

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

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Кваліфікаційна робота

здобувачки вищої освіти

4 курсу заочної форми навчання

Варвари ШИШМАН

Науковий керівник:

доцент, кандидат економічних наук **Мар'яна ЯЦИК**

Рецензент:

доцент, кандидат економічних наук **Світлана ЛИХОЛАТ**

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____ 2026 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

та економічної безпеки

_____ **Марта КОПИТКО**

Львів

2026

АНАТОЦІЯ

ШИШМАН В. Управління персоналом сучасної організації. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2026.

У першому розділі з'ясовано міст та чинники впливу на управління персоналом підприємства; охарактеризовано світовий досвід управління персоналом підприємства. У другому розділі проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, системи управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд». У третьому розділі надано пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства.

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

Ключові слова: персонал, управління персоналом, розвиток персоналу, аграрний ринок, ветерани.

ABSTRACT

SHISHMAN V. Personnel Management in a Modern Organization. – 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, 2026.

The first section identifies the city and factors influencing the enterprise's personnel management; describes the world experience of enterprise personnel management. The second section analyzes the external and internal environment, the personnel management system of Phoenix Agro Trade LLC. The third section provides proposals for improving the enterprise'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, personnel development, agricultural market, veterans.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	6
1.1. Зміст та чинники впливу на управління персоналом підприємства.....		6
1.2. Світовий досвід управління персоналом підприємства.....		10
Висновки до першого розділу.....		12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФЕНІКС АГРО ТРЕЙД».....		13
2.1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.....		13
2.2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд».....		27
Висновки до другого розділу.....		36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФЕНІКС АГРО ТРЕЙД».....		37
Висновки до третього розділу.....		41
ВИСНОВКИ.....		42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		44

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного часу управлінські рішення мають бути спрямовані на забезпечення безпеки працівників та підтримку їхнього психологічного стану, збереження продуктивності праці, удосконалення комунікаційних процесів на підприємстві, а також підвищення мотивації та стимулювання персоналу. Крім того, вони повинні сприяти досягненню місії та цілей підприємства, зростанню його конкурентоспроможності та економічному розвитку держави. У зв'язку з цим виникає потреба у розробці нових управлінських інструментів і стилів, адаптованих до сучасних умов діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління персоналом розглядається у наукових роботах вітчизняних дослідників Г. Баб'як [8], Н. Базалійська [9], Л. Глущенко [2], М. Гудзь [19], І. Дашко [5], М. Копитко [7], Н. Михаліцька [21], А. Спіцина [6].

Метою кваліфікаційної роботи є систематизація теоретичних засад і практичних аспектів управління персоналом організації.

Завдання кваліфікаційної роботи є:

- дослідити зміст та чинники впливу на управління персоналом підприємства;
- охарактеризувати світовий досвід управління персоналом підприємства;
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Фенікс Агро Трейд»;
- проаналізувати систему управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд»;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів ефективного управління персоналом підприємства. .

Методи досліджень. Теоретичну основу кваліфікаційної роботи становлять наукові праці дослідників у сфері управління персоналом підприємства. Для реалізації поставленої мети було застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, для розкриття теоретичних аспектів управління персоналом використано методи аналізу та синтезу, термінологічного аналізу, систематизації й порівняння. Дослідження стану управління ТОВ «Фенікс Агро Трейд» здійснювалося із застосуванням статистичного методу, методу експертних оцінок та узагальнення отриманих результатів.

Інформація про практичне значення роботи полягає у практичному застосуванні рекомендацій щодо управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів та висновків. Основний зміст викладено на 48 сторінках. Робота містить 8 рисунків, 20 таблиць, список літератури 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Зміст та чинники впливу на управління персоналом підприємства

Через військову агресію РФ український бізнес сьогодні працює сьогодні в надзвичайно складних умовах. Підприємства стикаються зі скороченням виробництва, труднощами у сфері логістики та реалізації продукції, брак фінансових ресурсів, втратою майна й необхідністю релокації. Усе це спричинило значні зміни в організації бізнес-процесів, а також змусило компанії переглянути підходи до управління персоналом.

Дослідження наукових праць, присвячених тлумаченню сутності управління персоналом, дозволяє виокремити декілька основних 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;

б) 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.

Управління персоналом виступає одним із ключових напрямів діяльності підприємства, орієнтованим на ефективне використання потенціалу працівників і підвищення продуктивності праці. Для глибшого розуміння сутності поняття «управління персоналом» проведемо аналіз наукових підходів, результати якого узагальнимо в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до сутності поняття «управління персоналом»

Автори	Визначення
М. 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.
Л. Балабанова, О. Стельмашенко	Управління персоналом – важлива сфера в управлінській діяльності, головним об'єктом якої є люди, котрі є складником різних соціальних угруповань, трудові об'єднання. Водночас управління персоналом – багатогранний і також складний процес, що пояснюється специфічними особливостями та закономірностями.

Продовження таблиці 1.1

О. Крушельницька, Д. Мельничук	Управління персоналом передбачає системний планомірно 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. 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.
А. Пелих	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їхньої діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
В. Рульєв, С. Гуткевич, Т. Мостенська	Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети.

Джерело: сформовано автором на основі [2-4]

Таким чином, дослідження сутності поняття «управління персоналом» дає стверджувати, що його основне призначення полягає у забезпеченні ефективної діяльності підприємства через досягнення поставлених цілей, зростання продуктивності праці, конкурентних переваг і прибутковості. Це забезпечується завдяки використанню комплексу організаційно-

адміністративних, економічних, правових та соціально-особистісних методів впливу на працівників.

Управління персоналом організації вимагає вирішення таких основних завдань [5]:

- забезпечення підприємства робочою силою відповідної кількості та якісної кваліфікації;
- формування на підприємстві швидкої та умовно дешевої адаптації персоналу;
- створення стабільного колективу в організаціях, тобто закріплення на підприємстві досвідчених та висококваліфікованих кадрів;
- вчасне виявлення «баласту» співробітників, які недбало виконують свою роботу, постійно потребують контролю та на яких підприємство витрачає надто багато ресурсів;
- оптимізація балансу інтересів як підприємства, так і працівників, економічної та соціальної ефективності управління персоналом.

Функції управління персоналом – це напрями діяльності управлінського апарату підприємства, які поділяються на загальні та специфічні. Основними функціями управління персоналу є [6, с. 52]:

- залучення та відбір персоналу;
- управління якістю діяльності персоналу;
- удосконалення системи оплати праці;
- навчання та підвищення кваліфікації;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки персоналу;
- управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії (у майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами).

Система управління персоналом – сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників з метою максимального використання їхнього трудового потенціалу [6, с. 53].

Основними елементами системи управління персоналу є [2]:

- 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.

Сутність управління персоналом полягає у впливі суб'єкта управління на його об'єкт. Об'єкт управління включає складові, на які спрямована управлінська діяльність. Досягнення цілей управління персоналом забезпечується шляхом виконання загальних і спеціальних функцій.

1.2. Світовий досвід управління персоналом підприємства

Людський капітал є ключовим ресурсом, що забезпечує економічний розвиток підприємства та виступає важливим чинником успішного ведення бізнесу. Управління персоналом з огляду на зміни зовнішнього середовища та кризові процеси, потребує безперервного вдосконалення. У зв'язку з цим сучасним підприємствам доцільно переймати міжнародний досвід у сфері управління персоналом (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Міжнародний досвід з управління персоналом

Країни	Особливості управління персоналом
Сингапур	– Підготовка, навчання та стажування фахівців усіх галузей; значна увага відводиться самоосвіті на кожному рівні управління; – постійне прагнення до застосування інновацій для підвищення продуктивності праці.

Продовження таблиці 1.2

Швейцарія	<ul style="list-style-type: none"> – Формування відносин не на засадах примусу, а на засадах довіри; – взаємозв'язок теорії та практики в закладі освіти з умовою неповної зайнятості.
США	<ul style="list-style-type: none"> – Індивідуальний підхід до працівника, персоніфікація заходів управління персоналом на основі набутої кваліфікації та навичок; – чітке формування цілей і завдань на кожному рівні управління.
Японія	<ul style="list-style-type: none"> – Колективізм у прийнятті рішень; – гнучка система групової відповідальності за кінцеві результати роботи.

Джерело: сформовано автором на основі [8-10]

Сучасні науковці вирізняють такі основні зарубіжні моделі управління персоналом [9]:

1) класична японська модель. Особливістю цієї системи є гнучкий розподіл групової відповідальності за кінцеві результати діяльності, а також організація стимулювання працівників і налагодження взаємодії між ними на горизонтальному рівні. Шляхом з'ясування здібностей і характерних особливостей працівника, його сильних та слабких сторін;

2) американська філософія бізнесу базується на принципах конкурентності та підтримки індивідуалізму працівників, із чіткою орієнтацією на прибутковість компанії та залежністю особистого доходу від її фінансових результатів. Такі речі, як успіх підприємства, результативність пошуку, підбір кандидатів, мотивація та залучення працівників, залежить від роботи спеціаліста з персоналу. Ця модель ґрунтується на популярній системі «Pay for Performance» – використанні моделі компенсації заробітної плати на робочому місці працівнику. Запровадження такої моделі оплати праці на

робочому місці сприяє підвищенню мотивації та продуктивності працівників. Для американських менеджерів ключовими орієнтирами є індивідуальні досягнення та цінності співробітників. Система оплати за результатами узгоджує винагороду працівників з їхнім внеском у роботу, що стимулює їх працювати ефективніше з метою отримання вищого доходу;

3) європейська модель передбачає спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу та найманої праці; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників.

