеріальні стимули, такі як додаткові вихідні, можливості професійного розвитку, гнучкий графік роботи та визнання досягнень на корпоративному рівні. Такий підхід дозволить врахувати індивідуальні вклади кожного співробітника в загальний успіх компанії та створити атмосферу взаємної поваги та вдячності.

Крім того, система мотивації може бути інтегрована з HRM-системою, що дозволить автоматизувати процес відстеження продуктивності та визначення винагород. Це також сприятиме об'єктивності та прозорості процесу мотивації, забезпечуючи справедливе та заслужене визнання зусиль кожного співробітника.

Впровадження такої системи мотивації та винагород на агробізнесстві не тільки підвищить моральний дух та продуктивність співробітників, але й стане важливим кроком у формуванні стійкого та конкурентоспроможного Агробізнесства, здатного ефективно працювати та розвиватися в будь-яких умовах.

5. Корпоративна культура та внутрішнє спілкування. Побудова сильної корпоративної культури для агробізнесства є фундаментальним аспектом, який може значно вплинути на його успіх та стійкість, особливо в умовах війни. Сильна корпоративна культура, яка базується на чітко визначених цінностях, місії та візії, допоможе згуртувати команду та створити спільне розуміння цілей і завдань. Вона сприятиме формуванню відчуття спільної

мети серед співробітників, що є особливо важливим у непрості часи, коли зовнішні обставини можуть негативно впливати на моральний дух та продуктивність.

Формування цінностей, місії та візії для Агробізнесства, яке працює в умовах війни, вимагає особливої уваги до стійкості та адаптивності. На наш погляд, головними цінностями, місією та візією в сучасних умовах для агробізнесства, що розглядається повинно стати:

«Ми прагнемо до збереження ресурсів та ефективності в умовах змін.

Ми відкриті до нових ідей та технологій, які можуть покращити нашу роботу та продуктивність.

Ми цінуємо кожного члена нашої команди та підтримуємо взаємодію та обмін знаннями.

Ми несемо відповідальність за наш вплив на суспільство та навколишнє середовище.

Наша місія полягає в тому, щоб забезпечити стабільне постачання якісних сільськогосподарських продуктів, підтримуючи при цьому добробут наших співробітників та стійкість нашого бізнесу в умовах війни та економічних викликів.

Ми прагнемо стати лідером у сфері агропромисловості, який використовує інноваційні підходи для підвищення ефективності та стійкості, забезпечуючи при цьому високий рівень соціальної відповідальності та внесок у розвиток громади.»

Агробізнесство може розробити програми внутрішнього спілкування, які будуть підтримувати постійний діалог між керівництвом та співробітниками, забезпечуючи, що кожен член команди відчуває себе почутим та цінним. Це може включати регулярні зустрічі, корпоративні заходи, внутрішні бюлетені та використання соціальних мереж для спілкування. Такий підхід допоможе підтримувати прозорість у прийнятті рішень та сприятиме відкритості та довірі всередині компанії.

Враховуючи вікову та гендерну структуру персоналу, важливо, щоб корпоративна культура також відображала принципи рівності та інклюзивності, забезпечуючи, що всі співробітники, незалежно від віку та статі, відчувають себе включеними та залученими до життя компанії. Це допоможе створити позитивне робоче середовище, де кожен може реалізувати свій потенціал та внести вклад у загальний успіх.

Зміцнення корпоративної культури та внутрішнього спілкування на агропідприємстві стане важливим кроком у підвищенні згуртованості команди та створенні стійкого фундаменту для подальшого розвитку та процвітання агропідприємства в майбутньому.

Впровадження такої стратегії дозволить Агропідприємству не лише вижити в умовах кризи, а й зміцнити свої позиції на ринку, підвищити конкурентоспроможність та готовність до подальших викликів. Це також допоможе йому привабити та утримати талановитих співробітників, які є ключем до інновацій та розвитку.

### **3.2. Оцінка ефективності реалізації сучасних технологій управління персоналом в організації**

Оцінка ефективності реалізації сучасних технологій управління персоналом в організації вимагає комплексного підходу, який включає аналіз кількісних та якісних показників. Сучасні технології можуть впливати на різні аспекти діяльності персоналу, від рекрутингу та навчання до внутрішньої комунікації та задоволеності роботою.

