

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ
ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти

4 курсу заочної форми навчання

Петра ЯЦИКА

Науковий керівник:

доцент, кандидат педагогічних наук

Мар'яна ЯЦИК

Рецензент:

доцент, кандидат економічних наук

Світлана ЛИХОЛАТ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

« ____ » _____ 2025 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

_____ д.е.н., професор Марта КОПИТКО

Львів

2025

АНОТАЦІЯ

ЯЦИК П. Управління персоналом організації. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі з'ясовано суть управління персоналом організації в умовах воєнного стану та методи його управління. У другому розділі здійснено загальну характеристику ТОВ «Фенікс Агро Трейд» та його господарської діяльності. Здійснено аналіз системи управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд» та надано пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом товариства.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблено відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, продуктивність праці, адаптація персоналу, ондобординг.

ANNOTATION

YATSIK P. Organizational personnel management. – Manuscript.

Research for the degree of Bachelor in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The first section explains the essence of personnel management in an organization under martial law and its management methods. The second section provides a general description of Phoenix Agro Trade LLC and its business activities. An analysis of the personnel management system of Phoenix Agro Trade LLC was carried out and proposals were made to improve the company's personnel management system.

Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions were drawn and specific proposals were substantiated.

Keywords: personnel, personnel management, labor productivity, personnel adaptation, onboarding

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Суть управління персоналом організації в умовах воєнного стану.....	6
1.2. Методи управління персоналом організації.....	15
Висновки до першого розділу.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФЕНІКС АГРО ТРЕЙД».....	20
2.1. Загальна характеристика товариства та його господарської діяльності.....	20
2.2. Аналіз системи управління персоналом товариства.....	27
2.3. Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом товариства.....	38
Висновки до другого розділу.....	41
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Війна внесла корективи у функціонування кожного українського суб'єкта господарювання. Топ-менеджери повинні враховувати всі зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі та адаптувати систему управління персоналом під нові реалії. Сьогодні персонал з високим рівнем професійних компетенцій є запорукою успіху кожної бізнес-організації. Від рівня продуктивності праці кожного працівника залежить ефективність діяльності підприємства загалом. Важливим елементом в системі управління персоналом є розуміння кожним працівником власної цінності та особистого внеску для стратегічного розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження системи управління персоналом здійснюють значна кількість науковців, основними з яких є В. Власова [16], С. Герчанівська [12], Л. Глущенко [3], Ю. Гурбик [4], І. Дашко [8], Н. Дуляба [45], Г. Жосан [20], К. Ковтуненко [6], О. Михайлова [13], В. Никифорова [7], Н. Юрчук [11], Т. Ярмус [2].

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ та практичних аспектів управління персоналом організації.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- з'ясувати суть управління персоналом організації в умовах воєнного стану;
- визначити методи управління персоналом організації;
- здійснити загальну характеристика ТОВ «Фенікс Агро Трейд» та його господарської діяльності;
- проаналізувати систему управління персоналом товариства;
- надати пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом товариства.

Об'єктом дослідження є управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд».

Предметом дослідження є сучасні інструменти та методи управління персоналом.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі дослідження теоретичних підходів управління персоналом було здійснено за допомогою методів аналізу, синтезу, групування, графічного узагальнення. Аналіз системи управління персоналом було здійснено застосовуючи методи – економіко-статистичні, системного підходу, статистичного аналізу, експертний метод.

Інформація про практичне значення роботи полягає у практичному застосуванні в управлінні персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків. Основний зміст роботи викладено на 49 сторінках. Робота містить 12 рисунків, 12 таблиць, список літератури 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Суть управління персоналом організації в умовах воєнного стану

Вітчизняний бізнес в умовах війни зазнав певних змін та викликів зовнішнього середовища. Персонал є одним з найцінніших активів будь-якого підприємства, і саме від ефективності його роботи залежить стабільний успішний розвиток підприємства та його рівень конкурентоспроможності. Управління персоналом займає важливу роль в структурі загального управління організацією.

Аналіз наукових праць щодо трактування змісту управління персоналом визначає кілька підходів [1]:

- 1) управління персоналом як цілісна система. Управління персоналом – діяльність щодо забезпечення організації необхідною кількістю співробітників потрібної компетенції, їх мотивацію й ефективного використання як в економічному, так і соціальному плані;
- 2) управління персоналом як сфера діяльності характерна для підприємства. Визначення потреби в персоналі, залучення персоналу, а також структурування робіт, політика винагороди та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал, керівництво співробітниками;
- 3) управління персоналом з точки зору прийняття рішень. Система розробки і реалізації взаємопов'язаних, ретельно продуманих на рівні організації рішень з приводу регулювання відносин праці та зайнятості%
- 4) мотиваційний підхід. Формування і направлення мотиваційних установок працівників відповідно до завдань, які стоять перед організацією;

5) системний підхід. Облік взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом, який виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створення відповідного механізму управління;

6) інтеграційний підхід. Поглиблення взаємодії і взаємозв'язків між компонентами системи управління по вертикалі – між рівнями управління і підрозділами, і по горизонталі – за стадіями життєвого циклу організації.

Концептуальні засади управління персоналом ґрунтуються на необхідності гармонійного поєднання інтересів працівників та організацій. У сучасному дискурсі увага акцентується на системному підході, що розглядає управління персоналом як багаторівневий механізм, інтегрований у стратегічні цілі організації. Такий підхід забезпечує довгострокову конкурентоспроможність через інвестування в людський капітал, формування адаптивних управлінських моделей і використання цифрових інструментів для підвищення ефективності [2].

Сучасна наука надає різні варіанти розуміння суті терміну «управління персоналом» (табл. 1. 1).

Таблиця 1.1

Суть терміну «управління персоналом»

Автори	Визначення
М.Д. Виноградський	Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, облік персоналу.

Продовження таблиці 1.1

Л. Балабанова, О.Стельмашенко	Управління персоналом – важлива сфера в управлінській діяльності, важливим об’єктом якої є люди, котрі є складником різних соціальних угруповань, трудові об’єднання. Разом із тим управління персоналом – багатогранний і також складний процес, що пояснюється специфічними особливостями та закономірностями.
В. Горецька	Управління персоналом – це планова та цілісна діяльність керівного складу підприємства, яка спрямовується на розроблення концепцій, принципів кадрової політики та механізмів управління персоналом.
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук	Управління персоналом передбачає системний плановірно організований вплив через систему взаємопов’язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.
А. В. Линенко	Управління персоналом це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
І. Павлова	Система управління персоналом удосконалює ефективність роботи в організаціях людських ресурсів і вирішує усунення недоліків, які виникають у процесі роботи.
А. С. Пелих	Управління персоналом – це сукупність логічно пов’язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.

Джерело: складено автором за матеріалами [3-5]

Спостерігаємо, що кожен з авторів має власне бачення щодо розуміння сутності терміну «управління персоналом». Часто в науковій літературі поняття «персонал» ототожнюють з терміном «кадри», проте вони не є однаковими, основні відмінності розглянемо у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Співвідношення понять «персонал» та «кадри»

Персонал	Кадри
Персонал – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем.	Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства.
Персонал – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи.	Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, спеціальними знаннями, трудовими навичками та/або досвідом роботи в обраній сфері діяльності.
Персонал об'єднує всі складові частини трудового колективу підприємства та включає всіх працівників, що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці.	Кадри – штатні (постійні) кваліфіковані працівники, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями у вибраній сфері діяльності та знаходяться у трудових відносинах із керівництвом організації.

Продовження таблиці 1.2

Персонал – це трудовий колектив організації, або проста сукупність працівників компанії, які не мають властивостей колективу, а саме: попарно не знають один одного, займають дуже віддалені один від одного робочі місця, не реалізують фактичну функцію спілкування й неформальні типи комунікації.	До категорії «кадри» слід зараховувати лише тих співробітників, які мають високий рівень кваліфікації, значний стаж роботи на конкретному підприємстві (який конкретно стаж для зарахування до категорії «кадри» вирішується в кожному конкретному випадку окремо), реально беруть участь у даний момент у виробничій діяльності підприємства і працюють не на умовах сумісництва або скорочений робочий день (тобто не трудяться на умовах часткової зайнятості).
---	--

Джерело: складено автором за матеріалами [4, 6,7]

Як бачимо, основна відмінність понять «персонал» та «кадри» полягає в тому, що «кадри» – це більш кваліфіковані працівники підприємств, яким зазвичай властиві фахові кваліфікації та управлінські навички, а «персонал» – це в широкому сенсі сукупність працівників організації за контрактними зобов'язаннями.

Успішна система управління персоналом здатна сприяти залученню кваліфікованих працівників, їх професійному розвитку та зростанню мотивації, що в кінцевому результаті відображається на продуктивності та рентабельності організації. Управління персоналом є не лише інструментом підвищення ефективності трудової діяльності, а й важливим засобом для досягнення стратегічних цілей організації та її стабільного розвитку у динамічному бізнес-середовищі [21].

Перед системою управління персоналом стоїть виконання певних завдань [8]:

- забезпечення підприємства робочою силою відповідної кількості та якісної кваліфікації;
- сформувати на підприємстві швидко та умовно дешеву адаптацію персоналу;
-
- формування стабільного колективу в організаціях, тобто закріплення на підприємстві досвідчених та висококваліфікованих кадрів;
- вчасно виявляти «баласт» співробітників, які погано виконують свою роботу, постійно потребують контролю та на них витрачає підприємство надто багато ресурсів;
- оптимальність балансу інтересів як підприємства, так і працівників, економічної та соціальної ефективності управління персоналом.