Висновки до першого розділу

Персонал є ключовим ресурсом підприємства, тому управлінські рішення щодо його раціонального використання спрямовані на створення умов для розвитку трудового потенціалу працівників, формування систем матеріальної та нематеріальної мотивації, а також досягнення запланованих результатів фінансово-господарської діяльності.

Проаналізовано наукові підходи до трактування поняття «управління персоналом». Встановлено, що його головною метою є забезпечення досягнення цілей підприємства, підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності та прибутковості компаній. Реалізація цієї мети здійснюється за допомогою організаційно-адміністративних, економіко-правових методів впливу на персонал.

У процесі управління персоналом підприємства менеджери всіх рівнів мають враховувати індивідуальні інтереси працівників, ефективно використовувати їхній інтелектуальний потенціал і професійні навички, підвищувати мотивацію до праці та рівень кваліфікації, а також створювати умови для креативного розвитку й зацікавленості персоналу в роботі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФЕНІКС АГРО ТРЕЙД»

2.1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є сучасним аграрним підприємством, що здійснює підприємницьку діяльність незважаючи на всі виклики зовнішнього середовища та демонструє позитивну тенденцію розвитку. Підприємство належить до українського аграрного сектору та бере участь у повоєнному відновленні економіки.

Аграрний сектор традиційно залишається одним із ключових драйверів економічного розвитку України, оскільки не лише забезпечує продовольчу безпеку держави, а й формує стабільні валютні надходження через експорт. Протягом останніх п'яти років (2020–2025) галузь пройшла через складний етап глибоких змін, які включали структурну перебудову, наслідки війни, трансформацію логістичних процесів, впровадження земельної реформи та поступовий перехід до більш сталих моделей виробництва. Якщо на початку десятиліття Україна утримувала провідні позиції серед світових експортерів зернових, соняшникової олії та білкової продукції, то після 2022 року агропромисловий комплекс зіткнувся з безпрецедентними труднощами: знищенням інфраструктури, мінуванням земель, порушенням ланцюгів постачання, обмеженим доступом до морських портів і дефіцитом робочої сили.

Війна та кліматичні виклики змінили вектор української аграрної політики від кількісного збільшення обсягів до забезпечення безпечних та результативних виробничих процесів. Українські аграрні підприємства показали стійку здатність адаптуватися до ризиків та небезпек воєнного часу, здійснюючи ефективну діяльність, тим самим забезпечуючи стабільність української економіки та національної продовольчої безпеки.

FAO здійснивши опитування українських аграріїв стверджує, що у 2025 році більша частина фермерів змінили операційні рішення через ризики мінущання, дефіцит робочої сили й логістичні обмеження. Згідно з USDA/FAS (2025), у структурі посівів зросла частка кукурудзи, що більше відповідає умовам нової транспортної географії [12, с. 184].

В умовах війни необхідно визначити основні макропоказники, що забезпечують стійкість та фінансову стабільність аграрного сектору України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні макроекономічні показники аграрного сектору України

в умовах війни

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік
1. Частка аграрного сектору у ВВП, %	8,3	7,1	7,9
2. Сукупний експорт через Solidarity Lanes, млн. т.	-	154	196
3. Експорт аграрної продукції, млрд дол. США	21,8	22,5	23,2
4. Індекс цін продукції с.-г., реалізованої підприємствами, %	101,2	92,4	115,8
5. Посівні площі с/г культур, тис. га	23405	22809	21689
6. Валовий збір зерна, млн. т.	52	56,7	51
7. Кількість зайнятих у сільському господарстві, млн осіб	2,4	2,3	2,1
8. Кількість найманих працівників у с.-г., тис. осіб	448,4	419,4	441,0
9. Рентабельність сільськогосподарських підприємств, %	16,8	17,2	17,9
10. Питома вага с/г підприємств, які отримали збиток, %	21,5	21,6	16,0

Джерело: сформовано автором на основі [11-13]

Дані таблиці вказують про те, що в основному агросектор зберіг макроекономічну вагу, проте на якісне значення цього внеску здійснюють великий вплив кліматичні умови та інфраструктура суходолу та на морі.

У довоєнний період частка агропродукції в експорті була найвищою, і це підсилено цілісністю логістики та сприятливою зовнішньою кон'юктурою. Блокування морських перевезень спричинених війною у 2022 році здійснили вкрай низькі показники частки агропродукції в експорт і Solidarity Lanes. Валовий збір зерна у 2024-2025 році показав значну чутливість як до безпекових, так і природніх факторів, що в свою чергу впливало на зменшення доходів виробників.

На рис. 2.1. відображено динаміку частки аграрного сектору в загальному валовому внутрішньому продукті України.

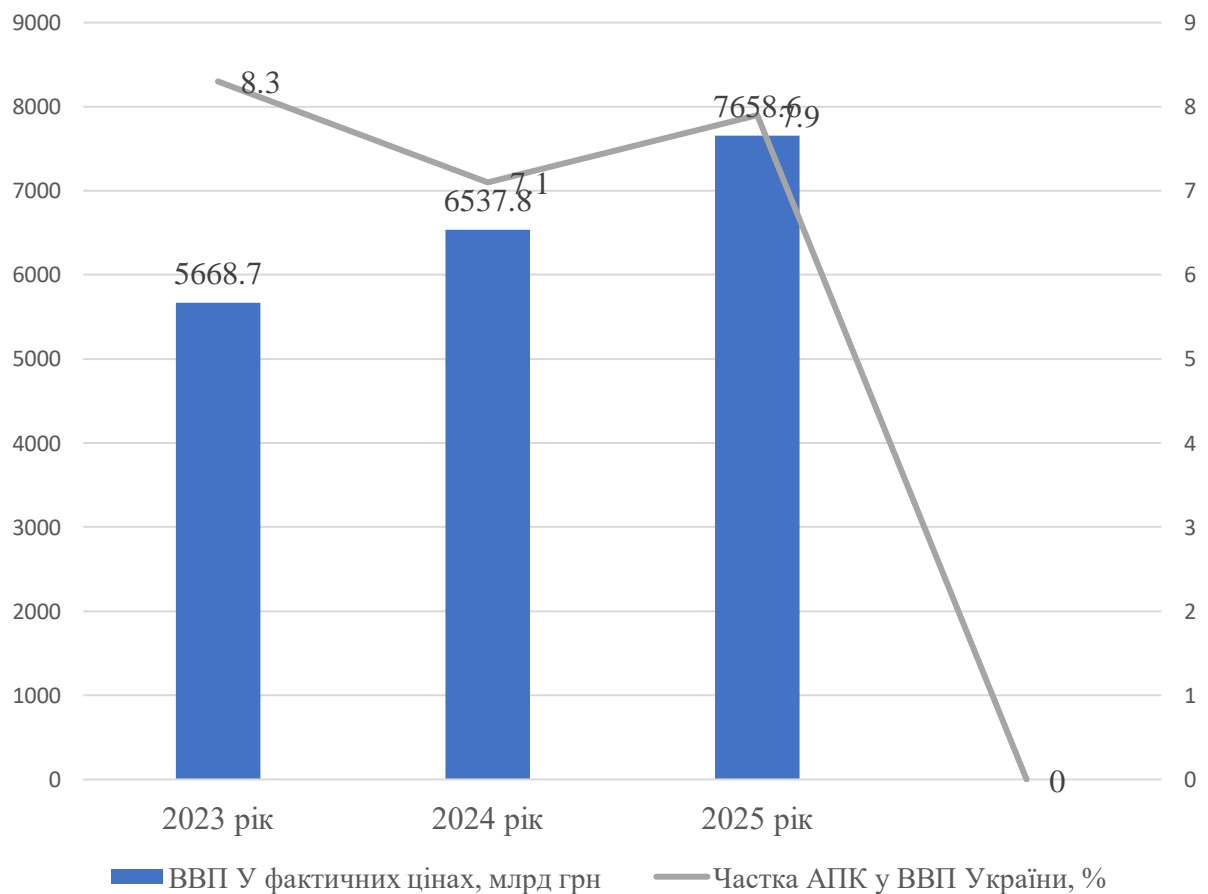


Рис. 2.1. Динаміка частки аграрного сектору в загальному валовому внутрішньому продукті України

Джерело: складено автором на основі [16]

Як бачимо, у 2024 році динаміка частки АПК в загальному ВВП країни була найменшою протягом останніх трьох років, і становила 7,1%, і це спричинено певними глобальними причинами, які виникли через війну (втрата та пошкодження інфраструктури, майна, кадрів, логістики. Показник 2025 року 7,9% свідчить про те, що аграрний сектор зміцнив власні позиції.

