

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»  
на тему: «Інноваційні методи та технології кадрового менеджменту у  
сучасних умовах»

Виконала: студентка групи 601-ЕМо

Гридін Дар'я Олександрівна \_\_\_\_\_

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Комеліна О.В. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність кадрового менеджменту, його роль та завдання у розвитку підприємства.....	6
1.2. Проблеми та виклики кадрового менеджменту в умовах трансформації ринку праці.....	11
1.3. Характеристика інноваційних методів та технологій кадрового менеджменту у сучасних умовах.....	16
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПРОД АГРО ІНВЕСТ» .....	25
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Прод Агро Інвест».....	25
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Прод Агро Інвест».....	32
2.3. Оцінка кадрового менеджменту ТОВ «Прод Агро Інвест».....	43
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПРОД АГРО ІНВЕСТ» У СУЧАСНИХ УМОВАХ... ..	52
3.1. Пропозиції щодо імплементації інноваційних методів та технологій у кадровий менеджмент ТОВ «Прод Агро Інвест».....	52
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	61
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	79

## ВСТУП

Результативність та ефективність роботи підприємства залежить у першу чергу від спільних зусиль всього персоналу, що потребує забезпечення ефективного використання різних методів та технологій впливу. Особливо гострим дане питання постає в умовах сучасних викликів, з якими стикаються українські підприємства, а саме: ведення господарської діяльності в умовах воєнного стану, міграція населення та мобілізаційні процеси, нестача кваліфікованих кадрів, складний психологічний стан працівників та ряд інших чинників. Усе це у сукупності вимагає від вітчизняних підприємств пошуку більш ефективних методів та технологій управління персоналом з метою досягнення поставлених цілей.

Підприємства стикаються з тим, що в сучасних складних умовах традиційні методи, які тривалий час показували свою ефективність, не діють або не забезпечують очікуваного результату. Отже, дослідження інноваційних методів та технологій кадрового менеджменту у сучасних умовах є актуальним.

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі питання кадрового менеджменту є достатньо ґрунтовано вивчені. Вагомий внесок у дослідження проблем управління персоналом зробили: Бурлаєнко Т. І., Варіс І. О., Ведерніков М. Д., Водянка Л. Д., Волянська-Савчук Л. В., Вонберг Т. В., Горобинська М. В., Грабчук І. Ф., Гурман О. М., Дакі Н. І., Данилюк Д. О., Новак І. М., Пушкар З. М., Дрималовська Х. В., Друкер П. Ф., Коллінз Дж. та інші. У їх працях досліджено сутність поняття кадрового менеджменту, основні методи управління персоналом, стратегії та тактики, інструменти впливу на персонал та багато інших аспектів. Однак в сучасних умовах, коли підприємства потребують більш ефективного використання персоналу, максимального використання їх потенціалу, а також розвитку й належної мотивації, виникає особлива актуальність у пошуку інноваційних методів та технологій. Тому, попри вагомий внесок дослідження з даної сфери актуальність теми не втрачається.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних і методичних

підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів та технологій кадрового менеджменту підприємства.

У роботі виконано такі завдання:

розкрито сутність, завдання та значення кадрового менеджменту;

визначено проблеми та виклики кадрового менеджменту у сучасних умовах;

схарактеризовано інноваційні методи та технології кадрового менеджменту у сучасних умовах;

проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Прод Агро Інвест»;

здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Прод Агро Інвест»;

досліджено особливості кадрового менеджменту ТОВ «Прод Агро Інвест»;

розроблено пропозиції щодо імплементації інноваційних методів та технологій у кадровий менеджмент ТОВ «Прод Агро Інвест»;

здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності кадрового менеджменту за рахунок імплементації інноваційних методів та технологій.

Предметом дослідження є інноваційні методи та технології кадрового менеджменту у сучасних умовах.

У роботі використано методи наукового дослідження, які включають: узагальнення, аналіз та синтез – при дослідженні різних підходів щодо сутності та завдань кадрового менеджменту; порівняльний аналіз – з метою дослідження впливу інноваційних методів і технологій на результативність кадрового менеджменту; опитування – при зборі первинних даних про використання методів кадрового менеджменту на досліджуваному підприємстві; SWOT-аналіз – для проведення аналізу стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; методи фінансово-економічного та статистичного аналізу – при аналізі фінансово-економічних показників діяльності підприємства; методи моделювання, прогнозування, бенчмаркінгу – для розробці практичних рекомендацій щодо

покращення кадрового менеджменту та визначення ефективності запропонованих заходів.

При проведенні дослідженні опрацьовано значний масив текстових та цифрових даних, що включали результати наукових праць вітчизняних та іноземних фахівців у сфері менеджменту, економіки, фінансів, управління персоналом та суміжних сфер, у яких розглядається питання кадрового менеджменту, офіційні фінансові звіти ТОВ «Прод Агро Інвест» за 2021-2023 рр., відкриті дані, які знаходяться в мережі Інтернет, а також дані аналітичних платформ Опендатабат та Youcontrol.

Робота містить наукову новизну та практичну цінність: обґрунтовано стратегічний підхід щодо розвитку кадрового менеджменту та визначено його сучасні складові; розроблено методичний підхід щодо оцінювання кадрового менеджменту на прикладі ТОВ «Прод Агро Інвест».

За темою кваліфікаційної роботи підготовлено наукові публікації:

1. Гридін Д. Стратегії підтримки психологічного здоров'я співробітників в умовах змін. // II Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій». 06 червня 2024 року. НУШІ, 2025. С. 55-56.