Кількісні показники, такі як продуктивність праці, час заповнення вакансій, відсоток флуктуації персоналу, та відсоток виконання плану навчання, надають чіткі цифри, які можна порівняти до та після впровадження технологій. Якісні показники, такі як задоволеність персоналу та індекс

внутрішнього спілкування, хоча й суб'єктивні, відіграють не менш важливу роль, оскільки вони відображають загальний настрій та залученість співробітників.

Для розрахунку продуктивності праці за 2020-2022 роки, використаємо формулу продуктивності праці, яка визначається як відношення обсягу виробленої продукції (доходів) до середньої кількості працівників. Формула виглядає так:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Валова продукція (доходи)}}{\text{Середня кількість працівників}} \quad (3.1)$$

Для розрахунку середньої кількості працівників за кожен рік, використано дані про кількість працівників на кінець кожного року (табл. 2.9).

Таблиця 3.1

## Продуктивність праці Агробізнесу за 2020-2023 роки

| Показник                                | 2020   | 2021   | 2022   |
|-----------------------------------------|--------|--------|--------|
| Продуктивність праці<br>(тис. грн/люд.) | 150.57 | 160.75 | 147.68 |

Джерело: розраховано автором на основі даних табл.2.1, 2.9.

Отримані результати показують, що продуктивність праці зростала з 2020 року до 2021 року, але потім знизилася у 2022 році. Це може бути пов'язано з багатьма факторами, включаючи зміни у виробництві, ефективності праці, а також зовнішні економічні умови та війну.

Для подальших розрахунків на майбутні періоди врахуємо загальновідомі тенденції впровадження HR-технологій та їх вплив на ефективність праці.

Впровадження HR-технологій в організації може мати значний вплив на ефективність праці, але цей вплив не завжди є миттєвим чи лінійним. Зазвичай, процес адаптації до нових технологій проходить кілька етапів:

Перший рік після впровадження - це період інтеграції та навчання. Співробітники знайомляться з новими системами, що може призвести до

тимчасового зниження продуктивності через опір змінам, необхідність освоєння нових інструментів та можливі технічні проблеми. Проте, навіть у цей період можливе незначне зростання ефективності завдяки автоматизації рутинних завдань. [49]

Другий рік - після подолання початкових труднощів, співробітники починають повноцінно використовувати нові інструменти, що підвищує їхню залученість та креативність. [47] Це веде до зростання продуктивності, оскільки HR-технології дозволяють краще оцінювати та управляти ефективністю праці, а також сприяють розвитку корпоративної культури. [43]

Третій рік - організація починає використовувати всі можливості HR-технологій, що призводить до подальшого зростання продуктивності. Системи стають більш оптимізованими, а співробітники - більш залученими та мотивованими. В цей період можливе досягнення максимальної ефективності від впроваджених технологій. [49]

Ці тенденції є узагальненими, і реальний вплив HR-технологій на продуктивність праці може варіюватися в залежності від специфіки організації, якості впровадження технологій, а також від готовності та здатності персоналу до змін.

Важливо також врахувати, що впровадження HR-технологій може мати непередбачувані наслідки, такі як зміна в робочих процесах, що може вимагати додаткового навчання та адаптації співробітників. Тому, планування та поступове впровадження, з постійним моніторингом та оцінкою результатів, є критично важливими для успішності впровадження HR-технологій. [42, 44]

Таким чином, виходячи з загальних тенденцій впливу впровадження HR-технологій на продуктивність праці, збільшення продуктивності не буде однаковим кожного року. Зазвичай, після впровадження нових систем, спочатку спостерігається невелике зростання продуктивності, яке поступово збільшується з часом, коли співробітники адаптуються та оптимізують свою роботу з новими інструментами.

Використовуючи ці тенденції, можемо розрахувати прогнозовану продуктивність праці для наступних трьох років після впровадження технологій. Враховуючи дані табл. 3.1., за базову продуктивність праці приймаємо значення за 2022 р. яке становило 147.68 тис. грн./ люд.