Розглянемо матрицю факторів, що відображає рівень доступу до полів і темпів польових робіт між регіонами в умовах війни (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фактори зміни виробництва

Фактори	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Безпека да доступ до полів	Частковий доступ у центрі/заході	Мінування й обстріли впливають на строки/обсяги	Складніша географічна мозаїка доступності
Погода/волога	Локальні стреси	Осінь 2024 погіршила озимину	Посуха, Затяжні дощі
Логістика/фрагт	Активні Дунай і суходол, часткова морська лінія	Ставки відносно стабільні	Ключ до маржинальності (кукурудза)
Структура культур	Консервативні зсуви	Менше озимої пшениці	Приріст кукурудзи

Джерело: сформовано автором на основі [12]

Це призвело до різноспрямованих рішень за строками сівби та збирання культур. Погодні фактори здійснили вплив на зменшення вирощення озимої пшениці. Логістика перетворилась на основний детермінант маржинальності: якщо ставки фрахту і час проходження стиків прогнозовані, виробники з

більшою охотою обирають культури з вищою вихідною врожайністю і більшим попитом на експорт [12, с. 186].

Розглянемо у таблиці 2.3 детальніше інформацію про стан виробництва сільськогосподарських культур в Україні в 2025 році.

Таблиця 2.3

Виробництво сільськогосподарських культур в Україні в 2025 році

Культура	Обсяг виробництва	Зміна до 2024 р.
1. Зернові та зернобобові, млн. т	60,79	+7,7%
2. Площа збирання, млн. га	11,57	+4%
3. Урожайність, ц/га	52,5	+3,6%
4. Пшениця, млн. т	23,27	+3,3%
5. Кукурудза, млн. т	30,68	+13,9%
6. Ячмінь, млн. т	5,2	-2,3
7. Гречка, тис. т	70,859,3	-37,7
8. Просо, тис. т	388,8	↓у 2,6 раза
9. Жито, тис. т	208,1	-4,7%
10. Соняшник, млн. т	10,19	-7,5%
11. Ріпак, млн. т	3,2	-11,2%
12. Соя, млн. т	4,95	-25,8%

Джерело: сформовано автором на основі [14-15]

Валовий збір зернових та зернобобових культур в Україні у 2025 році становив 60,79 млн. т, що на 7,7% більше, ніж у 2024 році. Цей обсяг було зібрано фактично з 11,57 млн. га за врожайності 52,5 ц/га. У 2025 році урожай пшениці складав 23,27 млн. т, що на 3,3% більше, ніж у 2024 році. У 2025 році відбулось зменшення виробництва більшості інших зернових культур: гречки – до 70,8 тис. т; проса – до 59,3 тис. т; вівса – до 388,8 тис. т; жита – до 208, 1 тис. т. Протягом аналізованого періоду зменшився валовий збір олійних

культур: насіння соняшнику – 10,19 млн. т, ріпак – 3,2 млн. т., соя – 4,95 млн. т [14].

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є аграрним підприємством, що здійснює свою діяльність в Західній Україні. Юридична адреса товариства: 82484, Львівська область, Стрийський район, вул. Гошівська 30. Основними напрямками діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є вирощування, збирання, реалізація та переробка сільськогосподарської продукції власного виробництва та закупленої у інших виробників. Підприємство надає в оренду сільськогосподарську техніку та здійснює надання сільськогосподарських послуг населенню. Завданням ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є не тільки збільшення обсягів виробництва, а й отримання високого рівня прибутковості.

Товариство спеціалізується на вирощуванні кукурудзи, гречки, сої та соняшника. Специфічними особливостями діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є не тільки залежність від кліматичних умов, урожайності, а й залежність від певних воєнних викликів – перебої з електропостачанням, логістичні виклики та кадровий дефіцит.

Сезонність у діяльності підприємства зберігається, однак її вплив є незначним завдяки можливості накопичення запасів сировини та гнучкого планування виробничих процесів. Зернова сировина залишається відносно доступною, а цінова динаміка, як і в довоєнний період, значною мірою визначається врожайністю в поточному та попередньому роках. Водночас в умовах війни на формування цін додатково впливають витрати на логістику та підвищені безпекові ризики.

Основним виробничим ресурсом підприємства є земля. Земельні ділянки товариство використовує на правах довготривалої оренди у місцевого населення та органів місцевого самоврядування Львівської та Івано-Франківської областей (рис. 2.2.).

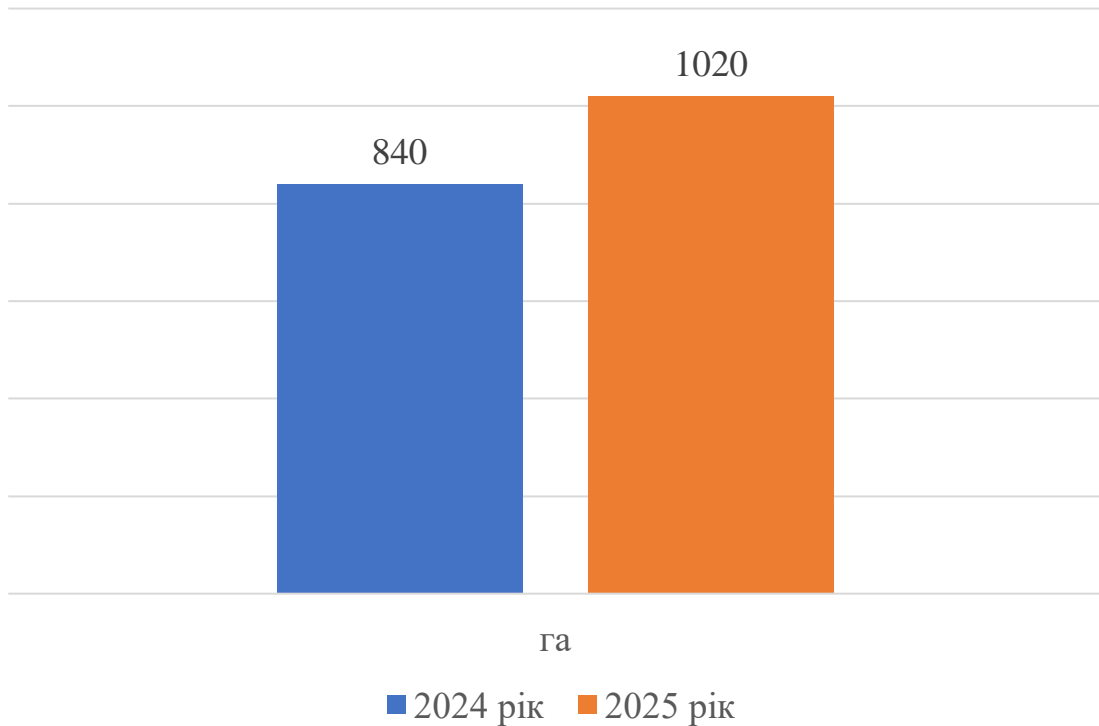


Рис. 2.2. Площа земельних ділянок ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Джерело: складено автором

Як бачимо, у 2025 році товариство збільшило кількість гектарів використання земельної площі, і це є позитивною ознакою його діяльності, а це також надає можливість отримати статус критично важливого підприємства і бронювання власних працівників.

Здійснимо більш детальніше аналіз земельних ресурсів підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз земельних ресурсів ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Земельні ресурси	2024 рік	2025 рік
1. Площа землі-всього, га	840	1020
2. Посіви, га	500	850
3. Рілля, га	340	170

Джерело: сформовано автором на основі звітності

Спостерігаємо зменшення площі ріллі у 2025 році на 170 га, ніж у попередньому році. Таке зниження пов'язане із адаптацією структури угідь до зміни кон'юнктури аграрного ринку.

Для забезпечення стабільного врожаю на довгостроковий період ТОВ «Фенікс Агро Трейд» здійснює ефективне управління земельними ресурсами, застосовуючи комплексний підхід до обробітку орних земель, сіножатей і пасовищ (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Управління земельними ресурсами ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Елемент управління	Характеристика
Об'єкт управління	Рілля, сіножаті, пасовища
Відповідальні особи	Агроном
Методи управління	Облік земель, сівозміна, агрохімічний аналіз ґрунтів
Періодичність	Щорічно (планування сівозміни), раз на 2 роки (аналіз ґрунтів)

Джерело: сформовано автором

Як бачимо, система управління земельними ресурсами товариства має чітко визначену структуру, мету та періодичність. Такий підхід забезпечує виробничу стійкість, збереження родючості ґрунтів та зростання економічної ефективності.