Основними функціями управління персоналу є [9]:

- планування полягає у визначенні потреби в персоналі відповідно до стратегічних цілей підприємства, що включає аналіз ринку праці, прогнозування майбутніх потреб у працівниках та формування кадрового резерву;

- підбір і відбір персоналу спрямовані на забезпечення організації кваліфікованими кадрами і це передбачає залучення кандидатів, які відповідають вимогам посади, тоді як відбір включає оцінку їхніх знань, навичок і особистих якостей, що необхідні для ефективного виконання робочих обов'язків;

- адаптація нових працівників допомагає їм швидше освоїтися в новому середовищі, зрозуміти корпоративні цінності та структуру організації;

- навчання та розвиток персоналу є основою для підтримки його компетентності та кваліфікації, до цієї функції належить організація навчальних програм, підвищення кваліфікації, професійне навчання та інші заходи, що дозволяють працівникам розвивати нові навички відповідно до потреб підприємства;

- мотивація відіграє важливу роль у забезпеченні високої продуктивності та лояльності співробітників: система мотивації включає матеріальні (заробітна плата, премії) та нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання) стимули, які сприяють підтриманню високого рівня задоволеності роботою;

- оцінка ефективності роботи персоналу дозволяє керівникам контролювати відповідність виконаних завдань встановленим стандартам і досягненню цілей організації;

- контроль є завершальною функцією, що забезпечує перевірку виконання поставлених завдань і досягнення цілей управління персоналом. Контроль сприяє своєчасному виявленню недоліків у роботі та оперативному впровадженню необхідних коректив.

Система управління персоналом – це сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників з метою максимального використання їхнього трудового потенціалу [9]. Основні елементи системи управління персоналом представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Система управління персоналом [10-11]

Основними елементами системи управління персоналу є [3]:

- суб'єкт – джерело управлінського впливу;
- об'єкт, на який спрямовано управлінський вплив;
- управлінський вплив – група організованих команд, інструментів, методів, що використовуються для впливу на об'єкт;
- зворотній зв'язок.

Основними цілями системи управління персоналом організації є [12]:

- 1 рівень – формування відповідної кадрової бази та організація її ефективного використання;
- 2 рівень – враховуючи зміни зовнішнього середовища формувати стратегію управління персоналом; прогнозування та планування персоналу; розробка ефективної системи мотивації персоналу та корпоративної культури;
- 3 рівень – аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць; аналіз динаміки розвитку персоналу; аналіз трудових процесів.

Повномасштабне військове вторгнення кардинально змінило підходи до стратегічного управління персоналом підприємства. Досягнення поставлених стратегічних цілей та завдань підприємства неможливе без ефективно побудованої стратегії управління персоналом.

Стратегія управління персоналом – це пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації [13, с. 159] (рис. 1.2.).

Формування та реалізація стратегії управління персоналом має відповідати таким вимогам [14]:

- визначення пріоритетних внутрішніх процесів забезпечення успішної реалізації стратегії;
- втілення у реальність цілей внутрішніх процесів через створення вартості управління;
- приведення у відповідність з виробленими стратегіями ресурсів підприємства з метою отримання найбільшої віддачі.

Особливості формування стратегії управління персоналом підприємства в умовах воєнних викликів

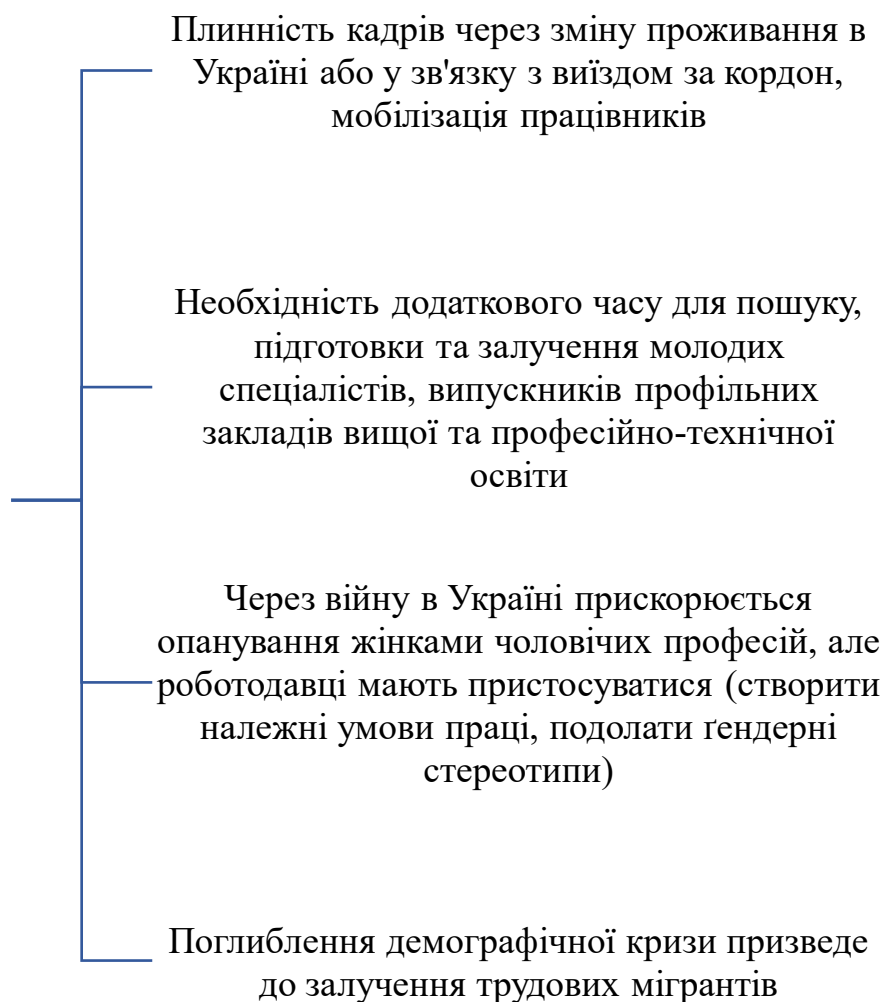


Рис. 1.2. Особливості формування стратегії управління персоналом підприємства в умовах воєнних викликів [16]

Під час війни змінились ключові пріоритети в управлінні персоналом, і на перше місце виходить підтримка працівників та забезпечення їхньої безпеки, як фізичної, так і психологічної.

Основними стратегічними пріоритетами управління персоналу під час війни є [17]:

- 1) подолання кадрового голоду;
- 2) підтримка ветеранів та інклюзивність;
- 3) гнучкі умови праці;
- 4) адаптація колективу до роботи за існуючих обставин;
- 5) підтримка ментального здоров'я;
- 6) підтримка мобілізованих працівників та їхніх сімей;
- 7) планування та управління ризиками;
- 8) розвиток корпоративної культури та єдності;
- 9) управління змінами;
- 10) соціальна відповідальність бізнесу.

В умовах війни HR-менеджери повинні володіти креативним мисленням, щоб досить швидко реагувати на різного роду виклики та забезпечувати виконання своїх основних завдань.

1.2. Методи управління персоналом організації

Конкурентоздатність та результативна діяльність кожного підприємства, на сучасному ринку праці визначаються професійною кваліфікацією та якістю роботи його працівників, які утворюють людський капітал підприємства, за допомогою чого і досягається його бізнес-мета. На сьогодні, здатність працівника критично мислити, креативно вирішувати поставлені завдання та наявність інтелекту, є важливою цінністю. Персонал підприємства є основним та складним об'єктом управління.

Методи управління персоналом – це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління організацією [23] (рис. 1.3).

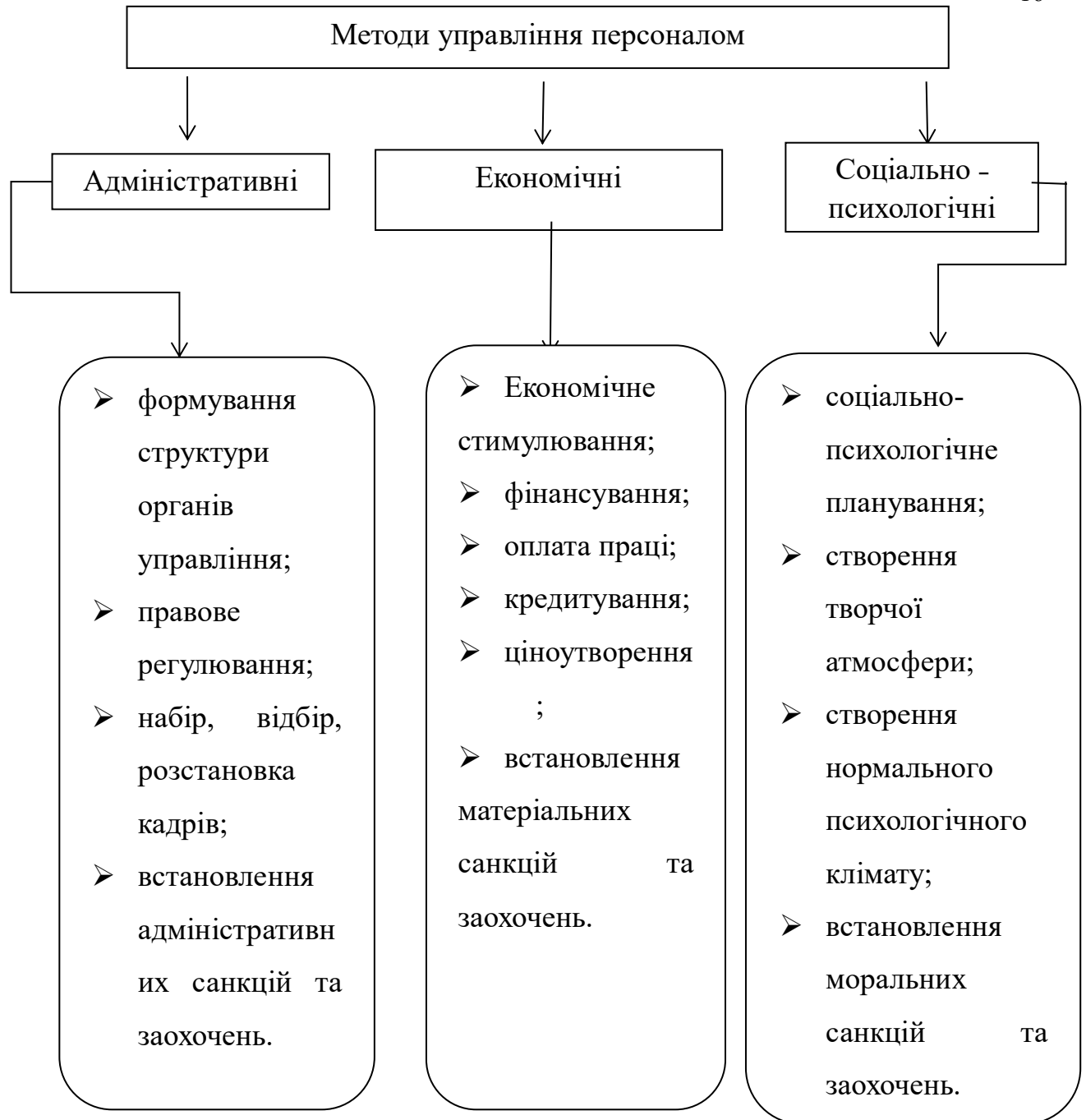


Рис. 1.3. Методи управління персоналом [19-20]