Таблиця 3.2

## Прогнозні значення продуктивності праці

| Рік після впровадження | Збільшення продуктивності* | Продуктивність праці (тис. грн / люд.) |
|------------------------|----------------------------|----------------------------------------|
| 1 рік                  | 2 %                        | 150.63                                 |
| 2 рік                  | 5 %                        | 155.07                                 |
| 3 рік                  | 10 %                       | 162.45                                 |

\* Ці припущення базуються на загальних дослідженнях та тенденціях, але для кожного конкретного випадку можуть бути свої особливості.

Джерело: розраховано автором

Отримані в табл. 3.2 результати відображають загальноприйняті тенденції впливу впровадження HR-технологій на продуктивність праці. Важливо враховувати, що ці цифри є приблизними і можуть відрізнятися в залежності від конкретних умов на агропідприємстві та ефективності впровадження кожної технології.

Аналізуючи динаміку продуктивності праці на Агропідприємстві за останні роки та враховуючи плани щодо впровадження сучасних HR-технологій, можна очікувати позитивного впливу на ефективність роботи. Хоча 2022 рік показав певне зниження продуктивності, це може бути пов'язано з рядом факторів, які не відображають повного потенціалу підприємства. Впровадження нових технологій управління персоналом має потенціал не лише відновити зростання, а й значно його прискорити. Передбачається, що перший рік після впровадження принесе невелике збільшення продуктивності, оскільки співробітники адаптуються до нових систем і процесів. Проте, з кожним наступним роком, коли команда стає більш

впевненою у використанні нових інструментів, можна очікувати більш значного зростання продуктивності. Це буде відображатися не тільки у кількісних показниках, але й у якості роботи, інноваційності, а також у здатності підприємства швидко адаптуватися до змін умов ринку. Впровадження HR-технологій може також покращити мотивацію та залученість персоналу, що є ключовими чинниками для підвищення продуктивності. Загалом, ці зміни мають стати основою для створення більш гнучкої, ефективної та конкурентоспроможної організації, здатної досягати високих результатів у довгостроковій перспективі.

Для оцінки ефективності впровадження сучасних технологій управління персоналом на Агropідприємстві, можна використовувати ряд ключових показників ефективності (KPIs). Враховуючи загальновідомі тенденції та проведені попередні дослідження на агропідприємстві прогностичні значення показників ефективності будуть наступні (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Очікувані значення показників ефективності від впровадження сучасних технологій управління персоналом на Агropідприємстві

| Показник                                             | 1 рік | 2 рік | 3 рік |
|------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Задоволеність персоналу (за шкалою 1-10)             | 8.2   | 8.5   | 9     |
| Відсоток флуктуації персоналу (%)                    | 9     | 8     | 7     |
| Середній час заповнення вакансії (дні)               | 18    | 16    | 14    |
| Відсоток виконання плану навчання (%)                | 92    | 95    | 98    |
| Відсоток співробітників, що працюють дистанційно (%) | 5     | 9     | 12    |
| Індекс внутрішнього спілкування (за шкалою 1-10)     | 8.6   | 9     | 9.5   |

Джерело: створено автором на базі прогнозу

Аналізуючи дані з табл. 3.2-3.3., можна зробити висновок, що протягом трьох років після впровадження сучасних технологій управління персоналом на Агropідприємстві буде спостерігатися стабільне зростання ключових показників ефективності. Продуктивність праці зростає з 150.63 тис. грн на людину в перший рік до 162.45 тис. грн на людину в третій рік, що свідчить про збільшення обсягу виробництва та доходів на одного працівника.

Задоволеність персоналу також покращиться, досягнувши відмітки в 9 балів з 10 можливих, що вказує на підвищення мотивації та загального благополуччя співробітників.

Відсоток флуктуації персоналу знизиться з 9% до 7%, що може бути ознакою кращого утримання працівників та зменшення витрат на набір нових.

Середній час заповнення вакансії скоротиться з 18 до 14 днів, що підкреслює потенційну ефективність процесів рекрутингу. Відсоток виконання плану навчання зростає до 98%, що свідчить про зосередження на розвитку та підвищенні кваліфікації персоналу. Крім того, значно збільшиться відсоток співробітників, що працюють дистанційно, з 5% до 12%, що відображає гнучкість та адаптацію до сучасних умов роботи. Індекс внутрішнього спілкування також покращиться, досягнувши 9.5 балів, що підтверджує ефективність комунікаційних стратегій в організації.