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» має у власному розпорядженні сучасну сільськогосподарську техніку та характеризується досить стійкою внутрішньою спроможністю над її оновленням та модернізацією (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Автопарк і сільськогосподарська техніка ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Вид техніки	2024 рік	2025 рік
1. Трактор John Deere 6R	-	1
2. Трактор Case IH Puma	1	2
3. Комбайн Vector 410	1	2
4. Плуги	4	5
5. Сівалки	2	3
6. Культиватор Tiger 6 LT	1	1
7. Обприскувач Solo 425	1	2
8. Косарки GMD 9530	2	4
9. Зерновоз Volvo	-	1
10. Sprinter вантажний	1	2

Джерело: сформовано автором на основі звітності

Дані з таблиці, вказують про те, що у товаристві протягом 2025 року зросла кількість автопарку та сільськогосподарської техніки, а це свідчить про те, що ТОВ «Фенікс Агро Трейд» активно працює над оновленням та розвитком власного технічного потенціалу. Трактори John Deere 6R та Case IH Puma є досить затребуваними в діяльності підприємства, адже їх використовують в процесі підготовки земельних угідь до орки та посіву культур.

Варто зазначити, що особливою гордістю ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є придбання та встановлення у 2025 році мобільної зерносушарки Fratelli Pedrotti XL 350 (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Мобільна зерносушарка Fratelli Pedrotti XL 350
ТОВ «Фенікс Агро Трейд» [17]

Мобільна зерносушарка Fratelli Pedrotti XL 350 – це енергоефективне та продуктивне обладнання для сушіння зерна, олійних та бобових культур. Конструкція агрегату забезпечує автономну експлуатацію без необхідності стаціонарних будівельних споруд або спеціальних монтажних фундаментів, що сприяє використовувати обладнання як у стаціонарних умовах, так і безпосередньо в господарствах польового типу. Сушарка обладнана системою автоматичного керування процесами сушіння, вентиляційною системою високої продуктивності та модульною паливковою установкою (газ), що забезпечує гнучкість енергетичного забезпечення та стабільність теплового режиму [18].

Важливе значення для визначення стратегічних орієнтирів ТОВ «Фенікс Агро Трейд» та його здатності адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища є аналіз структури товарної продукції товариства (рис. 2.4.).

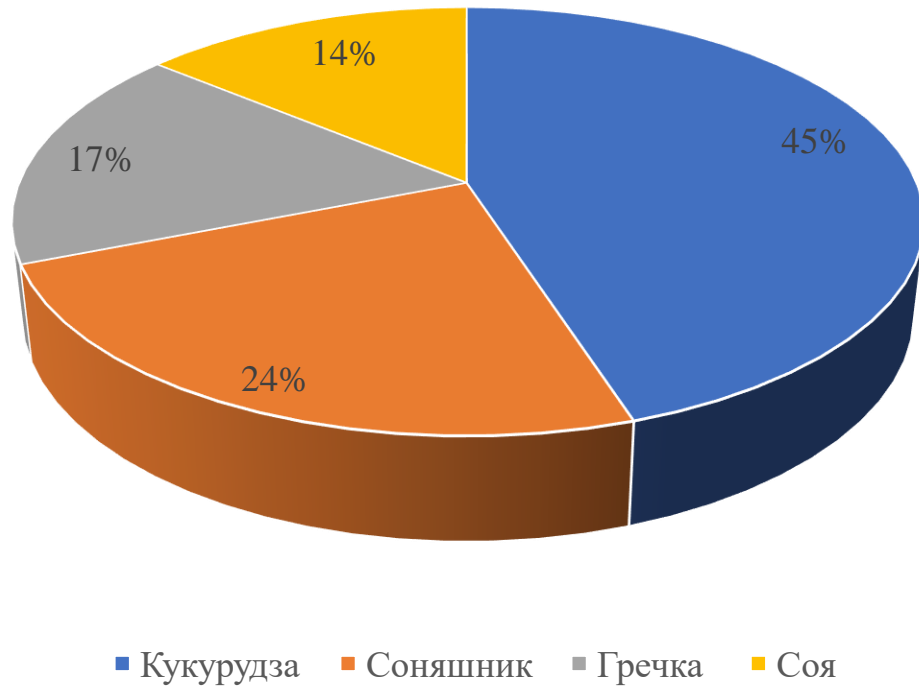


Рис. 2.4. Структура товарної продукції ТОВ «Фенікс Агро Трейд»
Джерело: розроблено автором

Серед товарної продукції підприємства питому вагу складає кукурудза – 45%; соняшник – 24; гречка – 17%; соя – 14%.

Розглянемо витрати на матеріально-технічні ресурси ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Витрати на матеріально-технічні ресурси ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Назва	2024 рік	2025 рік
Мінеральні добрива, тис. грн.	458555	423580
Насіння, тис. грн.	125800	111520
Засоби захисту рослин, тис. грн.	86547	85000

Продовження таблиці 2.7

Обслуговування техніки, тис. грн.	196568	160528
Разом	867470	780628

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Проведений аналіз свідчить про незначне скорочення витрат на матеріально-технічні ресурси ТОВ «Фенікс Агро Трейд», зокрема на 10,01%, а це вказує про проведення заходів щодо оптимізації використання ресурсів.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (рис. 2.5.).

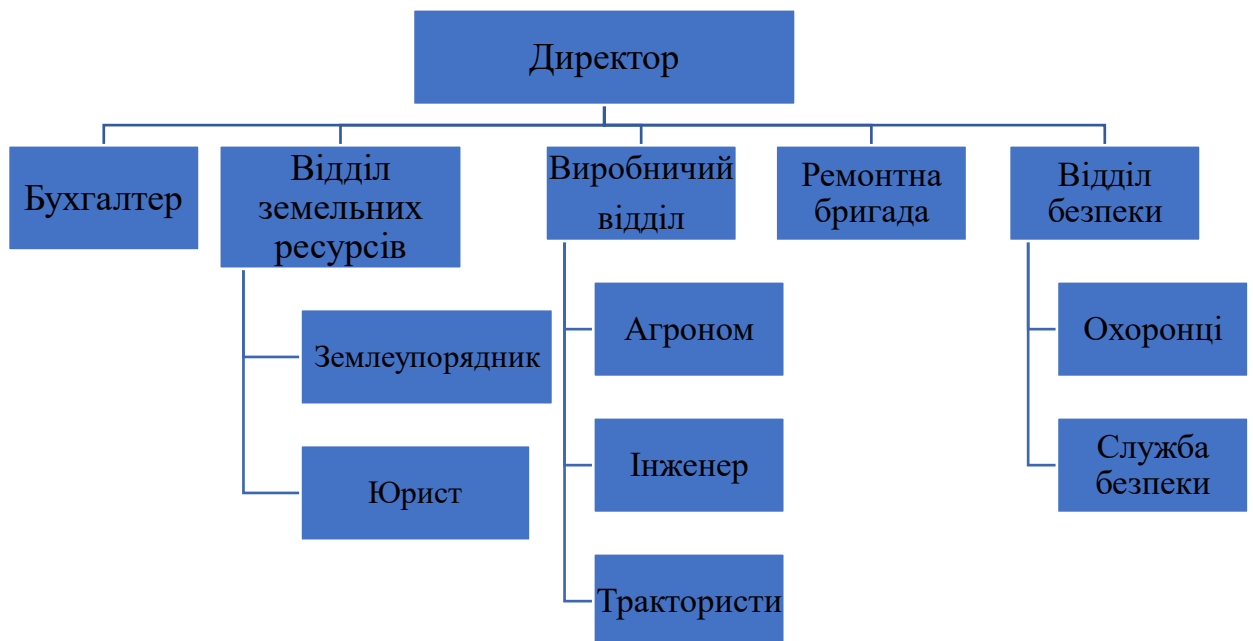


Рис. 2.5. Організаційна структура ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Джерело: розроблено автором

З рисунку бачимо, що товариство використовує функціональну структуру управління, яка передбачає делегування управлінських повноважень функціональним підрозділам, що несуть відповідальність за виконання професійних функцій. Директор здійснює керівництво ТОВ

«Фенікс Агро Трейд» та визначає основні стратегічні напрями його діяльності та розвитку.

На фінансову діяльність ТОВ «Фенікс Агро Трейд» здійснюють вплив як зовнішні, так і внутрішні фактори, зокрема: ризики втрати або пошкодження земельних та матеріальних ресурсів через воєнні загрози; логістичні виклики; урожайність; зниження економічної активності; структура виробництва в розрізі різних видів продукції.

Здійснено фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Назва показники	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	37	56	19
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	32	44	12
3. Валовий прибуток, тис. грн.	200	600	400
4. Адміністративні витрати, тис. грн.	110	140	30
5. Витрати на збут, тис. грн.	50	70	20
6. Операційний прибуток, тис. грн.	55	72	17
7. Чистий прибуток, тис. грн.	41	50	9
8. Рентабельність, %	1,4	16	14,6

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Дані з таблиці вказують про те, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) складав у 2025 році 55 тис. грн., що на 19 тис. грн. більше, ніж у 2024 році. Спостерігаємо зростання чистого прибутку підприємства у 2025 році на 22%.