А. Сидоренко, В. Чорній [24] наголошують, що адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та стягнень, і відомі в історії як «методи батога». Адміністративні методи мають прямий вплив на керований об'єкт, тобто будь-який акт або наказ підлягає обов'язковому виконанню, а в разі невиконання застосовуються заходи адміністративного стягнення. Таким чином, організаційно-розпорядчі методи впливають на такі мотиви людини, як

почуття відповідальності, почуття обов'язку, усвідомлена необхідність дисципліни праці, потреба працювати в одній певній організації. Основне завдання цієї групи методів – підтримання дисципліни праці і забезпечення організаційної чіткості, необхідної для ефективної роботи персоналу та організації в цілому [24].

Економічні методи є одними із основних в теперішніх реаліях ринкової економіки. Базою економічних методів є використання економічних стимулів, і відомі як «метод пряника». Економічні методи управління персоналом являють собою сукупність способів впливу на персонал шляхом створення економічних умов, що спонукають персонал діяти в потрібному для підприємства напрямку [25]. Основним їхнім завданням є мобілізація трудових ресурсів шляхом економічного стимулювання для досягнення певного результату. Об'єкт економічного впливу – базові потреби людини [27].

До економічних методів науковці відносять [28]:

- методи, що використовуються державними та місцевими органами влади (податкова система, фінансово-кредитний механізм);
- методи, що діють на підприємстві (економічні нормативи діяльності підприємства, система матеріального стимулювання працівників, система відповідальності за якість та ефективність роботи).

Сучасні соціально-психологічні методи управління персоналом організації – це непрямий спосіб реалізації управлінських дій на персонал, з метою підвищення людської цінності, трудових якостей персоналу, і відповідно – забезпечення кадрової безпеки підприємства [30].

Соціально-психологічні методи управління персоналом підприємства сприяють зміцненню колективних стосунків, і чим вони міцніші, тим продуктивніше персонал виконує свої функціональні обов'язки, адже кожен працівник чітко визначає своє місце в колективі та свою цінність в ньому. На практиці доведено, що у випадку товариства та взаємодопомоги членів колективу, тим ефективніша результативність підприємства.

Сучасні методи управління персоналом відрізняються від традиційних тим, що формують якісно нову систему управлінської діяльності, яка передбачає переорієнтацію з пошуку та набору персоналу на безперервний його розвиток, значні інвестиції у навчання, підтримку талантів, створення нових кар'єрних моделей [31]. Орієнтація на зростання ролі «людського ресурсу» підприємства та оптимізацію управлінського процесу змінює організаційну структуру управління або окремі її елементи (рівень професійного розвитку персоналу, трудові відносини працівників і роботодавців, мотивацію ставлення до роботи, моральний і психологічний клімат у колективі), що позитивно впливає на спосіб та ефективність функціонування підприємства [32].

У таблиці 1.3 представимо сучасні методи управління персоналом залежно від його функціональних сфер.

Таблиця 1.3

Перелік сучасних методів управління персоналом залежно від його функціональних сфер

Функціональні сфери управління персоналом підприємства	Перелік сучасних методів управління персоналом підприємства
Підбір персоналу	Хедхантинг
	Лізинг
	Аутстафінг
	Скринінг
	Temporary staffing
	Executive Search
Адаптація персоналу	Shadowing
	Buddying
	Тренінги
Оцінка персоналу	Ділові ігри
	Кейс-метод
	Організаційні тести
Мотивація персоналу	Грейдинг
	Безтарифні системи оплати праці
	Гейміфікація

	«Соціальна карта співробітника»
Навчання персоналу	Баскет-метод
	Кейс-навчання
	E-Learning
	Сторітеллінг
Управління діловою кар'єрою	Коучинг
	«Ярмарок вакансій»

Джерело: складено автором за матеріалами [33]

В нових умовах швидких динамічних змін, щоб здійснювати якісне управління трудовим потенціалом управлінському персоналу необхідно використовувати не тільки традиційні методи, а й більш сучасні.

Висновки до першого розділу

Персонал та його ефективне управління є основою успіху будь-якої бізнес-організації. Уміння сформувати саме таку модель управління персоналом, яка буде адекватною залежно від виду діяльності та кінцевої мети підприємства, забезпечить йому уникнути негативних тенденцій у розвитку та покращить рівень господарської діяльності.

Система управління персоналом підприємства передбачає застосування певних методів, як традиційних, так і більш сучасних. В Україні впровадження сучасних методів не є широко розповсюдженою практикою, в більшості випадків використовуються застарілі. через недостатній рівень управлінської культури керівників підприємств, дефіцит креативних менеджерів та страх до нововведень.

В умовах війни система управління персоналом зазнала змін, і на перше місце висувається підтримка працівників та забезпечення його безпеки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФЕНІКС АГРО ТРЕЙД»

2.1. Загальна характеристика товариства та його господарської діяльності

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» – місцевий виробник у Львівській області сої, кукурудзи та соняшнику без ГМО. Специфічною особливістю господарської діяльності товариства є те, що виробничим ресурсом є земельні ділянки. У 2024 році загальна площа землекористування товариства становила 840 га сільськогосподарських угідь, які є в оренді (рис. 2.1.).

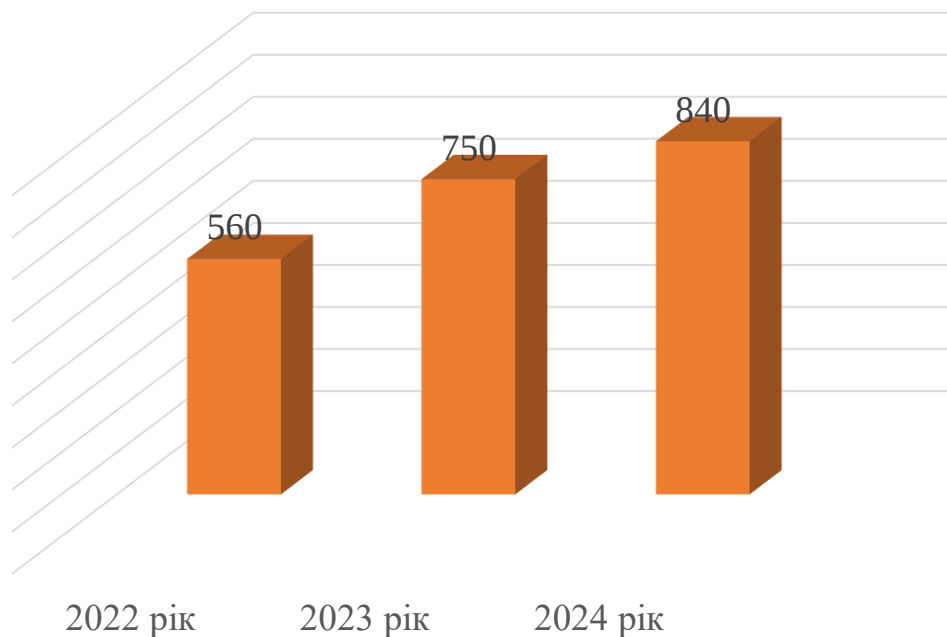


Рис. 2.1. Динаміка площі земельного фонду ТОВ «Фенікс Агро Трейд»
Розроблено автором

Спостерігаємо, що не зважаючи на виклики зовнішнього середовища та воєнний стан товариство накопичувало земельний банк, що вказує про

ефективне управління, при цьому залишається надійним партнером та соціально відповідальним роботодавцем.

На рис. 2.2. відобразимо основні бізнес-процеси ТОВ «Фенікс Агро Трейд».



Рис. 2.2. Основні бізнес-процеси ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Розроблено автором

Основною місією ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є вирощування та зберігання зернової продукції, забезпечення добробуту пайовиків, трудового колективу завдяки командній творчій роботі та європейському стилю взаємовідносин.

Виробничо-господарська діяльність ТОВ «Фенікс Агро Трейд» передбачає:

- виробництво сільськогосподарської продукції;
- надання місцевим мешканцям технічної допомоги в обробітку землі й збирання врожаю;
- надання сховища для зберігання зернової сільськогосподарської продукції;
- сушіння деяких видів сільськогосподарської продукції.

У таблиці 2.1 представлено основні складові майнового комплексу ТОВ «Фенікс Агро Трейд».