Всі ці показники разом вказують на потенційно-успішну інтеграцію нових технологій управління персоналом, яка сприятиме зростанню продуктивності, задоволеності та ефективності роботи на Агropідприємстві.

### **Висновки до розділу 3**

Стратегія впровадження сучасних технологій управління є необхідною для підвищення продуктивності та ефективності роботи. Впровадження HRM-системи, онлайн-навчання, гнучких форм праці, системи мотивації та

винагород, а також розвиток корпоративної культури та внутрішнього спілкування можуть значно покращити роботу Агробізнесства, навіть у складних умовах війни. Хоча в 2022 році було зафіксовано зниження продуктивності, очікується, що впровадження нових технологій дозволить не тільки відновити зростання, але й прискорити його. Перший рік після впровадження може принести невелике збільшення продуктивності, яке становитиме 2%, з подальшим зростанням до 5% у другому році та до 10% у третьому році, що відобразатиметься у збільшенні продуктивності праці з 147,68 тис. грн. на людину у 2022 році до 162,45 тис. грн. на людину у третьому році після впровадження. Такі зміни сприятимуть створенню більш гнучкої, ефективної та конкурентоспроможної організації, здатної досягати високих результатів у довгостроковій перспективі.

Очікувані значення ключових показників ефективності, таких як задоволеність персоналу, відсоток флуктуації персоналу, середній час заповнення вакансії, відсоток виконання плану навчання та відсоток співробітників, що працюють дистанційно, також покажуть позитивну динаміку, що свідчить про ефективність впровадження сучасних технологій управління персоналом.

## ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота присвячена дослідженню засад впровадження сучасних технологій управління персоналом організації.

Визначено, що управління персоналом є ключовим стратегічним ресурсом, який визначає конкурентоспроможність та інноваційний потенціал організації. Ефективне управління людськими ресурсами включає розробку стратегій для оптимального використання та розвитку персоналу, а також формування організаційної культури, що сприяє залученості та мотивації співробітників. Сучасні методи управління персоналом враховують індивідуальні потреби працівників, сприяючи їх лояльності та розвитку лідерських якостей, що є важливим для створення кадрового резерву та підтримки інноваційної атмосфери.

Обґрунтовано, що стратегічне планування робочої сили, управління талантами, та культурні ініціативи, які підтримують інклюзивність та різноманітність, є невід'ємною частиною сучасного управління персоналом. Це вимагає від керівництва гнучкості, відкритості до змін та готовності до інвестицій у розвиток співробітників. Такий підхід забезпечує високу продуктивність, задоволеність працівників та сприяє створенню стійкої та інноваційної організації.

В контексті України, модернізація системи управління персоналом вимагає системного підходу до розвитку кадрів та адаптації до міжнародних стандартів. Впровадження гнучких методів управління та інвестиції у корпоративне навчання та культуру є критичними для відповідності кваліфікації співробітників до ринкових потреб, що дозволить Україні інтегруватися в міжнародний бізнес-простір.

Сучасне управління персоналом в Україні вимагає інтегрованого підходу, який поєднує стратегічне планування, індивідуалізацію кар'єрних шляхів, розвиток лідерських навичок та створення інклюзивної культури. Це

сприятиме не лише підвищенню продуктивності та задоволеності працівників, але й забезпечить стійкість бізнесу в умовах глобальних викликів та непередбачуваності ринку.

Інвестиції в розвиток персоналу та впровадження сучасних HR-технологій є важливими для досягнення цих цілей. Використання інформаційних систем для управління персоналом дозволяє оптимізувати процеси відбору, навчання, оцінки та мотивації співробітників. Аналітика великих даних може допомогти виявити тенденції та передбачити потреби в кадрах, що є ключовим для планування робочої сили та управління талантами.

Агробізнес в Україні, незважаючи на військові дії, продовжує бути стратегічно важливим сектором економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку та внесок у ВВП країни. Сектор виявив високу стійкість, адаптуючись до воєнних умов, зберігаючи продуктивність та експортні можливості, що підтримує як внутрішній, так і зовнішній ринки. Втім, війна спричинила значні виклики, включаючи скорочення посівних площ, пошкодження інфраструктури, зростання витрат та логістичні перешкоди, що негативно позначилися на фінансових показниках агропідприємств. На підставі цього автором для подальшого аналізу обрано Агропідприємство.