2. Комеліна О.В., Гридін Д.С. Проблеми та виклики кадрового менеджменту підприємства у сучасних умовах. *Економічний простір*. № 197, 2025 р.

Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, 3 додатки, 19 таблиць, 12 рисунків, 76 джерел літератури, а також 3 додатки. Загальний обсяг роботи складає 79 сторінок друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність кадрового менеджменту, його роль та завдання у розвитку підприємства

Невід’ємним та центральним ресурсом будь-якого підприємства є його кадрові ресурси. Однак, як показує практика, не достатньо лише мати в необхідній кількості працівників, важливо забезпечити управління ними, що включає постійний процес залучення кращих кадрів, їх навчання, підвищення кваліфікації, належне матеріальне й нематеріальне стимулювання, дбання про їх психологічний стан, створення належних умов для праці та розкриття професійного потенціалу тощо. Усіма цими процесами на підприємствах займається кадровий менеджмент.

Зазначимо, що становлення кадрового менеджменту як окремого напрямку пов’язано з першою науково-технічною революцією та активним розвитком різних форм підприємництва наприкінці XIX та на початку XX століття. У цей час підприємства зіткнулися з проблемою ефективної організації роботи персоналу, їх навчання та підвищення кваліфікації. Це й сприяло виникненню такої сфери як кадровий менеджмент, що означало «керувати людьми». При цьому спочатку кадровий менеджмент охоплював лише облік персоналу, а у подальшому сфера його застосування поступово розширювалася й охоплювала усі процеси, пов’язані з управлінням персоналом. Поряд зі зростанням ролі персоналу еволюціонував й розширювався функціональний зміст кадрового менеджменту [67].

На сучасному етапі кадровий менеджмент продовжує розвиватися та еволюціонувати під впливом цифровізації та гуманізації праці. Він виконує не лише адміністративні функції, але й питання, пов’язані з розвитком персоналу, їх

мотивації, управління ефективністю та продуктивністю, морально-психологічним станом тощо. В умовах кризи й нестачі кваліфікованих кадрів, що помітно нині, роль кадрового менеджменту лише зростає.

При дослідженні сутності поняття «кадрового менеджменту» вдалося з'ясувати, що даний термін науковцями трактується по-різному. На сьогодні у фаховій літературі можна зустріти більше 50 варіацій тлумачення терміну «кадровий менеджмент», які відображають різні аспекти даної сфери. Велике розмаїття підходів до даного поняття обумовлено тим, що його досліджували вчені з різних сфер науки: менеджменту, психології, фінансів, соціології тощо. Відповідно у кожному з запропонованих визначень вченими акцентовано увагу на різних його аспектах.

Також у науковій літературі можна зустріти ототожнення кадрового менеджменту з HR-менеджментом, що є його інноваційною формою, менеджментом людських ресурсів і управлінням персоналом. Тому даний термін можна зустріти в різних його формах та інтерпретаціях. Систематизація наукових джерел дозволила у табл. 1.1 представити найбільш поширені форми інтерпретації поняття «кадровий менеджмент».

Таблиця 1.1

### Найбільш поширені форми інтерпретації поняття «кадровий менеджмент»

Автор	Кадровий менеджмент – це ...	Джерело
1	2	3
Н.І. Дакі та О.І. Андрієнко	«процес вивчення, підбору та розміщення персоналу, управління їхньою кар'єрою»	[18]
Х.В. Дрималовська	«безперервний процес забезпечення наявності готової робочої сили, тобто відповідний та ефективний розподіл обов'язків та завдань між працівниками»	[24]
З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар	«цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепцій і стратегії кадрової політики та методів управління персоналом в умовах ризику»	[46]
П. Друкер	«не лише наука, а й мистецтво. Це процес, через який організації залучають, мотивують та розвивають людей для досягнення своїх цілей»	[25]

Продовження табл. 1.1

1	2	3
О. Кулініч, Н. Єсінова, Л. Зарецька	«комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємств»	[31]
Дж. Уелч	«процес забезпечення того, щоб підприємство мало потрібних людей на потрібних місцях у потрібний час, а також створення середовища, в якому ці люди можуть максимально реалізувати свій потенціал»	[65]
Згенероване визначення Chatgpt	«система стратегічного та операційного управління людськими ресурсами підприємства, спрямована на залучення, розвиток, мотивацію та утримання персоналу з метою підвищення ефективності роботи організації. Він охоплює комплекс заходів і підходів, що включають підбір кадрів, адаптацію, навчання, оцінювання результативності, формування корпоративної культури та забезпечення правових і соціальних стандартів для створення продуктивного робочого середовища».	[67]

Наведені вище форми інтерпретації поняття «кадровий менеджмент» підтверджують його багатогранність та існування різних точок зору в залежності від того, на якому головному аспекті акцентує увагу дослідник. Даний термін у науковій літературі розглядається як певна сфера, система, процес, діяльність, мистецтво чи наука. У незалежності від цього майже кожен з науковців у своїх дослідженнях зазначає, що кадровий менеджмент є багатограним та охоплює увесь комплекс задач, пов'язаних з управлінням персоналом.

Досить ґрунтовне дослідження з питань кадрового менеджменту провела українська дослідниця В.В. Співак [52], яка систематизувала основні підходи до поняття «кадрового менеджменту» таким чином: системний, процесний, ситуаційний, економічний, з позиції наукових шкіл, органічний, гуманітарний, поведінковий, функціональний тощо. Кожен з них акцентує увагу на окремих аспектах кадрового менеджменту.