Таблиця 2.1

Основні складові майнового комплексу ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Назва	Кількість, шт
1. Ангар	2
2. Зерно-сушка	1
3. Зерно-склад	3
4. Зерно-тік	1
5. Тракторна бригада	1

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

Як бачимо, товариство володіє певним майном, яке приносить йому прибуток. Так, зерно-сушка та зерно-склад користуються значним попитом, а особливо в сезонний період. Товариство має тракторну бригаду, на якій знаходиться його вся сільськогосподарська техніка, зокрема: 4 трактори, 2 комбайни, 4 плуги, 6 сівалок, 8 культиваторів, 2 котки, 1 камаз, 3 автомобіля.

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» має вигідне географічне положення, що сприяє здійсненню його діяльності.

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» у кожному населеному пункті, де орендує та обробляє землі здійснює активну соціальну політику:

- виділення матеріальних коштів на покращення місцевої інфраструктури – місцевий ремонт доріг;
- виділення виплат на переоформлення спадщини, індивідуальні звернення орендодавців;
- вшанування ювілярів, ветеранів війни, АТО.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (рис. 2.3.).

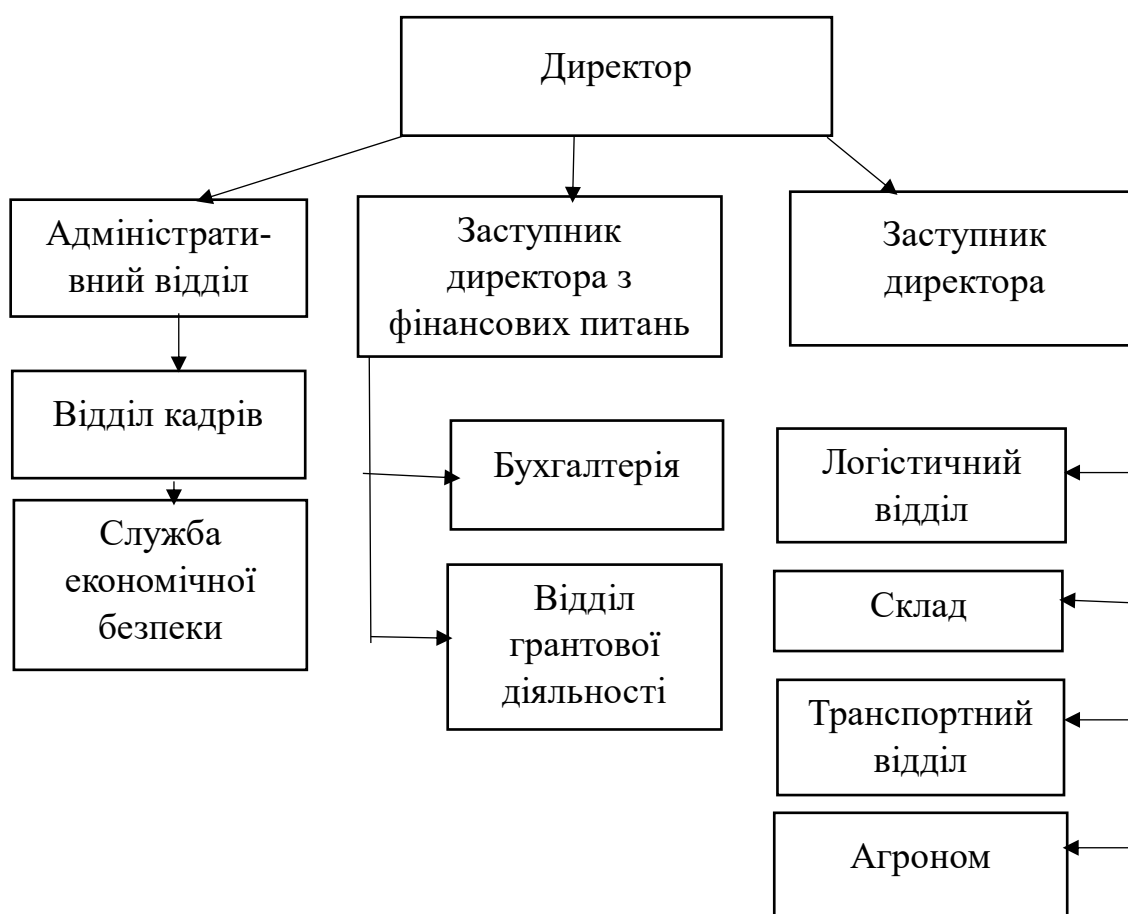


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Розроблено автором

Товариство використовує організаційну структуру управління лінійно-функціонального типу. Директор є основною рушійною силою управління товариства.

В таблиці 2.2 відображено вартість послуг товариства з процесів зберігання та очищення кукурудзи.

Таблиця 2.2

Послуги ТОВ «Фенікс Агро Трейд»
з процесів зберігання та очищення кукурудзи

Контрагент	Процес зберігання			Процес очищення		
	Обсяг, т	Ціна за т/доб	Вартість, грн.	Обсяг, т	Ціна за т	Вартість, грн.
ФГ «Озима»	3329,6	2,34	7917,82	62,025	22,0	1392,9
ТОВ «Іскра»	1385,83	2,34	3218,85	171,52	22,0	3459,83
ФГ «Родюча Стрийщина»	52263,45	1,85	77651,85	42,65	22,0	805,2
ТОВ «Чарівні Бескиди»	1654445	0,21	18024,3	2778,89	16,0	385697,4
ТОВ «Акро»	16258,87	2,52	42856,25	176,54	19,2	4327,8
Всього	1727682,75		149669,07	3231,6		395683,13

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

З даних таблиці бачимо, що грошові надходження від послуг зберігання та очищення кукурудзи у 2024 році склали 149669,07 грн. та 395683,13 грн. відповідно. Найбільше виручки отримано від ТОВ «Чарівні Бескиди».

Здійснимо аналіз структури фонду оплати праці персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз структури фонду оплати праці персоналу
ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Показники	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
- Фонд оплати праці штатних працівників, усього, у тому числі:	456256	575255	+118999
1. Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	320100	401599	+81499
2. Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн., у тому числі:	71000	86555	+15555
2.1. Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	25133	41335	+16202
2.2. Премії та винагороди	18500	21658	+3158
3. Матеріальна допомога	12600	16200	+3600
4. Соціальні пільги	8923	7908	-1015

Джерело: складено автором за матеріалами звітності

У 2024 році фонд оплати праці персоналу збільшився на 21%, основними причинами є збільшення кількості працівників та зростання розміру мінімальної заробітної плати. В загальній структурі витрат на оплату праці фонд основної заробітної плати є найбільшим – 70%; фонд додаткової заробітної плати – 15%; надбавки та доплати – 7%; премій та винагороди – 4%; матеріальна допомога – 3%; соціальні пільги – 1%.

Здійснено аналіз середньомісячної заробітної плати персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (рис. 2.4.). У ТОВ «Фенікс Агро Трейд» розмір середньомісячної заробітної плати для кожної категорії працівників є різним. Так, заробітна плата топ-менеджменту товариства є найвищою в розмірі 45000 грн., і це є цілком виправдано, адже на нього покладені завдання щодо

стратегічного управління та розвитку ТОВ «Фенікс Агро Трейд», а це потребує високої кваліфікації.

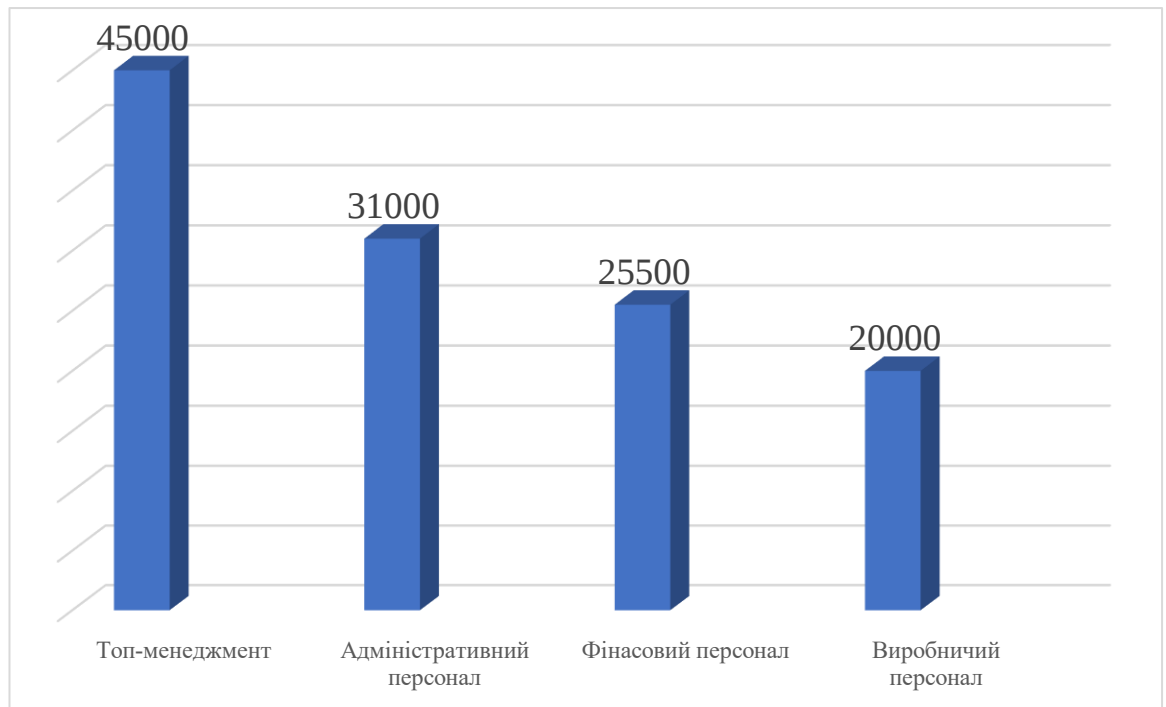


Рис. 2.4. Середньомісячна заробітна плата персоналу
ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Розроблено автором

Заробітна плата адміністративного персоналу є досить високою 31000 тис. грн. та конкурентоздатною в регіоні. Виробничий персонал заробляє 20000 тис. грн., що є досить високим показником в аграрній сфері.