Аналізуючи вплив війни на Агропідприємство, що розглядається, можна констатувати зниження валової продукції та фондівіддачі, що відображає вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, обумовлених війною. Зменшення ліквідності та платоспроможності вказує на проблеми з готівковими потоками, а зростання фінансової залежності свідчить про збільшення залучення позикових коштів для компенсації втрат. Незважаючи на це, продовження функціонування підприємства свідчить про його адаптивність та потенціал до відновлення.

Організаційна структура, кадрова політика та зміни у персоналі Агропідприємства в період 2020-2022 років відображають адаптацію до воєнних умов. Застосування застарілих методів управління персоналом не завадило підтриманню стабільності, однак для подальшого розвитку

необхідно впровадження сучасних підходів до управління персоналом та рекрутингу. Це дозволить підприємству ефективно реагувати на ринкові зміни, залучати та утримувати таланти, створювати інклюзивне робоче місце, що відповідає потребам усіх працівників, та забезпечить довгострокову стабільність та успіх після завершення військових дій.

Враховуючи вплив війни, для аграрних підприємств в Україні особливо важливим є забезпечення фінансової стійкості та адаптивності. Стратегії управління персоналом повинні включати плани на випадок кризових ситуацій, забезпечення безпеки працівників та розробку гнучких робочих процедур. Також важливо підтримувати постійний зв'язок зі співробітниками, інформувати їх про зміни та залучати до прийняття рішень, що стосуються безпеки та продуктивності.

Загалом, для підвищення ефективності управління персоналом в аграрному секторі України необхідно враховувати специфіку галузі, впроваджувати інноваційні HR-технології та розвивати корпоративну культуру, яка відповідає сучасним викликам та вимогам ринку. Такий підхід дозволить не лише вижити в умовах кризи, але й забезпечить довгостроковий розвиток та успіх на міжнародній арені.

Важливим аспектом є також розробка та впровадження стратегій, спрямованих на мінімізацію впливу війни на агробізнес. Це включає в себе диверсифікацію ринків збуту, оптимізацію логістичних ланцюгів, пошук альтернативних джерел постачання ресурсів, а також впровадження заходів щодо забезпечення безпеки працівників та захисту виробничих активів.

Визначено, що для забезпечення довгострокової стабільності та успіху агропідприємств в Україні, необхідно акцентувати увагу на розвитку людського капіталу, впровадженні інноваційних технологій та адаптації до змінюваних умов ринку. Стійкість та адаптивність агробізнесу в умовах війни свідчать про потенціал сектору не лише виживати в кризових умовах, але й стати основою для відновлення та розвитку економіки України в післявоєнний період.

Автором запропоновано основні напрямки стратегії інтеграції сучасних управлінських технологій на Агropідприємстві, які включають впровадження HRM-системи для автоматизації процесів, онлайн-навчання для розвитку персоналу, гнучкі форми праці для адаптації до ринкових умов, систему мотивації для залучення талантів, та розвиток корпоративної культури для підвищення командної ефективності.

Застосування цих напрямків дозволить Агropідприємству не лише підвищити продуктивність праці та доходи на одного працівника, але й значно покращити загальне задоволення співробітників. Це, у свою чергу, знизить флуктуацію персоналу та час на заповнення вакансій, що є важливим для стабільності та розвитку будь-якого підприємства.

На основі аналізу даних про очікувані показники ефективності від впровадження сучасних технологій управління персоналом на Агropідприємстві, можна зробити висновок про позитивний вплив цих технологій на ключові аспекти діяльності підприємства. Прогнозується, що протягом трьох років продуктивність праці зросте, що відобразиться у збільшенні доходів на одного працівника. Задоволеність персоналу покращиться, що свідчить про ефективність мотиваційних програм та загальне підвищення благополуччя співробітників. Флуктуація персоналу знизиться, що вказує на успішне утримання працівників та оптимізацію витрат на рекрутинг. Середній час заповнення вакансій скоротиться, підкреслюючи ефективність процесів найму. Відсоток виконання плану навчання зросте, що відображає інвестиції в професійний розвиток співробітників. Збільшення кількості співробітників, що працюють дистанційно, демонструє потенційну гнучкість підприємства та його адаптацію до сучасних умов роботи. Покращення індексу внутрішнього спілкування свідчить про ефективність комунікаційних стратегій.