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> • високий рівень стійкості та адаптивності до воєнних ризиків; • сформована виробничо-ресурсна база; • земельний банк із тенденцією до розширення; • диверсифікована структура культур (зернові, олійні, білкові); • потужності з переробки олійних культур; • сонячні електростанції 	<ul style="list-style-type: none"> • перехід до точного землеробства; • участь у грантових програмах Європейського Союзу; • цифрова трансформація агровиробництва; • розширення асортименту продукції; • впровадження інноваційної стратегії управління підприємством
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • відсутність мотиваційної стратегії управління персоналом; • дефіцит робочої сили; • залежність від експортної логістики; • недостатній рівень цифровізації управлінських процесів (відсутність ERP, CRM, аналітики Big Data); • залежність від традиційних технологій вирощування в умовах кліматичних ризиків 	<ul style="list-style-type: none"> • невизначеність безпекової ситуації; • погіршення кліматичних умов – дефіцит вологи, посухи; • ризик втрати кадрів: мобілізація, релокація, еміграція, непрацездатність; • підвищення вартості енергії; • залежність від експорту; • обмежений доступ до довгострокового інноваційного кредитування

Джерело: складено автором

Отже, ТОВ «Фенікс Агро Трейд» характеризується високою стійкістю та адаптивністю до воєнних ризиків, має розвинену виробничо-ресурсну базу, систематично розширяє земельний банк, володіє потужностями з власною сонячною генерацією та з переробки олійних культур.

2.2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Система управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд» ґрунтується на цілеспрямованому використанні людських ресурсів для досягнення як стратегічних завдань, так і оперативних. В управлінні персоналом товариства важливе місце займає професіоналізм, ефективність та залученість персоналу. ТОВ «Фенікс Агро Трейд» забезпечує відкритість для кожного працівника на всіх рівнях управління та готове залучати кваліфікованих фахівців незважаючи на їхній попередній досвід. Кожному працівнику товариства гарантується офіційне працевлаштування, належні та безпечні умови праці, легальна заробітна плата.

Пріоритетними напрямками в управлінні персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд» під час війни є створення безпечних умов праці, підтримка психологічного стану працівників, забезпечення їх економічної стабільності та соціального захисту (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз витрат на пріоритетні напрями управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Напрями	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення
1. Створення безпечних умов праці, тис. грн.	400	252	-148
2. Підтримка психологічного стану	120	165	45

Продовження таблиці 2.10

3. Економічна стабільність, тис. грн.	368,5	401,5	33
4. Соціальний захист (, тис. грн.	125	268	143

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Забезпечення економічної стабільності персоналу є найбільш витратною, і передбачає надбавки за роботу в небезпечних умовах, фінансову допомогу ветеранам та працівникам, які постраждали від воєнних дій. Соціальний захист персоналу включає підтримку сімей працівників, страхові програми [19, с.163].

Створення безпечних умов праці працівників передбачає облаштування укриття на території підприємства, забезпечення працівників засобами індивідуального захисту, організація безпечної евакуації персоналу. В межах підтримки психологічного стану працівників передбачено консультації з фахівцями, тренінги з управління персоналом, створення психологічного клубу «Рука допомоги», де кожен може обговорити ті проблеми, які його хвилюють, організація роботи клубу за інтересами, створення гуртка з акторської майстерності, волонтерство [19, с.163].

Проведемо аналіз кількісного складу персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз кількісного складу персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Показники	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення
1. Середньооблікова кількість працівників, усього, осіб, у тому числі:	12	16	4
- кількість штатних працівників	6	8	2
- кількість позаштатних працівників	4	6	2

Продовження таблиці 2.11

- - кількість сезонних працівників	2	4	2
------------------------------------	---	---	---

Джерело: розраховано автором за матеріалами звітності

Протягом аналізованого періоду у ТОВ «Фенікс Агро Трейд» спостерігаємо позитивну тенденцію до збільшення середньооблікової чисельності працівників. Збільшення штатних працівників у 2025 році свідчить про посилення стабільності постійного персоналу товариства. Військовий стан, мобілізація чоловіків працездатного віку призводять до певного кадрового голоду на підприємстві, особливо це відчутно серед категорії працівників агрономів, механізаторів, водіїв, і ТОВ «Фенікс Агро Трейд» через це змушене залучати сезонних працівників та переходити на автоматизацію певних виробничих процесів.

Важливим критерієм при працевлаштуванні є наявність освіти. Розглянемо освітній рівень персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Освітній рівень персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Показники	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення
1. Середньооблікова кількість працівників, усього, осіб:	12	16	4
- працівники з вищою освітою;	4	5	1
- працівники, які здобувають вищу освіту;	1	2	1
- працівники з професійно-технічною освітою;	6	8	2
- працівники з повною загальною середньою освітою	1	1	0

Джерело: розраховано автором за матеріалами звітності

Найбільшу частку в структурі персоналу товариства складають працівники з професійно-технічною освітою 50%. Така ситуація є типовою для аграрних підприємств, в якій значна частина персоналу бере безпосередню участь у технологічних процесах.

Кількість працівників з вищою освітою зростає, і це свідчить про поступове підвищення освітнього рівня персоналу та залучення більш кваліфікованих працівників. Позитивним аспектом є незначне зростання кількості працівників, які здобувають вищу освіту, що вказує про прагнення персоналу до професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Високий рівень плинності кадрів призводить до недостатньої укомплектованості робочих місць, відволікає більш досвідчених працівників від виконання основних обов'язків, негативно впливає на морально-психологічну атмосферу в колективі та знижує продуктивність праці, що зрештою призводить до збитків. Здійснимо аналіз руху персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Рух персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Показники	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення
1. Середньооблікова кількість працівників, усього, осіб	12	16	4
2. Прийнято на роботу, осіб	2	3	1
3. Кількість звільнених за рік, осіб, в тому числі:	2	1	-1
- за власним бажанням	1	0	0
- у зв'язку з мобілізацією в ЗСУ	0	1	1
4. Коефіцієнт прийняття персоналу, %	10	16	6
5. Коефіцієнт вибуття персоналу, %	11	12	1

Продовження таблиці 2.13

6. Коефіцієнт плинності,%	6	6	0
---------------------------	---	---	---

Джерело: розраховано автором за матеріалами звітності

Здійснено аналіз динаміки показників руху кадрів ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (рис. 2.6.).

Динаміка зміни показників руху кадрів

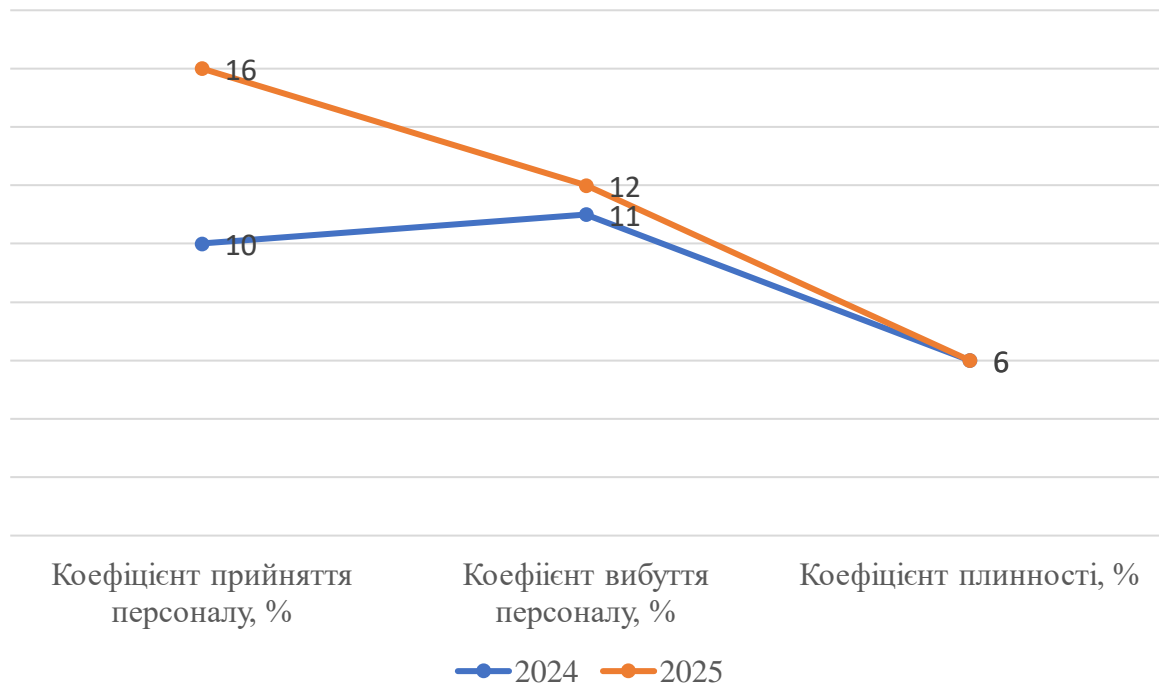


Рис. 2.6. Динаміка показників руху кадрів ТОВ «Фенікс Агро Трейд»
Джерело: розроблено автором на підставі таблиці 2.13.