Продуктивність праці – це показник ефективності роботи, який вимірюється співвідношенням результатів праці до витрат на її виконання [42]. Здійснимо аналіз продуктивності праці товариства за допомогою формули:

$$ПР_{\pi} = V / \text{Ч} \quad (2.1)$$

де

V – обсяг виробництва продукції;

Ч – чисельність виробничого персоналу.

$$ПР_{п2023} = 21148 / 20 * 100\% = 10,6\%$$

$$ПР_{п2024} = 23568 / 25 * 100\% = 9,4\%$$

Як бачимо, продуктивність праці у 2024 році зменшилась, і на це здійснило вплив зменшення обсягів виробництва та збільшення кількості працюючих.

2.2. Аналіз системи управління персоналом товариства

Управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд» зосереджено в руках директора та його заступника. Керівник безпосередньо приймає рішення щодо найму та звільнення з посади працівників. У сезонний період збільшується кількість тимчасових працівників.

Варто зазначити, що у період воєнного стану система управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд» зазнала змін, і основними з них є:

- забезпечення безпеки працівників. Забезпечення місця для укриття, облаштування їх всім необхідним та вільним доступом до евакуаційних шляхів у випадку повітряної тривоги. Проведення інструктажів щодо поведінки під час повітряної тривоги, надання першої допомоги [40];
- мотивація та підтримка працівників. Кожному працівнику у перші місяці повномасштабного вторгнення була виплачена заробітна плата. Раз на рік виплачується одноразова матеріальна допомога;
- психологічна допомога – проведення тренінгів зі стресостійкості та консультація психолога;
- забезпечення балансу між роботою та особистим життям передбачає повагу особистого часу працівників, сприяючи здоровому балансу між роботою та особистим життям;
- підтримка сімей мобілізованих працівників;

- гнучкість та адаптивність.

Well-being – це порівняно молодий напрям HR-менеджменту, сенс якого полягає в зростанні добробуту кожного члена команди, що дає змогу підвищити залученість співробітників у робочий процес, продуктивність та результативність праці. Залученість і благополуччя співробітників безпосередньо впливають один на одного, а фінансовий добробут виступає як фундамент майбутніх досягнень співробітника, вкрай необхідний для їх продуктивності [37].

Варто зазначити, що ТОВ «Фенікс Агро Трейд» в системі управління персоналом, в умовах війни використовує стратегію well-being команди, яка зосереджена на таких складових[38]:

1) фізичне здоров'я персоналу – йога-сесії, програми здорового харчування та умов для нього, програми по боротьбі зі шкідливими звичками, систематичні медичний чекап організму кожного працівника;

2) психічне здоров'я – доступ до ліній психологічної підтримки; семінари та практики з питань психічного здоров'я: тренінги з працівниками, ігри і робота в групах; медитація і духовні практики; зворотний зв'язок і анкетування для оцінки рівня стресу;

Розглянемо склад управлінського персоналу товариства (рис. 2.5.).

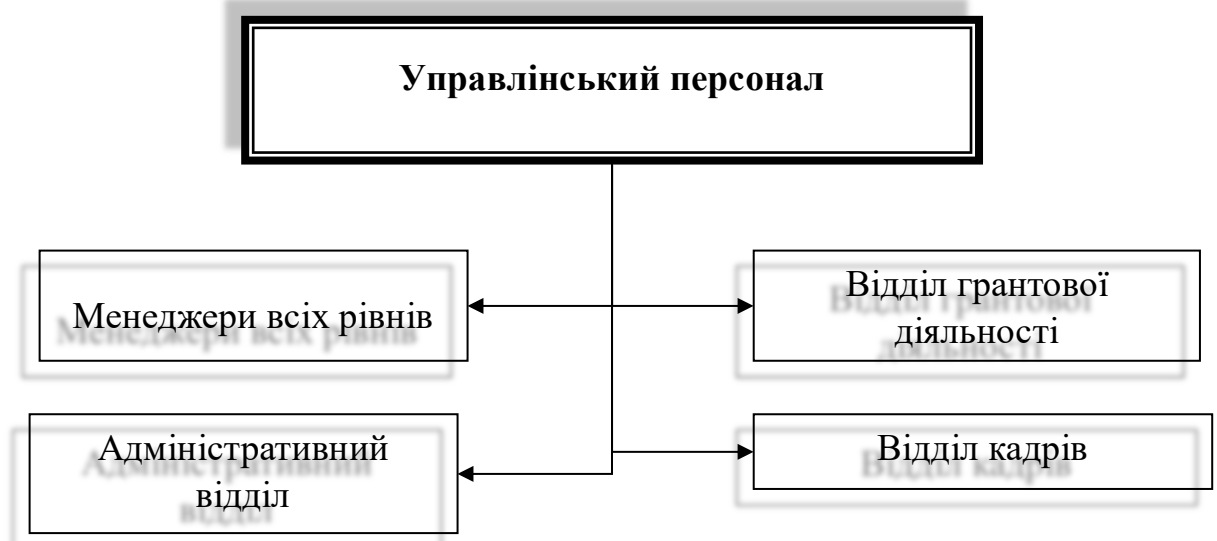


Рис. 2.5. Структура управлінського персоналу
ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Адміністративний апарат несе відповідальність за організацію управління всіма службами підприємства, вирішує питання кадрового забезпечення, займається створенням і підтриманням необхідних умов праці для персоналу, контролює виконання встановлених норм та правил охорони праці, техніки безпеки, протипожежної та екологічної безпеки.

Розглянемо детальніше розподіл функцій управлінського апарату ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розподіл функцій управлінського апарату ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Функції	Директор	Заступник директора з фінансових питань	Заступник директора	Начальник адміністра- тивного відділу
1. Визначення цілей розвитку організації	+	+	+	-
2. Формування організаційної структури	+	+	-	-
3. Управління, розподілом та використанням прибутку	+	+	-	-
4. Кадрова робота - відбір персоналу; - атестація; - підвищення кваліфікації.	+	+	+	-

Продовження таблиці 2.4

5. Контроль за виконанням розпорядження директора	-	+	+	+
6. Робота з пайовиками та замовниками	-	+	+	+

Джерело: складено автором

Спостерігаємо, що у директора та його заступників дублюються функції, а це вказує про велику їхню завантаженість у вирішенні питань щодо управління персоналом та поточних справ.

Визначимо структуру персоналу, що відповідає за виробничу діяльність товариства (рис. 2.6.).

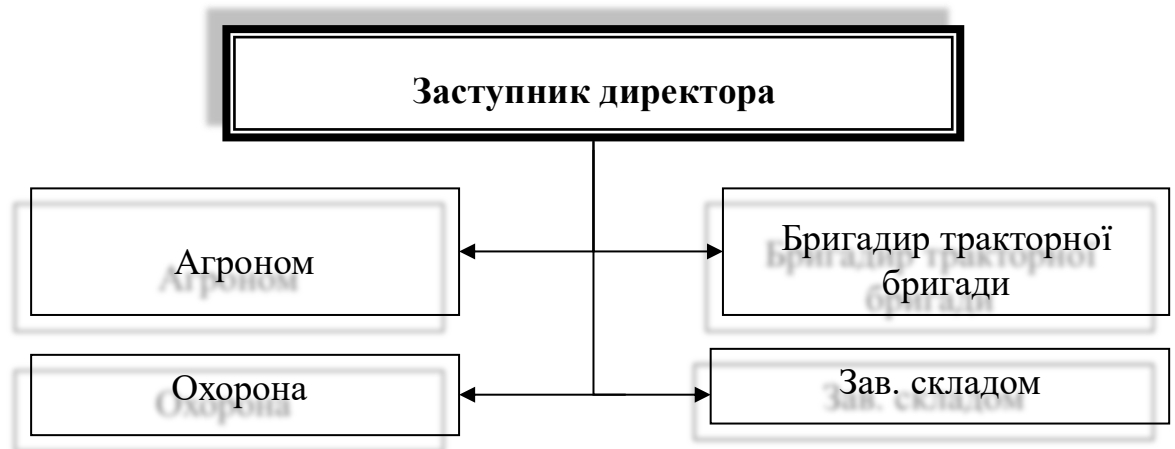


Рис. 2.6. Структура персоналу, що відповідає за виробничу діяльність ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Розроблено автором

Агроном несе відповідальність за організацію посівної, вирощування та догляд за культурами рослинництва товариства та якість зношування земельного фонду. Бригадир тракторної бригади виконує завдання щодо забезпечення належної експлуатації транспортних засобів товариства.

Охорона несе відповідальність за збереження майна товариства, а також контроль за збереження урожаю на земельних ділянках.

Проаналізуємо детальніше структуру персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Показники	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, в тому числі:	25	32	+7
- управлінський персонал;	5	7	+2
- виробничий персонал:	20	25	+5
основний	15	18	+3
допоміжний	5	7	+2

Джерело: складено автором за матеріалами звітності

Дані з таблиці вказують про те, що у загальній структурі персоналу товариства управлінський персонал складає 22%, виробничий персонал – 77%.

Здійснимо аналіз структури персоналу товариства за віковою та гендерною ознаками (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз структури персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд»
за віковою та гендерною ознаками

Показники	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, в тому числі:	25	32	+7

Продовження таблиці 2.6

-жінки, в тому числі:	14	20	+6
одружені	11	13	+2
неодружені	3	7	+4
-чоловіки, в тому числі:	9	12	+3
одружені	7	8	+1
неодружені	2	4	+2
2. Персонал віком від 18 до 28 років	8	10	+2
жінки	4	6	+2
чоловіки	4	4	0
3. Персонал віком від 29 до 38 років	10	12	+2
жінки	6	9	+3
чоловіки	4	3	-1
4. Персонал віком від 39 до 60 років	5	8	+3
жінки	3	6	+3
чоловіки	2	2	0
5. Персонал віком від 60 до 65 років	2	2	0
жінки	-	1	+1
чоловіки	2	1	-1

Джерело: складено автором за матеріалами звітності

В загальній структурі персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд» у 2024 році переважають жінки – 63%, а чоловіки – 37%. Як бачимо, на підприємстві присутній значний гендерний розрив на користь жінок, і це пов'язано з тим, що значна частина працюючих чоловіків у товаристві була мобілізована до служби в ЗСУ. Частка персоналу віком від 29 до 38 років становить 38%, віком від 18 до 28 років – 31%, віком від 39 до 60 років – 25%, віком від 60 до 65 років – 6%. Можна сказати, що у товаристві в основному працюють працівники молодого віку.