У сукупності, впровадження сучасних технологій управління персоналом на Агropідприємстві має велике значення для підвищення його продуктивності та ефективності. Очікуване зростання ключових показників

ефективності є свідченням потенціалу інноваційних підходів до управління людськими ресурсами. Зменшення флуктуації персоналу та підвищення індексу внутрішнього спілкування вказують на створення у майбутньому стабільного та згуртованого колективу. Враховуючи ці фактори, можна стверджувати, що Агropідприємство зможе не лише адаптуватися до сучасних викликів, але й забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку, що є вирішальним для його довгострокового успіху.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агробізнес України. Інфографічний довідник. Випуск з нагоди 30-річчя Незалежності України. URL: [https://agribusinessinukraine.com/get\\_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2021.pdf](https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2021.pdf).
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Балусєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.10.
4. Бебіх В., Шпек Н., Баб'як Г. П. Навчання персоналу як важливий аспект формування його професійно-кваліфікаційної структури. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40060/1/319.pdf>.
5. Ведернікова М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №3. С. 239-247.
6. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. 2018. Вип.17. С. 216-224.
7. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/>.
8. Живко З.Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях; Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.

9. Загородня Н. П., Сльозко Т. М. Основні тенденції сучасної організації праці. URL: [https://er.knuctd.edu.ua/bitstream/123456789/9190/1/NRPTI\\_2017\\_05\\_06-08.pdf](https://er.knuctd.edu.ua/bitstream/123456789/9190/1/NRPTI_2017_05_06-08.pdf)

10. Зайцева О.І. та інш. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колективна монографія; головний редактор Г.Г. Савіна; Міністерство освіти і науки України, Херсонський національний технічний університет. Херсон : ФОП Вишемпрський В. С., 2019. 129 с.

11. Зудова Л.Ю., Петренко М.С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. Економічні науки. Молодий вчений, 2017. № 10 (50). С. 889-893.

12. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навч. посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса: Купрієнко СВ, 2017. 225 с.

13. Кібік О.М., Котлубай В.О., Корнілова О. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2022. Т.3. № 80. С. 26-36. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/420>.

14. Кібік О.М., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Белоус К.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібник. Одеса. 2020. 143 с.

15. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.

16. Консалтинг і коучинг. URL: <https://tpan.com.ua/service/konsalting-i-kouching>.

17. Котлубай В.О., Редіна Є.В. Вплив глобальних трендів на бізнес-менеджмент. Міжнародна науково-практична конференція «Наука та суспільне життя України в епоху глобальних викликів людства у цифрову еру». (м. Одеса, 21 травня 2021 р.). / за ред. Г.О. Ульянової. Одеса. 2021. С. 438-441.

18. Котлубай В.О., Редіна Є.В. Інноваційний менеджмент як один із напрямків розвитку сучасного бізнесу. The XXIII International Science Conference «Theory, practice and science», April 27 – 30, 2021, Tokyo, Japan. P. 220-222.

19. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015. URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf>.

20. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. Ефективна економіка. 2010. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=302>.

21. Медюх І., Баб'як Г.П. Проблеми формування кадрової політики підприємства. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених: Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35936/1/247.pdf>.

22. Мінцифри презентувало Дія.Цифрова освіта 2.0 та дослідження цифрової грамотності українців. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-prezentuvala-diyacifrova-osvita-20-ta-doslidzhennya-cifrovoyi-gramotnosti-ukrayinciv>.

23. Наукова організація праці на робочому місці. URL: <https://dp.dsp.gov.ua/novyny/naukova-orhanizatsiia-pratsi-na-robochomu-mistsi/>.

24. НБУ покращив прогнози інфляції та ВВП на 2023 рік. URL: <https://banki.ua/news/nbu-pokrashchiv-prognozy-inflyaciyi-ta-vvp-na-2023-rik>.

25. Офіційний сайт Агропідприємства. URL: [https://promin-v.com.ua/ua/about\\_us](https://promin-v.com.ua/ua/about_us).

26. Охорона праці в Україні – проблеми, досвід, перспективи. URL: <https://nov-rada.gov.ua/2021/12/10/okhorona-pratsi-v-ukraini-problemy-dosvid-perspektyvy/>.