Аналіз руху кадрів ТОВ «Фенікс Агро Трейд» засвідчив, що товариство забезпечувало комплектування персоналу завдяки змінам у кадровому складі. Коефіцієнт прийняття персоналу у 2025 році зріс на 60% у порівнянні з попереднім роком. Спостерігаємо тенденцію до зменшення кількості звільнених працівників. Показник плинності кадрів не перевищує встановленого нормативу, і становить 6%, і це вказує про ефективне управління персоналом товариства.

Важливим критерієм в забезпеченні ефективного управління персоналом є оплата праці, і проведемо аналіз фонду оплати праці ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз фонду оплати праці персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Показники	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення
1. Фонд оплати праці, усього, млн. грн., у тому числі:	4379	6432	2053
- фонд основної заробітної плати, млн. грн.	3168	4992	1824
- фонд додаткової заробітної плати, тис. грн., у тому числі:	850	920	70
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн.	111	120	9
- премії та винагороди, тис. грн.	200	320	120
- матеріальна допомога, тис. грн.	50	80	30
2. Середньомісячна заробітна плата по підприємству, тис. грн.	22	26	4

Джерело: розраховано автором з матеріалами звітності

У 2025 році спостерігаємо зростання фонду оплати праці на 47%, що спричинено збільшення чисельності працівників та підвищенням розміру середньомісячної заробітної плати. У загальній структурі витрат на оплату праці найбільшу частку становить фонд основної заробітної плати – 78%. Частка фонду додаткової заробітної плати дорівнює 14%, надбавок і доплат – 1,8%, премій та винагород 5%, матеріальної допомоги – 1,2%.

У 2025 році середньомісячна заробітна працівників підприємства зросла на 4 тис. грн. Це свідчить про позитивну динаміку розвитку та управління персоналом.

На рис. 2.7. відображені елементи системи управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд».

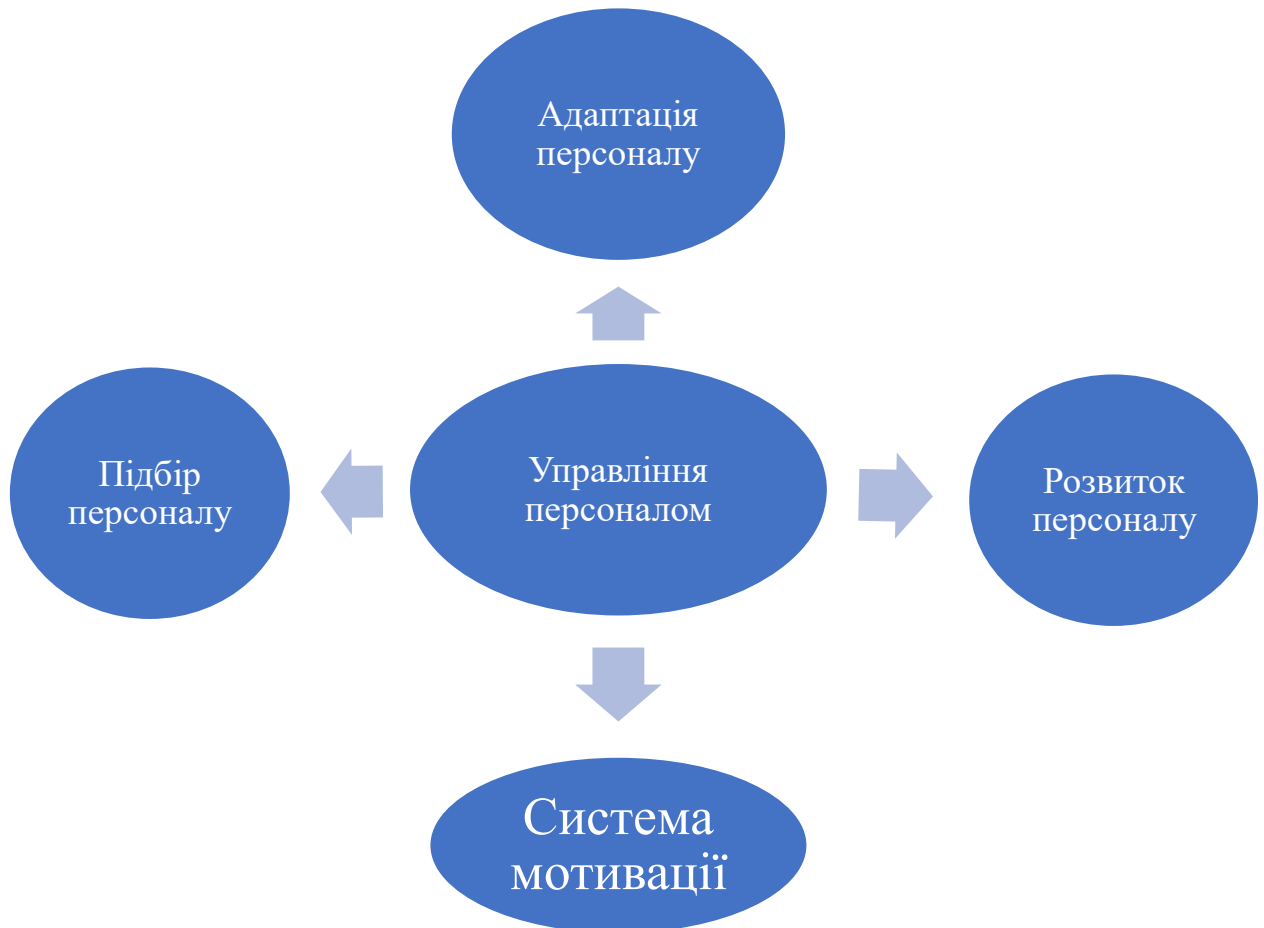


Рис. 2.7. Структура системи управління персоналом
ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Джерело: розроблено автором

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» здійснюючи підбір персоналу використовує змішаний підхід до пошуку персоналу. Враховуючи специфіку ведення малого аграрного бізнесу та товариство використовує поєднання активних і пасивних способів залучення кандидатів. У таблиці 2.15 виокремлено основні канали рекрутингу підприємства.

Таблиця 2.15

Структура джерел залучення персоналу в ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Джерело залучення	2024, осіб	2025, осіб	Характеристика каналу
Особисті рекомендації	4	2	Залучення через нетворкінг керівника, рекомендації існуючих працівників та партнерів
Онлайн платформи	3	1	Розміщення вакансій на Work.ua, Jooble, LinkedIn
Співпраця із закладами вищої освіти	0	1	Залучення здобувачів вищої освіти на стажування з подальшим працевлаштуванням
Всього	7	4	

Джерело: складено автором

Дані таблиці вказують про те, що основним джерелом залучення персоналу підприємства у 2025 році є особисті рекомендації, частка яких складає 50%. З однієї сторони, це вказує про досить високий рівень довіри до бренду роботодавця серед лояльного оточення та сприяє зниженню ризиків працевлаштування недобросовісних працівників. З іншого боку, реферальний рекрутинг є одним із найменш витратних методів пошуку персоналу, що позитивно позначається на показнику вартості найму.

Процес відбору персоналу в ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є неформалізованим. На підприємстві для більшості посад відсутні затверджені профілі компетенцій, а критерії оцінювання кандидатів часто визначаються ситуативно, залежно від конкретної особи. Основним методом відбору є неструктуроване інтерв'ю, яке безпосередньо проводить директор товариства.

Адаптація нових працівників ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є важливою частиною системи управління персоналом і спрямована на поступове входження співробітника у середовище підприємства. За новими працівниками у товаристві закріплюють менторів – досвідчених співробітників, які супроводжують новачків, надають консультаційну підтримку та допомагають їм у процесі адаптації та опанування посадових обов'язків.

У межах основного етапу адаптації працівника детально знайомлять з його посадовими обов'язками, особливостями виробничих та управлінських процесів, а також із обладнанням, технологіями та стандартами якості, що діють на підприємстві. Значну увагу приділяють інтеграції в колектив, визначенні ролі нового співробітника в команді та формування чіткого розуміння взаємодії з іншими працівниками. Також, новому працівнику проводиться інструктаж щодо можливих труднощів у процесі обробки земельних ділянок та вирощування зернових культур, особливостей роботи технічного обладнання, а також порядку застосування дисциплінарних заходів відповідно до трудового законодавства. В процесі адаптації здійснюється регулярний контроль якості виконання працівником визначених завдань з метою оцінювання його професійної компетентності та відповідності займаній посаді.

У ТОВ «Фенікс Агро Трейд» значну увагу приділяють розвитку персоналу. Працівників мотивують до проходження сертифікацій, курсів, участі у фахових вебінарах і тематичних конференціях, що сприяють підвищенню їхнього професійного рівня.