Варто зазначити, що з введенням воєнного стану у ТОВ «Фенікс Агро Трейд» з'явилися нові категорії працівників (рис. 2.7.).

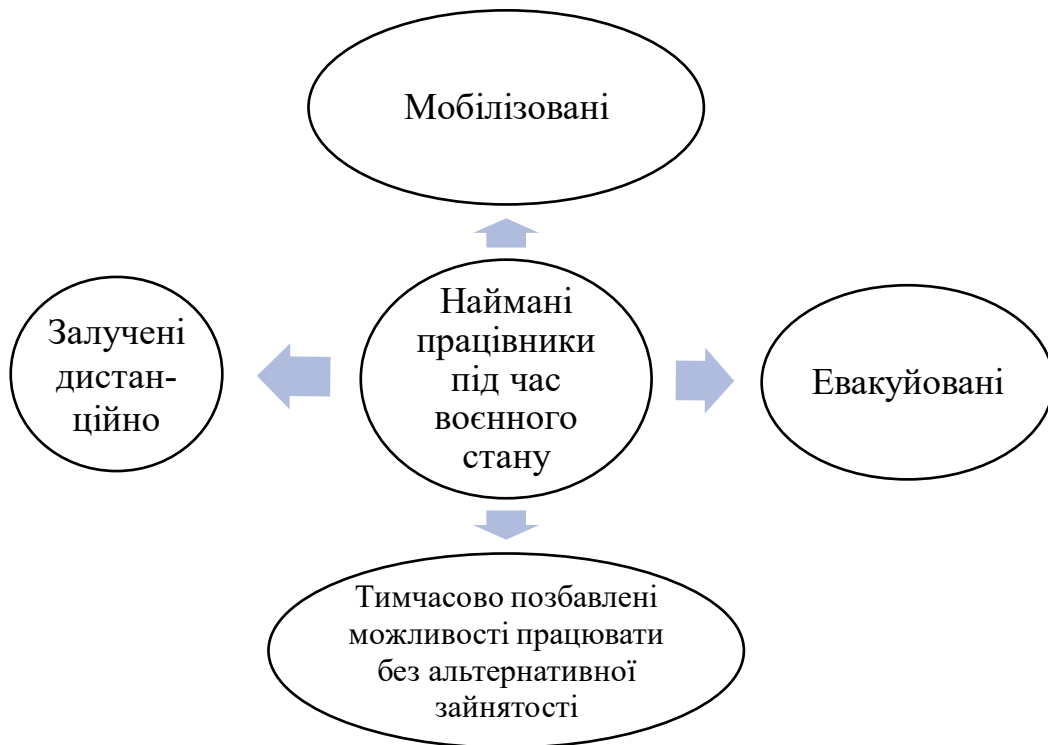


Рис. 2.7. Нові категорії працівників ТОВ «Фенікс Агро Трейд» у зв'язку з військовим станом [39]

Важливим критерієм в аналізі персоналу товариства є рівень освіти працівників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Рівень освіти персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Назва показника	2023	2024	Абсолютне відхилення
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	25	32	+7
З них мають вищу освіту, в тому числі,	18	24	+6
- неповну й базову вищу	10	14	+4
- повну вищу	8	10	+2
Не мають вищої освіти	7	8	1

Джерело: складено автором за матеріалами звітності

Як бачимо, 75% працівників ТОВ «Фенікс Агро Трейд» мають вищу освіту, і цей показник має тенденцію до зростання, що свідчить про розвиток персоналу.

Здійснимо аналіз руху персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Рух персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Назва показника	2023	2024	Абсолютне відхилення
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	25	32	+7
Прийнято працівників,	8	7	-1
Вибуло працівників, в тому числі, осіб:	5	6	+1
за власним бажанням	2	1	-1
у зв'язку з мобілізацією в ЗСУ	3	4	+1
за порушення трудової дисципліни	-	1	+1

Джерело: складено автором за матеріалами звітності

Основною причиною звільнення працівників у ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є мобілізація працівників до проходження служби в ЗСУ.

Аналізуючи дані з таблиці розрахуємо коефіцієнт плинності персоналу товариства. Коефіцієнт плинності персоналу визначається як відношення кількості звільнених працівників до середньооблікової чисельності працюючих [13]:

$$K_{пл} = \frac{\mathcal{C}_з}{\mathcal{C}_{ср}} \quad (2.2.)$$

де

$Ч_3$ – кількість звільнених працівників;

$Ч_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність працюючих.

$$K_{\text{пл}2023} = 5 / 25 * 100 = 20\%.$$

$$K_{\text{пл}2024} = 6 / 32 * 100 = 19\%$$

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт плинності персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є досить високим, що вказує про незадовільний стан роботи з персоналом.

Фонд робочого часу є важливим показником в системі управління персоналом, і залежить від кількості працівників, кількості відпрацьованих днів одним працівником у середньому за рік, і середньої тривалості робочого дня та визначається за формулою:

$$\Phi_{\text{рч}} = \text{КР} * \text{Д} * \text{Т} \quad (2.3)$$

де

КР – кількість працівників;

Д – кількість відпрацьованих днів, у середньому;

Т – середня тривалість робочого дня.

$$\Phi_{\text{рч}2023} = 25 * 201 * 8 = 40200$$

$$\Phi_{\text{рч}2024} = 32 * 203 * 8 = 51968$$

Як бачимо, показники фонду робочого часу зросли на 23%, і це свідчить про те, що товариство адаптувалось до викликів воєнного стану. Середня

тривалість робочого дня не зазнала змін, а це свідчить про збереження основних нормативів робочого часу.

Процес найму персоналу аграрного підприємства починається з формування потреби, яка ґрунтується на визначенні функцій та обсягу виконуваних робіт майбутнім працівником. На підставі визначення потреби лінійним керівником складається заявка на пошук персоналу із чітким визначенням обов'язкових та бажаних компетенцій, навичок. Вакансії розміщуються на сайтах пошуках роботи, соціальних мережах і на веб-сайті товариства. Резюме розглядає відділ кадрів, і відбирає саме ті, які відповідають вимогам, після чого відбувається співбесіда із керівником відділу кадрів. З тим кандидатом, який найбільш підходить на займану посаду укладається відповідний договір.

У ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є два види оформлення на роботу нових працівників [41]:

- строковий трудовий договір укладається у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням характеру майбутньої роботи, чи умов її виконання або інтересів працівника.

У ТОВ «Фенікс Агро Трейд» працівник приймається у штат на певний термін (6 місяців);

- безстроковий трудовий договір укладається на невизначений термін. Працівник приймається в штат підприємства на постійній основі.

Рішення щодо вибору виду оформлення на посаду приймає заступник директора товариства.

У ТОВ «Фенікс Агро Трейд» працевлаштування працівників відбувається в наступні етапи найму:

- 1) знайомство з підприємством;
- 2) співбесіда, написання заяви на прийом;
- 3) проходження медичної комісії та інструктажів з техніки безпеки;
- 4) процедура оформлення у товаристві.

На рис. 2.8. розглянемо динаміку кількості персоналу, які пройшли співбесіду з керівником відділу кадрів та їх подальшим працевлаштуванням до загальної потреби персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд» протягом травня-серпня 2024 року.

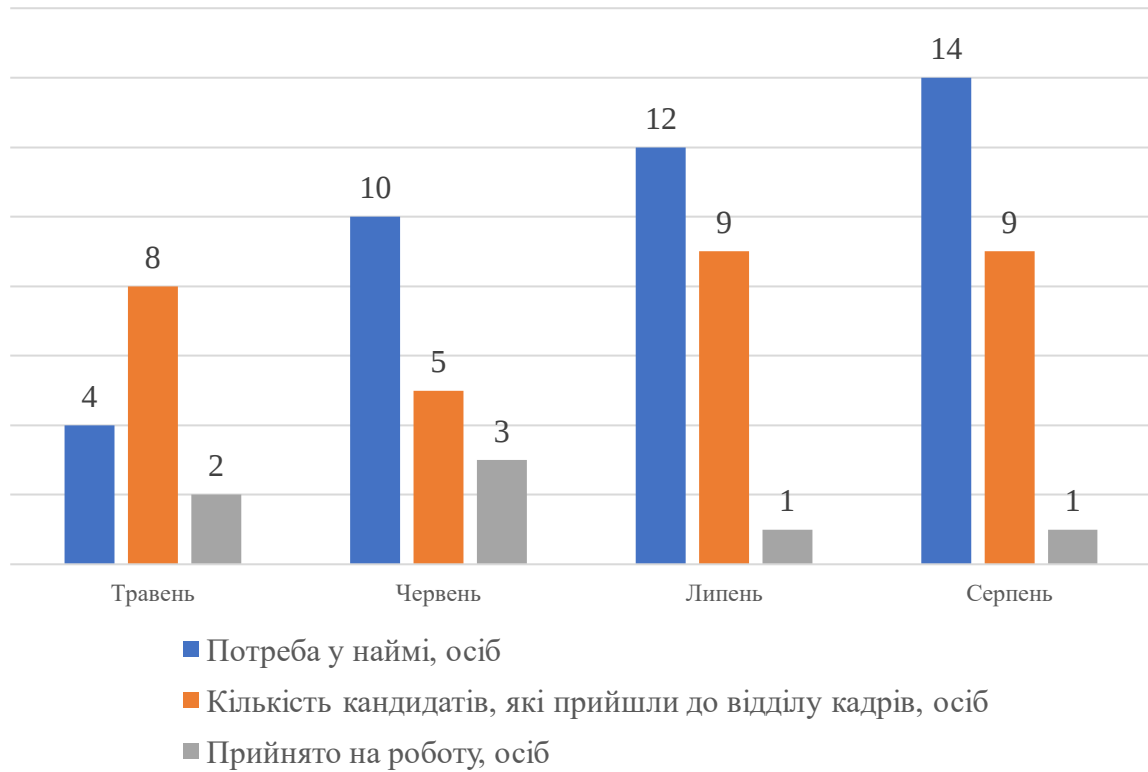


Рис. 2.8. Динаміка руху кандидатів до загальної потреби персоналу в ТОВ «Фенікс Агро Трейд» протягом травня-серпня 2024 року

Розроблено автором

Як бачимо, потреба у персоналі в товаристві зросла у липні-серпні більш ніж на 50%, і це пов'язано з сезонністю робіт, що і спричинило потребу в додаткових робочих місцях.