Провівши власне дослідження нами виділено 4 сучасних підходи до

кадрового менеджменту, які в умовах сучасних викликів є найбільш актуальними. До них ми відносимо: інноваційний, адаптивний, соціальний та стратегічний (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Сучасні підходи до формування кадрового менеджменту (удосконалено на основі 24)

Значення та роль кадрового менеджменту в сучасних умовах є надзвичайно вагомими, особливо в умовах кризи та нестачі кваліфікованих кадрів на ринку праці. Він здатний сформувати сильну команду, об'єднану спільними інтересами та цілями та досягненням ключової мети. На будь-якому підприємстві є організований кадровий менеджмент, відмінність полягає лише у його ефективності. Є підприємства, які недооцінюють кадровий менеджмент та зводять його виключно до ведення кадрового документообігу. Водночас на успішних

підприємствах кадровий менеджмент є центральним елементом їх стратегії та виконує велику кількість стратегічних завдань у сфері управління персоналом. Сучасний кадровий менеджмент далеко відійшов від простих функцій.

Узагальнення наукової літератури дозволило на рис. 1.2 виділити ключові завдання кадрового менеджменту.



Рис. 1.2 – Ключові завдання кадрового менеджменту (узагальнено на основі 23, 67)

Перелік завдань кадрового менеджменту є невичерпним. Сьогодні він вирішує усі завдання, які пов'язані з управлінням персоналом і далеко виходить за межі своїх функцій. Від кадрового менеджменту по суті залежить результативність

роботи персоналу, а відповідно й кінцеві результати роботи підприємства.

Таким чином, кадровий менеджмент являє собою цілісну систему, яка охоплює усі процеси, пов'язані з управлінням персоналом: найм, підбір, адаптація, стимулювання, оцінка, звільнення та інші кадрові процеси. Правильний підхід до кадрового менеджменту сприяє формуванню висококваліфікованого та згуртованого трудового колективу, який здатний досягати поставлених цілей. Завдяки цьому організація може не лише підтримувати високий рівень продуктивності, а й адаптуватися до змін, забезпечуючи собі успіх у довгостроковій перспективі.

Варто зазначити, що сучасні виклики воєнного часу перед вітчизняними підприємствами породжують велику кількість проблем й складнощів кадрового менеджменту. Доцільним є визначення проблем та викликів кадрового менеджменту у сучасних умовах.

## 1.2. Проблеми та виклики кадрового менеджменту в умовах трансформації ринку праці

Широкомасштабне вторгнення РФ в Україну, що розпочалася у лютому 2022р., та всі пов'язані з нею наступні негативні наслідки призвели до суттєвих проблем для українського бізнесу. Серед найактуальніших викликів, з якими стикаються українські підприємства, є проблема пов'язана з кадрами. Нестабільність економіки, зростаючий рівень інфляції, зменшення економічної активності підприємств, вимушена міграція та мобілізація населення, підвищений рівень загрози для життя, нестача власних фінансових ресурсів підприємства суттєво впливають на сферу управління персоналом. Усе це в сукупності вимагало від українського бізнесу трансформації кадрового менеджменту, пошуку нових підходів до управління персоналом.

Підтверджує зазначене й те, що згідно результатів проведеного опитування

Інститутом економічних досліджень і політичних консультацій показник «брак робочої сили» посів у 2024 р. перше місце серед інших проблем українського бізнесу. На дану проблему скаржаться 61 % опитаних підприємств, ще 55,1 % виділяють нестачу кваліфікації працівників, які не здатні закрити вакантні посади [5]. За іншим опитуванням, проведеним Європейською Бізнес Асоціацією, у 2024 р. понад 74 % опитаних роботодавців стикається з проблемами у сфері кадрового менеджменту і лише 7 % не бачать жодних проблем в цьому [49].

На тлі воєнного стану закономірно виникла велика кількість проблем та викликів у кадровому менеджменту вітчизняних підприємств. Проведене дослідження, що включало ознайомлення з сучасними тенденціями, роботою підприємств, аналітичними звітами провідних платформ, науковими дослідженнями дозволило виявити ключові проблеми та виклики кадрового менеджменту українського бізнесу та шляхи їх вирішення, які представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Ключові проблеми та виклики кадрового менеджменту українського бізнесу в сучасних умовах та шляхи їх вирішення (узагальнено на основі 20, 48, 57)**

Проблеми / виклики	Шляхи вирішення
1	2
Зміни в чинному законодавстві у зв'язку з введенням воєнного стану	Моніторинг законодавчих змін, додаткові консультації, забезпечення навчання та професійного розвитку працівників відділу кадрів.
Нестача робочої сили	Впровадження інноваційних технологій, реінжиніринг бізнес-процесів, їх автоматизація, що дозволяє зменшити потребу в персоналу. Залучення мігрантів з-за кордону для працевлаштування, а також фрілансерів для дистанційної роботи.
Мобілізаційні процеси та проблеми з бронюванням працівників переважно чоловічої статі	Більша залученість жінок та осіб, які є не військовозобов'язаними й не підпадають під мобілізацію. Поширення неофіційної зайнятості та укладання цивільно-правових угод. Перенавчання жінок роботи на посадах, які традиційно вважалися чоловічими.
Підвищена небезпека для життя працівників	Запровадження заходів підвищеної безпеки для працівників, що передбачало надання допомоги з переїздом, дозвіл виконувати роботу дистанційно, облаштування укриттів тощо. Медичне страхування працівників за рахунок коштів підприємств. Розробка внутрішніх регламентів, інструкцій, тренінгів та протоколів з охорони та безпеки праці.