Підвищення кваліфікації працівників аграрного підприємства здійснюється шляхом практичного навчання безпосередньо на робочих місцях. Воно включає відпрацювання правил техніки безпеки, правильне використання засобів індивідуального захисту, а також удосконалення професійних навичок у процесі виконання службових обов'язків.

Система мотивації є важливим елементом в системі управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд». Підприємство використовує як

матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання працівників. Матеріальні стимули становлять основу системи мотивації працівників підприємства. Товариство використовує методи нематеріального стимулювання персоналу, серед яких є гнучкий робочий графік, комфортні та безпечні умови праці, висловлення подяки, похвала.

Висновки до другого розділу

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» здійснює підприємницьку діяльність з метою задоволення потреб населення та власних інтересів, орієнтуючись на отримання прибутку. Головною стратегічною ціллю товариства є збільшення частки на аграрному ринку та забезпечення споживачів якісною продукцією рослинництва.

Організаційна структура управління ТОВ «Фенікс Агро Трейд» загалом відповідає особливостям його діяльності, відзначається значною централізацією управлінських рішень, що в свою чергу призводить до зростання навантаження на керівника та знижує його здатність оперативно реагувати на кадрові питання.

Колектив ТОВ «Фенікс Агро Трейд» – це злагоджена команда, що забезпечує безперервну його діяльність в структурі аграрного ринку. Попри невелику чисельність, кожен співробітник є важливою складовою підприємства, роблячи внесок у його розвиток завдяки високому рівню професійності, гнучкості та вмінню швидко адаптуватися до змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

У ТОВ «Фенікс Агро Трейд» протягом аналізованого періоду спостерігалася позитивна тенденція зростання кількості працівників. Колектив переважно складався з осіб молодого та середнього віку. Наявність сезонних працівників, вказує про те, що в сезонний період виникає потреба в більшій кількості працівників, і таким чином підприємство забезпечує гнучкість та укомплектованість трудових ресурсів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФЕНІКС АГРО ТРЕЙД»

Повномасштабна війна спричинила глибокі зміни на ринку праці України, посилила соціальну вразливість значної частини населення та висунула нові вимоги до систем управління персоналом на підприємствах. Процеси повоєнного відновлення національної економіки України вимагають радикального перегляду стратегічних підходів до управління персоналом. Тривалий воєнний стан, масштабна міграція, руйнування інфраструктури та психологічна травматизація населення сформували специфічний ландшафт ринку праці, де традиційні методи стимулювання персоналу втрачають свою ефективність. У цих умовах соціально відповідальне управління персоналом підприємства трансформується з елемента іміджевої політики компанії на стратегічний інструмент забезпечення життєздатності та соціальної стабільності бізнесу [20, с. 168].

Комплекс змін у зовнішньому середовищі зумовлює необхідність для ТОВ «Фенікс Агро Трейд» переглянути стратегію управління персоналом і спрямувати її на принципи соціально відповідального управління персоналом. Формування системи соціально відповідального управління персоналом, особливо в період війни, є процесом створення основи життєстійкості підприємства. Для формування цієї системи пропонується застосування адаптивного стратегічного інструментарію соціально відповідального управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд», який доцільно розглядати як гнучку сукупність управлінських технологій і соціально-економічних механізмів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу війни на людський капітал та його подальший розвиток (рис. 3.1) [20, с. 168].



Рис. 3.1. Зміст стратегії соціально відповідального управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Джерело: розроблено автором за матеріалами [20]

Унаслідок воєнних дій значна частина населення України працездатного віку отримала статус ветеранів. Захисники і захисниці, які повертаються до цивільного життя володіють високим потенціалом для ринку праці, однак потребують впровадження інклюзивних підходів. Реінтеграція ветеранів і ветеранок, а також інклюзія мають стати ключовими засадами стратегії соціально відповідального управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд». Пропонуємо формування програми реінтеграції ветеранів у діяльність

товариства, частка ветеранів може становити близько 25% від загальної кількості працівників.

Запровадження програми реінтеграції ветеранів узгоджується із стратегічними орієнтирами та внутрішніми документами ТОВ «Фенікс Агро Трейд». Визначимо кількісні параметри реалізації програми реінтеграції ветеранів в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Прогнозовані параметри реінтеграції ветеранів
ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Показники	Значення
1. Середньооблікова кількість працівників 2026 р., осіб	24
2. Частка ветеранів у структурі персоналу, %	25
3. Орієнтована кількість ветеранів, осіб	6
4. Очікуване зниження плинності кадрів, %	4

Джерело: складено автором

Залучення ветеранів до кадрового складу на рівні 25% сприятиме ТОВ «Фенікс Агро Трейд» формуванню стабільної соціально орієнтованої системи управління персоналом та водночас буде забезпечувати додаткове джерело поповнення трудових ресурсів в умовах кадрового дефіциту. Такий підхід створюватиме умови для диверсифікації кадрового потенціалу та посилення соціального капіталу підприємства.

Для забезпечення цілісного управління та відтворюваності процесів інтеграції ветеранів товариства доцільно структурувати програму за основними функціональними напрямками, що охоплюють організаційні, професійні, психологічні, соціальні та економічні аспекти реінтеграції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Структура програми реінтеграції ветеранів
ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Напря́м	Змі́ст заходів	Очікуваний результат
1. Організаційно-адаптаційний	Менторство, індивідуальні маршрути, гнучкий графік	Скорочення адаптації
2. Освітньо-професійний	Перекваліфікація, підприємницькі програми, розвиток soft skills	Відновлення компетенцій
3. Психологічний	Психологічний супровід, Well-being програми	Зниження вигорання
4. Соціально-інтеграційний	Проектна діяльність, нетворкінг	Формування залученості
5. Економічний	Стартап-підтримка, мотиваційні пакети	Підвищення економічної активності

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Організаційно-адаптаційний напрям формує інституційні умови для керованого входження ветеранів у професійне середовище, скорочення періоду адаптації та мінімізації управлінських ризиків. Освітньо-професійний блок спрямований на відновлення й розвиток компетенцій, що забезпечує ефективну інтеграцію у господарську діяльність товариства. Психологічний напрям має важливе значення для підтримання працездатності персоналу, запобігання професійному вигоранню та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Визначимо економічну ефективність впровадження програми реінтеграції ветеранів у систему управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Економічна ефективність впровадження програми реінтеграції ветеранів у систему управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Показник	Значення
1. Вартість адаптації 1 особи, тис. грн.	26
2. Кількість ветеранів, осіб	6
3. Скорочення витрат завдяки програмі, тис. грн.	225
4. Орієнтовний сукупний ефекти, тис. грн.	350

Джерело: сформовано автором

Як бачимо, рекомендоване впровадження програми реінтеграції ветеранів буде економічно вигідним для ТОВ «Фенікс Агро Трейд», зокрема підприємство матиме можливість зекономити понад 80 тис. грн. за рахунок оптимізації процесів адаптації персоналу. Прогнозований економічний ефект від програми буде у розмірі 350 тис. грн.

Висновки до третього розділу

Рекомендовано впровадити програму реінтеграції ветеранів як інструмент удосконалення системи управління персоналом підприємства. Запропонована програма поєднує організаційно-адаптаційні, освітні, психологічні, соціальні та економічні заходи, спрямовані на комплексну підтримку ветеранів і формування інклюзивного корпоративного середовища. Обґрунтовано, що така система відповідає статутній діяльності, стратегії розвитку та принципам корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Розрахунок економічної ефективності показав, що впровадження програми інтеграції ветеранів забезпечить товариству щорічну пряму економію завдяки скороченню витрат на адаптацію персоналу, зменшенню плинності кадрів.

ВИСНОВКИ

Визначено, що аграрний сектор України попри суттєві втрати внаслідок повномасштабної війни, залишається одним із ключових елементів забезпечення продовольчої безпеки та повоєнного відновлення економіки. Воєнні дії спричинили руйнування виробничої й логістичної інфраструктури, скорочення посівних площ, мінування сільськогосподарських земель та зростання фінансових ризиків для виробників. Водночас галузь демонструє відносну стійкість і адаптивність, що підтверджується збереженням значних обсягів виробництва основних продовольчих культур високою часткою аграрної продукції в експорті України.

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» здійснює свою діяльність в середовищі підвищеної невизначеності, де ризики носять комплексний і багатофакторний характер. Результати виробництва все більше залежать від кліматичних змін, біологічних загроз, сезонних коливань і технологічних обмежень, тоді як фінансові показники діяльності визначаються нестабільністю цін на продукцію та ресурси, змінами логістичних маршрутів, коливанням валютних курсів, відсоткових ставок і рівнем доступності капіталу.

Керівництво ТОВ «Фенікс Агро Трейд» встановлює такі основні пріоритети у роботі з персоналом: розширення штату працівників, вдосконалення системи підбору та підготовки кадрів, підвищення рівня знань і професійних навичок співробітників, а також скорочення витрат на зовнішнє навчання персоналу.