Основними викликами для системи управління персоналом товариства є:

- зміна робочого графіку через обстріли та блекаут. Обстріли призводять до непланових перерв у роботі з метою забезпечення безпеки персоналу. Блекаут може призвести до припинення роботи техніки, обладнання та загального паралізування робочих процесів;

- підвищена оборотність персоналу може бути викликана різними причинами, як наслідок зменшення продуктивності праці, витрати на пошук та навчання нового персоналу.

- втрата працівників через мобілізацію;

- погіршення психологічного стану працівників може призвести до зменшення рівня концентрації, збільшення втоми та впливу на загальний робочий настрій, збільшення випадків конфлікту.

2.3. Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом товариства

Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Галицька Щедрість» показав, що процес адаптації фактично відсутній. Залучити нових працівників можна швидко, а от здійснити його адаптацію до нових умов трудової діяльності не є легким процесом. Тому пропонуємо впровадити такий сучасний метод управління персоналом товариства, як ондобординг, що забезпечить утримання нових працівників на довгий період часу.

Ондобординг – це комплексний процес адаптації нового працівника в організації, що включає ознайомлення з корпоративною культурою, засвоєння ключових процедур та навчання технічним і «м'яким» навичкам взаємодії. Ефективний онбординг сприяє інтеграції новачка в команду та його продуктивності з початку кар'єри [44].

Впроваджуючи ондобординг в систему управління персоналом товариству необхідно дотримуватись певних принципів [44]:

- 1) безпека та кризова готовність: інтеграція аспектів фізичної та інформаційної безпеки в програму онбордингу; навчання працівникам діям у кризових ситуаціях;

2) психологічна підтримка та емоційний інтелект: включення елементів психологічної підтримки в програму онбордингу; розвиток навичок емоційного інтелекту у нових працівників;

3) цифровізація та технологічна інтеграція: використання сучасних цифрових платформ для проведення онбордингу;

4) активне залучення членів команди до процесу онбордингу.

Основні завдання онбордингу в ТОВ «Фенікс Агро Трейд» відображено на рис. 2.9.

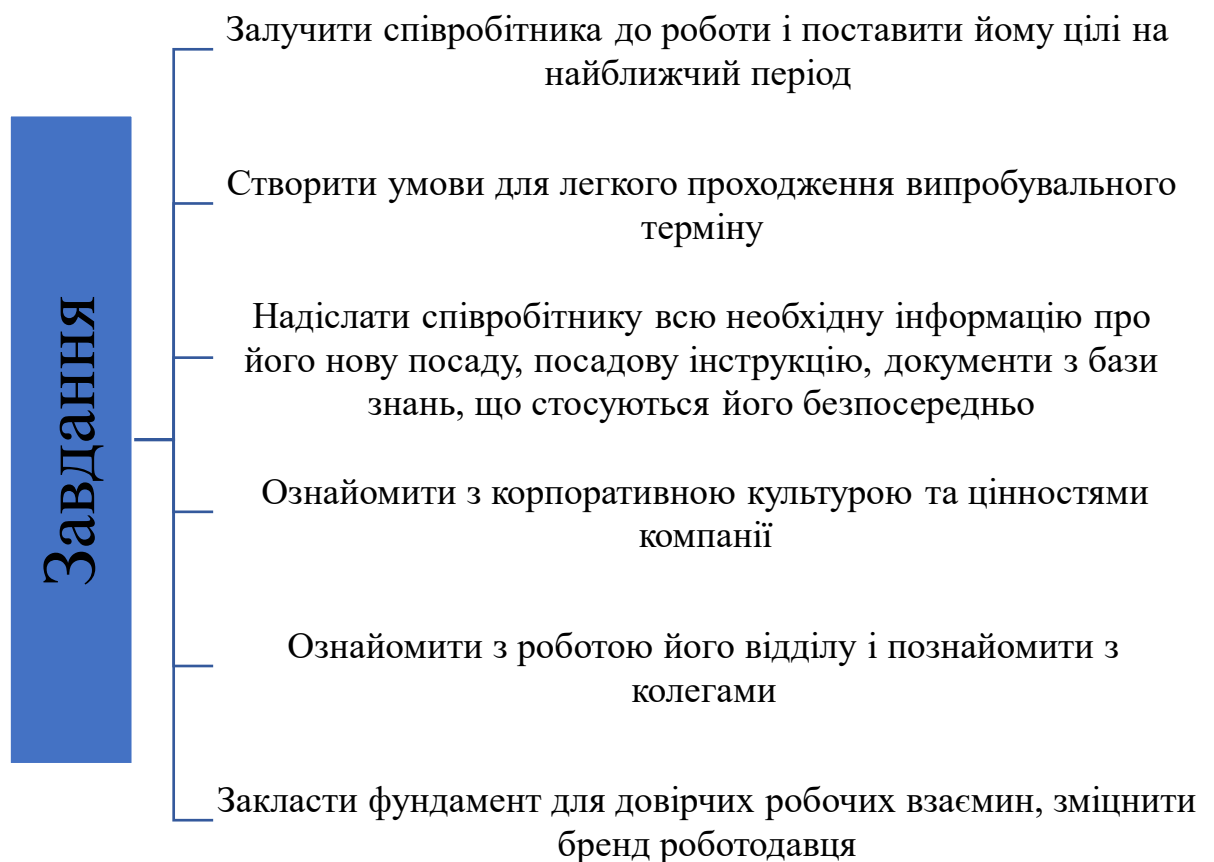


Рис. 2.9. Основні завдання онбордингу в ТОВ «Фенікс Агро Трейд» [45]

Процес ондобордингу в ТОВ «Фенікс Агро Трейд» повинен здійснюватися в кілька етапів [44]:

1) преонбординг – це процес підготовки нового працівника до роботи, який відбувається до офіційного початку його робочого дня в товаристві. На даному етапі працівнику необхідно відправити Welcome-лист (щирі слова з

привітаннями щодо приєднання до товариства з вимогами, які очікуються від нового працівника); Welcome-book (комплексний документ, який містить всю необхідну інформацію про товариство, його продукти та послуги, корпоративна та організаційна структури, цінності, місія, структура товариства) та Welcome-kit (комплект, що містить різні речі, які новий працівник може використовувати на роботі – книги, блокноти, кружки, футболки);

2) ознайомлення з документами, політикою та процедурами товариства, реєстрація робочих акаунтів та відвідування базових тренінгів;

3) професійний тренінг. Він складається зі знайомства новачка з командою, робочими інструкціями, інструментами та протоколами. Для пришвидшення процесу адаптації, протягом першого тижня, важливо організувати першу зустріч нового працівника з лінійним керівником, робочою командою та її лідером, на якій має отримати план, за яким буде оцінюватися його ефективність на випробувальному терміні та доступ до усієї необхідної інформації та ресурсів, таких як програмне забезпечення, стандарти, процедури та політики компанії. На цьому етапі необхідно провести тренінг щодо евакуації та алгоритм дій у випадку повітряної тривоги чи блекауту;

4) проходження онбордингу по навчанню – процесу ознайомлення нового працівника з необхідними знаннями та навичками, що допоможуть йому ефективно виконувати свої обов'язки в товаристві за допомогою практичних завдань;

5) введення в посаду тривалістю до двох тижнів;

6) підтримання стратегічної комунікації у вигляді індивідуальних зустрічей працівника з лідером команди, у вигляді проведення регулярних чекапів (30/60/90 днів), які супроводжуються наданням слухних коментарів та зауважень.

Результати економічного ефекту від впровадження ондобордингу в систему управління персоналом товариства розглянемо у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Економічний ефект від впровадження ондобордингу
у ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Назва показника	Оптимістичний	Реалістичний
1. Економія витрат, тис. грн.	56895,2	33659,4
3. Термін окупності, років	1,2	2
4. Індекс прибутковості, од.	14	12

Джерело: складено автором

За оптимістичного сценарію товариство здійснить економію коштів в сумі 56895, 2 тис. грн., термін окупності – 1,2 роки; за реалістичного сценарію економічний ефект передбачає у розмірі 33659,4 тис. грн. з терміном окупності в 2 роки.

Висновки до другого розділу

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» – аграрне підприємство, діяльність якого спрямована на виробництво продукції рослинництва. В період сучасних умов ведення бізнесу, товариство здійснює виробництво продукції в режимі реальних загроз, незважаючи, що фактично знаходиться в тилу.

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» має позитивну динаміку розвитку, про що вказують показники господарської діяльності. Основна мета системи управління персоналом товариства спрямована на забезпечення необхідною базою працівників для подальшого їх ефективного використання. В умовах невизначеності товариство приділяє максимальні зусилля щодо забезпечення фізичної та психологічної безпеки персоналу, адже ці фактори мають вплив на продуктивність праці загалом.