Продовження табл. 1.2

1	2
Недостатня кваліфікація претендентів на відкриті вакансії	Інвестування у програми навчання та розвитку персоналу, співпраця з закладами вищої освіти для підготовки кадрів.
Зниження мотивації та морального духу співробітників	Здійснення виплат постраждалим від війни, додаткові виплати для працівників, які не покидають, за власним бажанням, робочі місця в період повітряних тривог, залучення персонал в процеси управління підприємством, виплата додаткових премій за результатами успішного завершення року.
Масштабне поширення цифрових рішень на основі штучного інтелекту	Впровадження програмного забезпечення для автоматизації кадрових процесів. Інвестування у власні програмні розробки, чат-боти, які замінюють кадрових працівників, оперативно обробляють великі масиви даних тощо
Потреба у зміні стратегії управління персоналом	Перехід до короткострокових планів, регулярний моніторинг стану кадрового менеджменту, вивчення досвіду іноземних компаній, які функціонували в умовах воєнного стану чи терактів. Впровадження гнучких графіків роботи, перехід на дистанційну роботу, у випадках де це можливо.
Погіршення соціально-психологічного клімату в колективах та командах	Впровадження програм для підтримки психологічного й ментального здоров'я працівників шляхом залучення штатного психолога, або ж користування його послугами ситуативно. Перехід до індивідуалізації у питаннях управління персоналом, запровадження щотижневих колективних зустрічей, оперативний обмін інформацією.
Інклюзія робочих середовищ	Створення робочих місць для осіб з інвалідністю, військовослужбовцям з контузіями, ПТСР, флешбеками та іншими негативними наслідками участі в бойових діях

Цілком закономірно й справедливо В.І. Куделя та В.Г. Яковенко [29] до ключових проблем кадрового менеджменту українських підприємств відносять дефіцит кадрів поряд з одночасно високим рівнем безробіття. Така ситуація склалася внаслідок невідповідності вакантних посад наявному рівню кваліфікації працівників, які знаходяться у пошуку роботи. Також мобілізаційні та військові процеси призвели до великого відтоку населення закордон, а іншої частини - до лав збройних сил України. Зберігається частина осіб, які працюють у тіньовому

секторі ринку праці.

Ці події призвели до трансформації українського ринку праці, адже зросла затребуваність у використанні потенціалу населення старших вікових груп, тобто тих, які не підпадають під законодавство про мобілізацію. Єдиним недоліком є хронічні захворювання у переважній частині таких людей. Адже це в основному люди віком більше 60 років або ж особи, які за своїм станом здоров'я визнані непридатними до проходження військової служби.

Досить репрезентабельним є дослідження науковців О.О. Пшик-Ковальської та О.І. Ковальського [47], які за результатами опитування власників підприємств сформулювали бажані види підтримки працівників в умовах воєнного стану, що наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2 – Види підтримки працівників в умовах воєнного стану, які надаються вітчизняними підприємствами, % [47]

Основним видом підтримки працівників виступає виплата працівникам повної заробітної плати, що надає 76 % опитаних підприємств. Однак обов'язок підприємств, що скоріше свідчить про проблеми виплатим заробітної плати, що суттєво демотивує працівників. В умовах підвищеного рівня інфляції та дефіциту

кваліфікованих кадрів підвищення заробітної плати, створення гідних умов для праці стали основою для залучення працівників. Поширеною є практика надання психологічної підтримки працівників, що надають 52 % опитаних підприємств. Для цього залучається позаштатний працівник для проведення тренінгу, особистого спілкування з працівниками підприємства. На великих підприємствах започаткована практика створення посади психолога, який працює на постійній основі та надає психологічну підтримку для працівників. Іншим варіантом є індивідуальна психологічна підтримка, оскільки кожна особа індивідуальна з своїми психологічними потребами. У такому разі підприємства оплачують індивідуальний прийом у психолога для працівника чи всіх членів його родини. Особливо актуальною така психологічна підтримка є для родин, які переїхали з зон активних бойових дій, або ж тимчасово перебували під окупацією, постраждали через військові дії тощо.

З метою залучення кращих кадрів підприємства компенсують вартість оренди житла. Своєю чергою працівник свої знання та навички використовує на підприємстві з метою досягнення поставлених цілей.

Таким чином, виклики воєнного часу породили велику кількість проблем у частині кадрового менеджменту українських підприємств. За результатами проведеного дослідження виявлено низку проблем й викликів кадрового менеджменту, а саме: зміни в чинному законодавстві у зв'язку з введенням воєнного стану, нестача робочої сили, мобілізаційні процеси та проблеми з бронюванням працівників переважно чоловічої статті, підвищена небезпека для життя працівників, недостатня кваліфікація претендентів на відкриті вакансії, зниження мотивації та морального духу співробітників, масштабне поширення цифрових рішень на основі штучного інтелекту, потреба у зміні стратегії управління персоналом, погіршення соціально-психологічного клімату в колективах та командах, інклюзія робочих середовищ. Повністю подолати ці проблеми не вдається, але уже існує великий досвід для зменшення негативного їх впливу на діяльність підприємств, адаптації до сучасного мінливого зовнішнього

середовища функціонування. Як показує досвід українських підприємств, на перший план виходить активна позиція керівництва щодо розв'язання проблем, кадрового менеджменту, своєчасний моніторинг стану зовнішнього середовища й індивідуальних потреб персоналу.

У таких умовах надзвичайної актуальності набуває використання інноваційних методів та технологій кадрового менеджменту у сучасних умовах.

### 1.3. Характеристика інноваційних методів та технологій кадрового менеджменту у сучасних умовах

У сучасних умовах біфуркацій та викликів, пов'язаних з глобалізацією, цифровізацією та воєнним станом кадровий менеджмент українських підприємств вимагає впровадження інноваційних методів та технологій. Традиційні підходи вже не здатні повною мірою забезпечити необхідну гнучкість, адаптивність та результативність сфери управління персоналом. Інноваційні підходи до кадрового менеджменту орієнтовані на підвищення ефективності процесів залучення, мотивації, розвитку й утримання персоналу, що дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до зовнішніх змін, зберігаючи конкурентоспроможність і стабільність у динамічному середовищі.