27. Ошурков С. Трудовий договір. URL: <https://www.buhoblik.org.ua/kadry-zarplata/trudoustrojstvo/2416-trudovij-dogovir.html>.
28. Перспективи розвитку менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: [eprints.library.odeku.edu.ua/1075/1/Djabrailov\\_T\\_Perspektivi\\_rozvitky\\_M\\_2018.pdf](https://eprints.library.odeku.edu.ua/1075/1/Djabrailov_T_Perspektivi_rozvitky_M_2018.pdf).
29. Подольська О. В., Оберемок В. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Випуск 193. Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 284-290.
30. Рихлевич Л. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Тернопільський національний економічний університет. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16947/1/Рихлевич%20Л.%20Л.pdf>.
31. Різнюк В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. Економічний вісник університету. 2018. №15/1. С. 45.
32. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В. Впровадження гнучких форм зайнятості на підприємствах України. Ефективна економіка. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2593>.
33. Сардак С. Е., Третяк О. О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія. Дніпропетровськ: Видавництво "Інновація", 2009. 157 с.
34. Система управління персоналом. URL: <https://jsolutions.ua/ua/sistema-upravleniya-personalom>.
35. Тенденції у сфері управління персоналом — 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html>.
36. Удосконалення системи управління персоналом підприємства в сучасних умовах. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/20.Techiya.pdf>.

37. Характеристика державних соціальних гарантій у сфері оплати праці.  
URL: [https://studies.in.ua/soc\\_zabezp/1583-harakteristika-derzhavnih-socalnih-garanty-u-sfer-oplati-prac.html](https://studies.in.ua/soc_zabezp/1583-harakteristika-derzhavnih-socalnih-garanty-u-sfer-oplati-prac.html).
38. Чигринець О.А. Роль матеріального стимулювання в системі мотивації персоналу підприємства URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f07c9675-c0ce-48b7-aff7-8ccf92b0096c/content>.
39. Чубова І.І. Аналіз наукових підходів до визначення стилю управління сучасного керівника. Науковий вісник ХДУ, 2017. Том 2 № 1. С. 166-170.
40. Як вплинула війна на основні показники агросектору — опубліковано інфобук «Агробізнес України під час війни». URL: <https://superagronom.com/news/16617-yak-vplinula-viyna-na-osnovni-pokazniki-agrosektoru--opublikovano-infobuk-agrobiznes-ukrayini-pid-chas-viyni>.
41. Alan S. Gutterman. Human Resources Management. 2019. 250 p.
42. Chris Joseph. Internal and External Factors Affecting Human Resources. 2018. URL: <https://bizfluent.com/info-8612477-internal-factors-affecting-human-resources.html>.
43. Dagny Dukach. Research Roundup: How Technology Is Transforming. by Technology And Analytics. 2022. URL: <https://hbr.org/2022/11/research-roundup-how-technology-is-transforming-work>.
44. Internal and External Influences on Human Resources. URL: <https://www.tutor2u.net/business/reference/internal-external-influences-on-human-resources>.
45. Kibik O., Kotlubai V., Slobodianiuk M., Kornuta L., Kornilova O., Prymachenko I. Management of Changes in the Process of Safe Development of Economic Agents. Economic Affairs (New Delhi). 2022. 67(4). Pp. 803-813.
46. Kotlubay V.O., Redina Y.V., Primachenko I.F. Strategic priorities in management of innovative component development of current business. Review of transport economics and management. Дніпро: Дніпровський національний

університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна, 2021. Вип. 5(21). С. 36-44. URL: <http://pte.diit.edu.ua/article/view/232860/241742>.

47. Lize Stofberg, Arien Strasheim & Eileen Koekemoer. Digitalisation in the Workplace: The Role of Technology on Employee Engagement and Creativity Teams. *Agile Coping in the Digital Workplace*, 2021. Pp 231–257. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-70228-1\\_12](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-70228-1_12).

48. Parry E. and Battista V. The impact of emerging technologies on work: a review of the evidence and implications for the human resource function. *Emerald Open Research*, 2023, Vol. 1 No. 4. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EOR-04-2023-0001/full/html>.

49. The benefits of implementing human resources technology in your organization. URL: <https://borderlesshr.com/blog/the-benefits-of-implementing-human-resources-technology-in-your-organization/>.