Керівництво ТОВ «Фенікс Агро Трейд» здійснюючи управління персоналом застосовує адміністративні, економічні та психологічні методи управління. Ефективним економічним методом управління персоналом та елементом мотиваційної системи товариства є оплата праці.

ВИСНОВКИ

Враховуючи зміни, які відбулись у зовнішньому середовищі – воєнний стан, бойові дії, кризові явища в економіці підприємствам для розвитку успішності бізнесу, підвищення конкурентоспроможності необхідно адаптуватись до сьогоднішніх реалій, та здійснювати зміни в системі управління підприємством. В умовах таких викликів, керівники підприємств зіштовхнулись з ситуаціями, коли приходиться приймати рішення швидко. Управління персоналом підприємства – це процес, який забезпечує підприємство професійними конкурентоздатними працівниками та забезпечує умови для всебічного розвитку їх потенціалу, що формуватиме стійку конкурентоспроможність підприємства. Система управління персоналом підприємства повинна бути адаптивною до змін зовнішнього середовища, а її методи сучасними, що сприятиме стійкому розвитку підприємства.

Встановлено, що в основному підприємства здійснюючи управління персоналом використовують як традиційні методи управління – адміністративні, економічні, психологічні, так і сучасні, які відповідають вимогам сьогодення – ондобординг, коучинг, фріланс, гейміфікація, рефреймінг.

Доведено, що в період війни пріоритети в системі управління персоналом зазнали певних змін. Так, в центрі уваги перебуває забезпечення фізичної безпеки працівників та психологічна підтримка колективу. Працівникам надзвичайно важливо відчувати підтримку та співчуття з боку керівництва.

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» – це молоде аграрне підприємство, що здійснює виробництво продукції рослинництва та надає послуги щодо сушки та зберігання зерна. Основною метою діяльності товариства є отримання прибутку. Проте товариство максимально докладает зусиль та ресурсів для відновлення національної повоєнної економіки, є систематичним платником

податків, відновлює ділянки загальних місцевих доріг та здійснює матеріальну допомогу членам сімей працівників, які несуть службу в ЗСУ.

Проведено аналіз господарської діяльності, який вказує, що не зважаючи на виклики зовнішнього середовища ТОВ «Фенікс Агро Трейд» має позитивну динаміку діяльності та розвитку. Так, протягом аналізованого періоду у товаристві збільшились гектари земельних ділянок, що вказує про його ефективне управління, і при цьому товариство позиціонує себе як надійний партнер та соціально відповідальний роботодавець. Товариство використовує організаційну структуру управління лінійно-функціонального типу. Директор є основною рушійною силою управління товариства.

Здійснено аналіз структури персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд», який показав, що загальна кількість працівників у 2024 році складає 32 особи, більшість з яких жінки – 63%, віком від 18 до 28 років. Такий гендерний розрив спричинений мобілізацією працюючих чоловіків товариства на військову службу. Освітній рівень працівників у 2024 році покращився на 22%, що вказує про те, що товариство займається розвитком власного персоналу. У ТОВ «Фенікс Агро Трейд» коефіцієнт плинності персоналу є досить високим, і в основному через сезонність роботи.

Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд» показав, що за найм та відбір персоналу відповідає кадрова служба та лінійні керівники, проте остаточне рішення приймає директор. Основним чинником матеріальної мотивації працівників у товаристві є оплата праці. У товаристві зовсім відсутній процес адаптації новачка, що негативно впливає на соціально-психологічний клімат в колективі та продуктивність праці.

Рекомендовано використовувати в системі управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд» метод ондобордингу, що забезпечить спокійну та ефективну адаптацію нових працівників. Впровадження цього методу матиме не тільки соціально-психологічний ефект, а й економічний, так за оптимістичного сценарію товариство здійснить економію коштів в сумі 56895,2 тис. грн., термін окупності – 1,2 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 7(2). С. 149–153. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID.
2. Ярмус Т. Б. (2024). Характеристика елементів системи управління персоналом. *Академічні візії*, (37). URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1538>. (дата звернення: 28.01.2025).
3. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. URL: <https://fim.mdpu.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/17e7f9bc-a9c4-4651> (дата звернення: 18.01.2025).
4. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.17. С. 216-224. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32>.
5. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 39. С. 165-170. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure39-27>.
6. Ковтуненко К. В., Ковальчук О. В., Атанасов М. В. Персонал підприємства: сутність і підходи до визначення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 9/1. С. 8-11. URL: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.9\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2021.9(1).2).
7. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/489/1/%D0%9D%D0%B8%D0%.pdf>.
8. Дашко І., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Ключові принципи впровадження ІІІ в процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та*

- суспільство*. 2024. №69. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-47> (дата звернення: 07.02.2025).
9. Спіцина А., Ярова Р., Шевченко О. Економічні та організаційно-правові аспекти управління персоналом транспортної галузі в умовах невизначеності. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2023. №3. С.50–62. URL:<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-7>.
 10. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневська М. К., Альшина Т. В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства / монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с. URL:<https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b20ff2ff-5a8b-4abd-af59-0f306ea688a0/content>.
 11. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64-70. URL:<http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2635&i=10>.
 12. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2021. Т.2. №2. С.200-211. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/5134>.
 13. Михайлова О. С., Чухліб В. Є. Сутність стратегічного управління персоналом. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*. 2018. Випуск 5(16). С. 158-162. URL:<http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/2189?locale=en>.
 14. Остапенко Т. А., Копняк К. В. Особливості формування стратегії управління людськими ресурсами як складника загальної стратегії організації. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*. 2019. Випуск 5(22). С. 104-108. URL:https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/22_2019/15.pdf.
 15. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Стратегія розвитку вітчизняного молодіжного підприємництва в умовах невизначеності. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/issue/view/167> (дата звернення 19.01.2025).

- 16.Власова В., Тарновська І., Оліхненко М. Стратегічне управління персоналом як інструмент ефективного розвитку транспортних компаній в умовах невизначеності. 2023. *Економіка та суспільство*. №57. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-116> (дата звернення 15.03.2025).
- 17.9 стратегічних пріоритетів HR-спеціалістів в умовах війни. URL:<https://kadrovik.isu.net.ua/news/581314-9-stratehichnykh-priorytetiv-hr-spetsialistiv-v-umovakh-viyny> (дата звернення 25.02.2025).
- 18.Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Мотиваційна стратегія в управлінні персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №19. С.95-101. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.95>. (дата звернення 19.01.2025).
- 19.Вербівська Л. С. До вибору методу набуття компетенцій як головної складової розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2019. №151. С. 123-135. URL: DOI 10.32782/2224-6282/151-11.
- 20.Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №1 (53). 2019. С. 116-125. URL:<http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/154>.
- 21.Морозова М. Е. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Вип. 3. Т. 32. С. 47-53. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/2378/6565657126>.
- 22.Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Основні аспекти стратегії управління персоналом в умовах невизначеності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №11 (39). С. 969-980. URL:[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)).
- 23.Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копусняк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Випуск 5-1 (05). С. 113-117. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

- bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=evzdia_2016_5(1)_25.
24. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. №14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078> (дата звернення: 08.03.2025).
25. Баценко Л., Шевченко М. Ключові показники ефективності управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2021. №28. С.251-257. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/412>.
26. Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі. / Гуштан Т., Лихолат С., Верескля М. Р. Михаліцька Н., Таранський І. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Том 3. № 34. С. 432-440. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i34.215589>.
27. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Мацаєнко Ю. О. Діагностика ефективності управління персоналом аеронавігаційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7860> (дата звернення: 04.03.2025).
28. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL: <http://www.nbu.gov.ua/pa1.pdf> (дата звернення: 07.02.2025).
29. Financial and legal aspects of economic security of the state. / Настасяк І., Баїк О., Заяць О., Михаліцька Н. Верескля М. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Том 4. № 39. С. 482-493. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i39.241419>.
30. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету*

- імені В. Н. Каразіна серія «Економічна». 2021. №101. С. 94-100. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/18319>.
31. Гетьман О., Білодід А. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 556–561. URL: <http://global-national.in.ua/issue-17-2017/2-bilod-metodi-rozvitku-personalu>.
32. Богоявленська Ю.В, Олійник Г. І. Маркетинг персоналу як інструмент розвитку соціальної відповідальності машинобудівних підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2014. №67. С. 68–74. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis1R.
33. Новікова М. М., Мажник Л. О Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: [монографія]. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.
34. Управління персоналом: навчальний посібник / Л.І. Михайлова. К.: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.
35. Mykhalitska, N.Ya., Mariana Vereskliia , & Vinichuk, V. (2019). The Problem of Integrated Assessment and Forecasting of the Level of Ukraine's Economic Security. *Social and Legal Studios*, 2(4), 146-155. URL: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2019-4-146-155>.
36. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник / упорядники: Н.Я. Михаліцька, М.Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/8174>
37. Вартанова О. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-3> (дата звернення 30.03.2025).
38. Культура Well-being: навіщо та як управляти благополуччям співробітників. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/kultura-well-being> (дата звернення 30.03.2025).

- 39.Цалко Т., Невмержицька С. Птуха А. Антикризове управління персоналом під час війни. Економіка та суспільство. 2024. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120> (дата звернення 03.04.2025).
- 40.Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>. (дата звернення 03.04.2025).
- 41.Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
- 42.Продуктивність праці: Як підняти ефективність на новий рівень. URL <https://bizmag.com.ua/produktyvnist-praci/> (дата звернення 03.04.2025).
- 43.Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. № 6 (1). С. 92–110. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>.
- 44.Кравчук О., Варіс І., Яковленко М. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9> (дата звернення: 06.03.2025).
- 45.Пенюк В. О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. БІЗНЕСІНФОРМ. 2024. №4. С. 332-338. URL:<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338>.