Сучасна практика багата на інноваційні методи та технології кадрового менеджменту, які можуть бути успішно апробовані та використані українськими підприємствами на практиці. Слід зазначити, що уже лєвова частина українського бізнесу активно застосовує у своїй діяльності інноваційні методи та технології кадрового менеджменту. Здебільше це стосується великих відомих українських підприємств таких як: «Нова Пошта», «Епіцентр», «МХП», «Рошен» тощо. Підприємств, які володіють достатніми фінансовими ресурсами та розвиненими кадровими службами.

Основні інноваційні методи та технології кадрового менеджменту спрямовані на активне впровадження цифрових рішень, що забезпечує швидкість, автоматизацію, ефективність та точність в управлінні кадрами. Завдяки цифровізації процесів підприємства отримують можливість використовувати потужні аналітичні інструменти для збору та обробки великих обсягів даних (Big Data), що дозволяє точніше прогнозувати потреби в персоналі, аналізувати ефективність співробітників та приймати обґрунтовані рішення. Застосування штучного інтелекту та машинного навчання допомагає автоматизувати процеси підбору, адаптації, навчання і розвитку співробітників, що скорочує витрати на рутинні завдання та дозволяє фокусуватися на стратегічних аспектах управління.

Ю.Л. Орел та А.А. Смаглюк виділяють три напрямки діджиталізації кадрового менеджменту [43]:

цифрова робоча сила – співробітники підприємства, які володіють достатніми навичками для використання цифрових інструментів, платформ й технологій при виконання своїх посадових обов'язків. Основна мета – підвищити ефективність і продуктивність через автоматизацію та цифровізацію робочих завдань;

цифрове робоче місце – це інтегрована цифрова інфраструктура, яка дозволяє співробітникам працювати з будь-якого місця та в будь-який час, забезпечуючи доступ до необхідних інструментів, ресурсів та інформації. Воно включає платформи для спільної роботи, системи зберігання даних, комунікаційні інструменти та аналітичні програми, створюючи гнучкі умови для ефективної взаємодії в реальному часі;

цифрове управління – це процес керування підприємством з використанням цифрових технологій для ухвалення рішень, контролю за виконанням задач і комунікації в режимі реального часу з будь-якої точки місцезнаходження. Цифрове управління у себе включає застосування аналітики даних, штучного інтелекту та інших цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів, підвищення прозорості та адаптивності в умовах змінного бізнес-середовища.

С.В. Обіход у своєму дослідженні зазначає, що інноваційні методи та технології кадрового менеджменту є основою для підвищення ефективності не лише управління персоналом, але й результатів підприємства в цілому. Також у 2024 р., за даними вченої, 70 % підприємств використовують можливості дата-аналізу при прийнятті кадрових рішень, що є інноваційним методом управління персоналом. У світі загалом та Україні зокрема, активно триває процес інтеграції в систему кадрового менеджменту підприємств штучного інтелекту. Головною перевагою цього є швидка обробка даних та підтримка кадрових рішень.

Основні сфери застосування штучного інтелекту в кадровому менеджменті підприємств наступні [40, 67, 76]:

розвиток та управління талантами. Статистика показує, штучний інтелект використовує близько 22 % у цілях навчання та розвитку персоналу. Застосування штучного інтелекту дозволяє персоналізовано підходити до програм навчання й розвитку кожного окремого працівника;

гнучка та віддалена робота. З метою надання можливості працівникам виконувати свої обов'язки віддалено близько 56 % компаній використовують цифрові платформи для віддаленого зв'язку, створення єдиного робочого середовища для роботи. На перший план виходить результативність праці, а не формальні плани щодо перебування працівника на роботі;

добробут та культура. Більше 70 % компаній використовують дані штучного інтелекту для прийняття рішень щодо поліпшення умови праці, розвитку організаційної культури;

компенсація та винагороди. Штучний інтелект на основі аналізу великого масиву даних може сформувати декілька програм мотивації відповідно до реальних потреб й запитів персоналу, а вищому керівництву необхідно вище обрати кращий варіант виходячи з власних можливостей.

Цифрові технології та штучний інтелект у кадровому менеджменті не можуть повністю замінити персонал. Однак з їх використанням ряд рутинних операцій, які тривалий час забирали весь час у відповідальних працівників, буде

автоматизований. Додатковою перевагою є функція підтримки кадрових рішень та можливість до сценарного моделювання, що дозволяє керівництву розглядати усі альтернативні можливості для прийняття рішень.

На основі систематизації фахової літератури у табл. 1.3 наведено основні інноваційні методи та технології кадрового менеджменту.