Виявлено, що освітня структура персоналу ТОВ «Фенікс Агро Трейд» зазнала позитивних трансформацій: збільшилась частка працівників із вищою та професійно-технічною освітою, при цьому зменшилась питома вага працівників, які мають лише загальну середню освіту. Це вказує про поступове підвищення якості персоналу, формування більш кваліфікованого кадрового складу та створення сприятливих умов для підвищення ефективності

господарської діяльності та використання сучасних технологій на підприємстві.

Встановлено, що у ТОВ «Фенікс Агро Трейд» не досить чітко визначені критерії відбору персоналу, адже немає чітко визначених профілів посад. У заявках на підбір персоналу нерідко використовуються загальні формулювання, такі як «відповідальність» або «бажання працювати», які кожен кандидат трактує на свій розсуд. Це призводить до збільшення кількості нерелевантних резюме, перевантажує директора їхнім опрацюванням та знижує ефективність рекрутингу.

У складних умовах воєнного стану ТОВ «Фенікс Агро Трейд» застосовує комплексну систему мотивації. Матеріальне стимулювання ґрунтується на поєднанні базового окладу та змінної частини оплати праці у вигляді бонусів. Водночас основним інструментом управління результативністю виступає система KPI. Нематеріальна мотивація товариства спрямована на покращення якості життя працівників і їхній професійний розвиток. Соціальний пакет охоплює інструменти підтримки балансу між роботою та особистим життям, зокрема гнучкий графік і додаткові відпустки, інвестиції в освітній розвиток персоналу через підвищення кваліфікації, а також розвинену побутову інфраструктуру, що включає корпоративний транспорт та пільгове харчування.

Запропоновано адаптивний стратегічний інструментарій соціально відповідального управління персоналом, що ґрунтується на механізмі перетворення критичних соціальних викликів у стратегічні конкурентні переваги.

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. 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: 18.03.2026).
3. Копитко М., Михаліцька Н., Яцик М. Управління персоналом : навчальний посібник / за заг. ред. Д.В. Швеця. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 452 с.
4. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 564 с.
5. Дашко І., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Ключові принципи впровадження ШІ в процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024_69-47 (дата звернення: 07.03.2026).
6. 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*. 2024. № 3. С. 50–62. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-7>
7. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Цифрові інструменти розвитку лідерства та комунікацій в системі управління персоналом логістичних організацій. *Наукові інновації та передові технології*, 2025. Вип. №1(41). С. 204-217. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-204-217](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-204-217).
8. Баб'як Г., Бенцал Ю. Зарубіжний досвід організації навчання персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: науковий журнал*.

- Серія: Економічна думка.* 2014. Вип. 19. С. 130–133. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33754/1/%D0%91%D0%B0%D0%>
9. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою. *Інноваційна економіка : всеукр. наук.-вироб. журнал. Тернопіль.* 2015. № 1(56). С. 138–142. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4995>
 10. Яцик М. Р. Михаліцька Н. Я. 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>.
 11. Дідур Г. І., Найда І. С., Телічко Н. А., Грекова Т., Слюсаренко І. С. Управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств на засадах інноваційної трансформації в умовах становлення економіки знань. *Актуальні проблеми сталого розвитку.* 2026. Том3, №3. С. 67-77. [https://doi.org/10.60022/3\(3\)-9S](https://doi.org/10.60022/3(3)-9S).
 12. Коханюк Я. Аграрний сектор України у період війни та відновлення: економічна стійкість і структурна модернізація. *Актуальні проблеми економіки.* №10 (292). С. 182-190. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-292-182-190.
 13. Піщенко О. Розвиток аграрного сектору в умовах структурних трансформацій економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2026. №350(1). С. 525-531. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-72>
 14. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2025 році. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2025-rotsi> (дата звернення: 07.03.2026).
 15. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.03.2026).
 16. Волощук Ю. О., Волощук В. Р. Тенденції розвитку і напрями адаптації агропромислових підприємств до глобальних змін. *Інноваційна економіка.* 2026. №1. С.100-110. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2026.1>.

- 17.Офіційний сайт ТОВ «Фенікс Агро Трейд». URL:<https://fenix-agro.com/> (дата звернення: 14.03.2026).
- 18.Професійні рішення для сушіння зерна під ключ. URL https://finpro.group/uk/produkty-uk/susharki?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=6464405909&utm_term=%D0%BC%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%B7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%83%D1%88%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B0&utm_content=677005714994&utm_posit (дата звернення: 18.02.2026).
- 19.Гудзь М.В., Корельська К. Д. Безпекова компонента в системі мотивації персоналу підприємств в умовах воєнного стану. *Управління змінами та інновації*. 2026. № 17. С. 160- 166. URL <https://doi.org/10.32782/СМІ/2026-17-25>
- 20.Камишнікова Е. Трансформація стратегії соціально відповідального управління персоналом підприємств в умовах післявоєнного відновлення. *Сталий розвиток економіки*. 2026. №2 (59). С.167-173. URL <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-23>.
- 21.Яцик М. Р. Михаліцька Н. Я. Основні аспекти стратегії управління персоналом в умовах невизначеності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №11 (39). С. 969-980. URL [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-969-979](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-969-979).
- 22.Кістерський Л., Коровій В., Семенюк К. Вплив сучасних технологій на управління персоналом підприємства. *Економіка і організація управління*. 2026. №1. С. 72-83. URL <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.7>.
- 23.Камишнікова Е. Трансформація стратегії соціально відповідального управління персоналом підприємств в умовах післявоєнного відновлення. *Сталий розвиток економіки*. 2026. №(59). С.167-173. URL <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-23>.

- 24.Гудзь, М. (2026). Сучасні виклики управління персоналом в умовах воєнного стану. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, (48), 219-231. URL:nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/2038.
- 25.Подзігун С., Лемещук Р. Формування системи адаптації персоналу агропідприємства на основі причинно-наслідкового аналізу галузевих трендів. *Економічні горизонти*. 2026. №2(35). С.16–25. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(35\).2026.356825](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(35).2026.356825).
- 26.Водолажська Т. О., Кролевецький Є. В., Ковтун С. Р. Управління персоналом підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності в умовах воєнного стану. *Економіка транспортного комплексу*. 2026. №47 (70). URL: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2026.47.70> (дата звернення: 20.03.2026).
- 27.Трішін О. Управління цінovими ризиками ринку зернових в Україні: реалії та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2026. №83. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7628> (дата звернення: 20.03.2026).
- 28.Мовчанюк А., Бойко А. Аграрний сектор України в умовах війни: економічні виклики та державні інструменти стабілізації. *Економіка та суспільство*. 2026. №84. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-46> (дата звернення: 25.03.2026).
- 29.Аграрний сектор України на шляху до ЄС: досвід Центрально-Східної Європи та виклики війни: доповідь. Український інститут майбутнього. 25.12.2025 р. URL: <https://uifuture.org/reports/agrarnyyu-sektor-ukrayiny/> (дата звернення: 25.03.2026).
- 30.Григорук П., Співк В. Аналіз сучасного стану аграрного сектора економіки України в контексті забезпечення економічної безпеки. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2026. №1. С.40–54. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-4>.

31. Волощук Ю. О., Волощук В. Р. Тенденції розвитку і напрями адаптації агропромислових підприємств до глобальних змін. *Інноваційна економіка*. 2026. Вип. 1. URL: <https://doi.org/10.37332/> (дата звернення: 01.04.2026).
32. Олішевська А. (2026). Адаптивні стратегії розвитку агропромислового комплексу України в умовах системних потрясінь: антикрихкий підхід. *Міжнародний науковий журнал з менеджменту, економіки та фінансів*, 5 (2), 31–40. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20260502.04>.
33. Столярчук Н., Крилов М. Структура сільських територій до та під час війни – економічні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2026. №84. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-162> (дата звернення: 01.04.2026).
34. Жук О. С., Пашкуда Т. В. Управління ефективністю праці на підприємстві в умовах війни. URL: <http://baltijapublishingp/bp/catalog/download/237/6413/132661?inline=1> (дата звернення: 01.04.2026).
35. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О., Горбатюк О. В., Клімас В. А. Імплементція підходів AGILE PERFORMANCE MANAGEMENT у ситему управління HR-процесами компанії. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2026. №1(19). С. 315-333. <http://doi.org/10.32750/2026-0128>.
36. Михаліцька Н. Я., Войтович Л., Зубачик К. Вплив організаційної культури на ефективність праці персоналу. *Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: матеріали круглого столу* (м. Львів, 12 травня 2023 року) / за заг.ред. В.С. Бліхара, Г.З. Леськів. [Електронний ресурс] Львів : ЛьвДУВС, 2023. С.19-21.
37. Яковенко В.Г., Громова О.В. Розгляд доцільності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємствах в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №81-82. file:///C:/Users/admin/Downloads/28734249%B0%D1%82%D1%82%D1%96-663227-1-10-20230911.pdf (дата звернення: 02.04.2026).