Таблиця 1.3

### Основні інноваційні методи та технології кадрового менеджменту [58, 67, 70]

№	Інноваційні методи / технології	Характеристика
1	Блокчейн	Його використання забезпечує захист інформації від викладення чи її викривлення. Також підприємства використовують криптовалюту для оплати праці
2	Гібридний офіс	Модель роботи, що поєднує традиційний офісний простір із віддаленою роботою, надаючи співробітникам гнучкість у виборі способу виконання своїх обов'язків
3	Well-being	Підходи до забезпечення психологічного та фізичного добробуту співробітників, які включають програми підтримки, та психологічної допомоги
4	Активне використання хмарних сервісів	Використання хмарних технологій для зберігання, обробки та аналізу даних про персонал, що забезпечує доступність інформації в реальному часі
5	Прогнозна HR-аналітика й BigData	Використання аналітичних інструментів для обробки великих обсягів даних з метою прийняття кадрових рішень
6	Застосування доповненої реальності	Використання з метою проведення навчання, тренінгів та оцінки навичок співробітників, що дозволяє підвищити залученість та ефективність навчального процесу
7	Застосування технологій штучного інтелекту (ШІ)	Для автоматизації рутинних процесів, таких як відбір резюме, управління ефективністю, а також для створення індивідуальних шляхів розвитку співробітників
8	Мобільні платформи для управління персоналом	Використання мобільних додатків для доступу до інформації про персонал, управління робочими графіками та комунікації, що забезпечує зручність і швидкість управлінських процесів
9	Використання роботів та чат-ботів	Впровадження автоматизованих рішень, таких як чат-боти, для надання консультацій співробітникам, автоматизації процесів найму та обробки запитів

Головні тренди кадрового менеджменту пов'язані з цифровізацією та використанням цифрових технологій. Існують ряд інших інновацій, які передбачають особливі умови оплати праці, лізинг персоналу, спеціалізовані форми навчання персоналу тощо. Підприємства постійно впроваджують певні

інновації у кадровий менеджмент. Але порівняно з цифровими технологіями вони мають інші масштаби. На сьогодні цифрові технології здійснюють справжню революцію у кадровому менеджменті підприємств.

Українські підприємства також активні у питанні впровадження інноваційних методів та технологій кадрового менеджменту. Водночас. Як було зазначено вище, це стосується переважно великих підприємств. У табл. 1.4 наведено конкретні приклади використання інноваційних технологій кадрового менеджменту.

Таблиця 1.4

### Конкретні приклади використання інноваційних технологій кадрового менеджменту українськими підприємствами

*(систематизовано на основі 40, 44, 67)*

Технологія	Компанія	Опис проекту / застосування
Система добробуту	ЕРАМ	«Програма підтримки психологічного здоров'я, фізичного добробуту та фінансової грамотності»
Дуальна освіта	МХП	«Спрямований на підвищення кваліфікації та професійного розвитку співробітників, забезпечуючи їм актуальні знання та навички, необхідні для роботи в агропромисловому секторі»
Психологічна підтримка	Варус	«Впровадження проекту психологічної підтримки персоналу для підвищення ефективності роботи та зменшення стресу»
Трансформація корпоративної культури	Контінентал Фармерз Груп	«Проект трансформації корпоративної культури для підвищення залученості та задоволеності співробітників»
«Поможи тобі бот»	Eldorado	«Доступний цілодобово й у ньому можна всього за декілька кліків дізнатися залишок днів відпустки, оформити відрядження, замовити довідку тощо»
Чат-бот для співбесіди	Salateira	«Доступний у телеграмі, вайбері чи фейсбуці й з ним можливо пройти первинну співбесіду за 90 секунд»
Офіс майбутнього	ЕПЦЕНТР	«Розробка та впровадження інноваційного офісного простору, орієнтованого на потреби сучасного персоналу»
Платформа для збору відгуків	Fozzy Group	«Створення інтерактивної платформи для збору відгуків співробітників щодо умов праці та корпоративної культури, що сприяє поліпшенню робочого середовища»
Віртуальна реальність	Нова Пошта	«Використання віртуальної реальності для тренувань співробітників, що дозволяє покращити навички обслуговування клієнтів»

Окремо важливо відзначити важливість впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, яке дозволяє автоматизувати рутинні кадрові процеси. Вони забезпечують переведення усіх кадрових процесів у цифрову площину. Л. Ремньова та С. Хмелевський [48] провівши власний аналіз цифрових рішень на вітчизняному ІТ-ринку визначили найпоширеніші цифрові платформи для автоматизації кадрового менеджменту. У табл. 1.5 наведено їх характеристику.

Таблиця 1.5

**Характеристика цифрових платформ для автоматизації кадрового менеджменту вітчизняними підприємствами [48]**

Назва	Можливості	Переваги
HURMA System	Автоматизація рекрутингу, оцінка ефективності, управління відпустками та робочим часом, аналітика кадрових показників	Зручний інтерфейс, можливість інтеграції з іншими системами, локалізація для України
Zoho People	Управління персоналом, онбординг, планування графіків, автоматизація кадрового документообігу, відстеження часу та відвідуваності	Висока гнучкість налаштувань, багатомовність, масштабованість для компаній різного розміру
DData_HRMS	Зберігання даних про працівників, управління відпустками, оцінка продуктивності, звіти та аналітика	Інтуїтивний інтерфейс, безпека даних, відповідність вимогам українського законодавства
Bamboo HR	Ведення бази співробітників, онбординг, автоматизовані звіти, управління відгуками працівників, планування розвитку	Простота використання, хороша підтримка, масштабованість для малих та середніх підприємств
PeopleForce	Автоматизація найму та онбордингу, управління відгуками, відстеження ефективності, аналітика, планування та управління відпустками	Орієнтація на український ринок, інтеграція з популярними інструментами, локальна технічна підтримка
Effy.ai	Аналітика ефективності персоналу, системи для зворотного зв'язку, оцінка залученості, автоматизація навчання	Широкі можливості для оцінки залученості, можливість створення навчальних модулів, проста інтеграція

Наведений вище перелік програмного забезпечення є лише стислим оглядом основних платформ для автоматизації кадрового менеджменту, що активно використовуються українськими підприємствами. Різноманітність таких рішень є великою, тому у таблиці представлені лише найбільш поширені платформи, які можуть охоплювати базові потреби в управлінні персоналом.

Зважаючи на специфічні потреби та унікальні особливості кожного підприємства, існують випадки замовлення індивідуального програмного забезпечення, розробленого ІТ-компаніями. Зазначене надає можливість підприємствам створювати функціонал, який повністю відповідає їхнім вимогам і забезпечує високу ефективність у цифровізації кадрових процесів. Така практика відноситься переважно до великих підприємств, які володіють достатнім фінансовим ресурсом та мають велику чисельність працівників.

Таким чином, сучасні умови цифровізації сприяють виникненню інноваційних методів та технологій кадрового менеджменту. Проведене дослідження дозволило встановити, що сучасним трендом у сфері кадрового менеджменту є цифровізація. Підприємства активно використовують цифрові технології з метою підвищення ефективності кадрового менеджменту, що включають: блокчейн, гібридний офіс, well-being, активне використання хмарних сервісів, прогнозна HR-аналітика й Big Data, застосування доповненої реальності, застосування технологій штучного інтелекту, мобільні платформи для управління персоналом, використання роботів та чат-ботів. Існує велика кількість проєктів українських підприємств, які під власні потреби розробили програмні продукти у сфері кадрового менеджменту. Основною перешкодою для великої кількості підприємств є нестача фінансових ресурсів.

## Висновки до розділу 1

Проведене дослідження у теоретичному розділі кваліфікаційної роботи дозволило виконати поставлені завдання та зробити наступні висновки:

1. Розкрито сутність, завдання та значення кадрового менеджменту. Запропоновано розглядати як цілісну систему, яка охоплює усі процеси пов'язані з управлінням персоналом та інші кадрові процеси. Завдяки кадровому менеджменту організація може не лише підтримувати високий рівень продуктивності, а й

адаптуватися до змін, забезпечуючи собі успіх у довгостроковій перспективі. Успіху досягають підприємства, яка забезпечують гнучкість кадрового менеджменту в сучасних викликах та орієнтовані на використання інноваційних підходів.

2. Визначено проблеми та виклики кадрового менеджменту у сучасних умовах. Встановлено, що виклики воєнного часу породили велику кількість проблем у кадровому менеджменті українських підприємств, а саме: зміни в чинному законодавстві у зв'язку з введенням воєнного стану, нестача робочої сили, мобілізаційні процеси та проблеми з бронюванням працівників переважно чоловічої статі, підвищена небезпека для життя працівників, недостатня кваліфікація претендентів на відкриті вакансії, зниження мотивації та морального духу співробітників, масштабне поширення цифрових рішень на основі штучного інтелекту, потреба у зміні стратегії управління персоналом, погіршення соціально-психологічного клімату в колективах та командах, інклюзія робочих середовищ.

На жаль, в умовах воєнного стану повністю подолати ці проблеми не вдається, але уже існує великий досвід для зменшення негативного їх впливу на діяльність підприємств, адаптації до сучасного мінливого зовнішнього середовища функціонування. Як показує досвід українських підприємств на перший план виходить активна позиція, своєчасний моніторинг стану зовнішнього середовища й індивідуальних потреб персоналу.

3. Надано характеристику інноваційним методам та технологіям кадрового менеджменту у сучасних умовах. З'ясовано особливості інноваційних методів та технологій, визначено їх ключові характеристики. Практичне застосування інноваційних методів та технологій у системі забезпечення кадрового менеджменту забезпечує значне покращення розвитку кадрового менеджменту, особливо великих підприємств. Проведене дослідження дозволило встановити, що сучасним трендом у сфері кадрового менеджменту є цифровізація. Сучасні підприємства активно використовують цифрові технології (зокрема, блокчейн, гібридний офіс, well-being, активне використання хмарних сервісів, прогнозна HR-

аналітика й Big Data, застосування доповненої реальності, застосування технологій штучного інтелекту, мобільні платформи для управління персоналом, використання роботів та чат-ботів) з метою підвищення ефективності кадрового менеджменту. Досліджено, що проєктів українських підприємств, які під власні потреби розробляють програмні продукти у сфері кадрового менеджменту. Основною перешкодою для великої кількості підприємств є нестача фінансових ресурсів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПРОД АГРО ІНВЕСТ»

#### 2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта у системі управління ТОВ «Прод Агро Інвест»

Обрана тема дослідження розкрита на прикладі ТОВ «Прод Агро Інвест» - підприємства аграрного сектору України. Вибір підприємства аграрного сектору обумовлений їх важливим значенням для національної та продовольчої безпеки країни, з однієї сторони, та суттєвими збитками підприємств даної сфери внаслідок військових дій – з іншої. З огляду на це актуальним є проведення дослідження кадрового менеджменту саме на базі аграрного підприємства.

Для дослідження обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Прод Агро Інвест» (ТОВ «Прод Агро Інвест»), яке було базою для проходження виробничої й переддипломної практики. Зареєстроване досліджуване товариство за адресою: Україна, 15520, Чернігівська обл., Чернігівський район, село Роїще, вул. Молодіжна, буд. 7. Підприємство здійснює свою діяльність на усій території Чернігівської області. Згідно з КВЕД основною діяльністю ТОВ «Прод Агро Інвест» є вирощування зернових та технічних культур.

Свою діяльність ТОВ «Прод Агро Інвест» проводить шляхом оренди землі сільського призначення на території Чернігівської області й подальшим її обробленням, посівом та вирощуванням сільськогосподарської продукції. Аграрна спеціалізація ТОВ «Прод Агро Інвест» сконцентрована повністю на продукції рослинництва. Тваринництвом ТОВ «Прод Агро Інвест» не займається, у першу чергу по причині високої собівартості й низької рентабельності даної сфери. З продукції рослинництва ТОВ «Прод Агро Інвест» вирощує пшеницю, кукурудзу, соняшник та сою. У табл. 2.1 наведено коротка офіційна інформація про ТОВ «Прод Агро Інвест».

Таблиця 2.1

**Офіційна інформація ТОВ «Прод Агро Інвест» [74]**

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повне найменування юридичної особи	товариство з обмеженою відповідальністю «Прод Агро Інвест»
2	Скорочена назва	ТОВ «Прод Агро Інвест»
3	Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY PROD AGRO INVEST (PROD AGRO INVEST, LLC)
4	Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 15520, Чернігівська обл., Чернігівський район, село Роїще, вул. Молодіжна, буд. 7
5	Код ЄДРПОУ	40561005
6	Дата реєстрації	10.06.2016
7	Керівник	Тіцький Олег Анатолійович
8	Розмір статутного капіталу	10 тис. грн.
9	Форма власності	Приватна власність
10	Види діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 01.63 Післяурожайна діяльність 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

ТОВ «Прод Агро Інвест» не є учасником зовнішньоекономічних відносин. Уся діяльність досліджуваного товариства проводиться виключно на території України. Головним внутрішнім документом ТОВ «Прод Агро Інвест» є статут, у якому визначено основні напрямки діяльності товариства, мету та цілі існування, розподіл повноважень та відповідальності за органами управління, правила щодо зміни розмірів статутного капіталу тощо. У своїй діяльності ТОВ «Прод Агро Інвест» дотримується чинного законодавства України, що в першу чергу включає Конституцію України, Господарський, Податковий та Земельний кодекси України.

За своїми розмірами ТОВ «Прод Агро Інвест» відноситься до малих сільськогосподарських підприємств України. Так, як чисельність працюючих не перевищує 50 осіб (за результатами 2023 р. середньооблікова чисельність становила 27 осіб), а сума чистого доходу складає 1272,3 тис. грн. Зазначене дозволяє ТОВ «Прод Агро Інвест» вести спрощену систему звітності.

На рис. 2.1 наведено динаміку середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Прод Агро Інвест» за 2021-2023 рр.

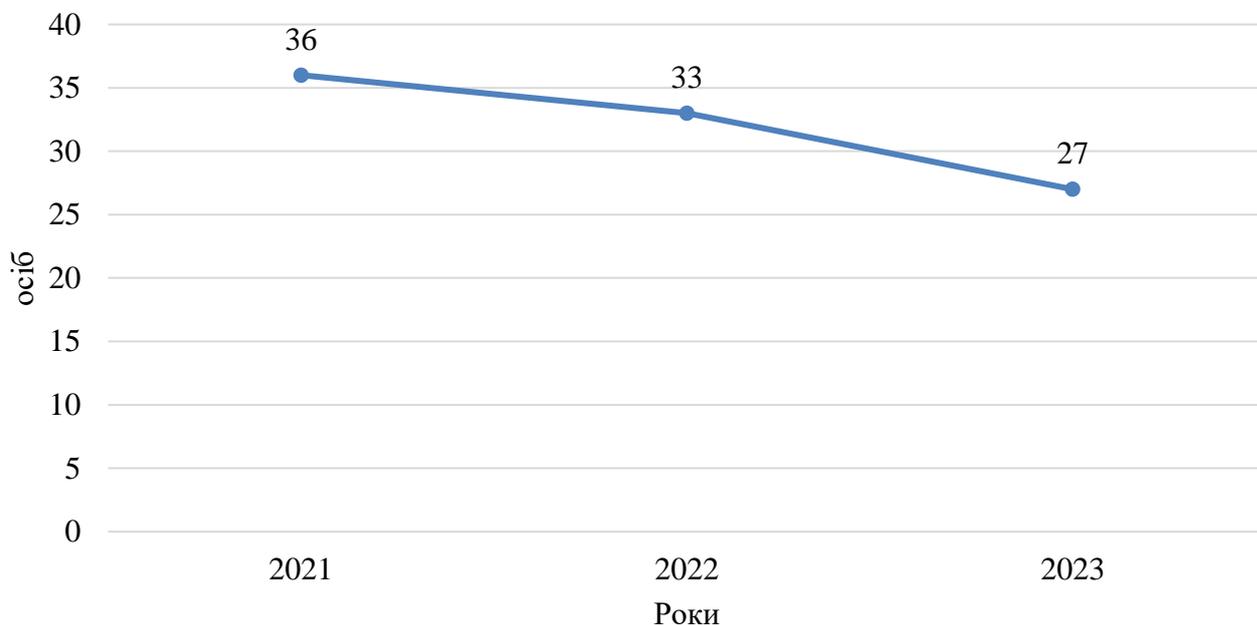


Рис. 2.1 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Прод Агро Інвест» за 2021-2023 рр.

Наведена динаміка показує загальне зниження чисельності працівників ТОВ «Прод Агро Інвест» у динаміці, що може бути свідченням скороченням виробничо-господарської діяльності. Також з початком неоголошеної війни товариство зіткнулося з проблемою дефіциту кадрів внаслідок міграції та мобілізаційних процесів. ТОВ «Прод Агро Інвест» не відповідає критеріям критично важливих підприємств для національної економіки, а тому не має права бронювати працівників.

Для забезпечення ефективного управління ТОВ «Прод Агро Інвест» важливого значення має організаційна структура, яка включає усі штатні одиниці, структурні підрозділи в єдину систему й показує зв'язки між ними. На рис. 2.2 наведено схематичне зображення організаційної структури управління досліджуваного товариства.

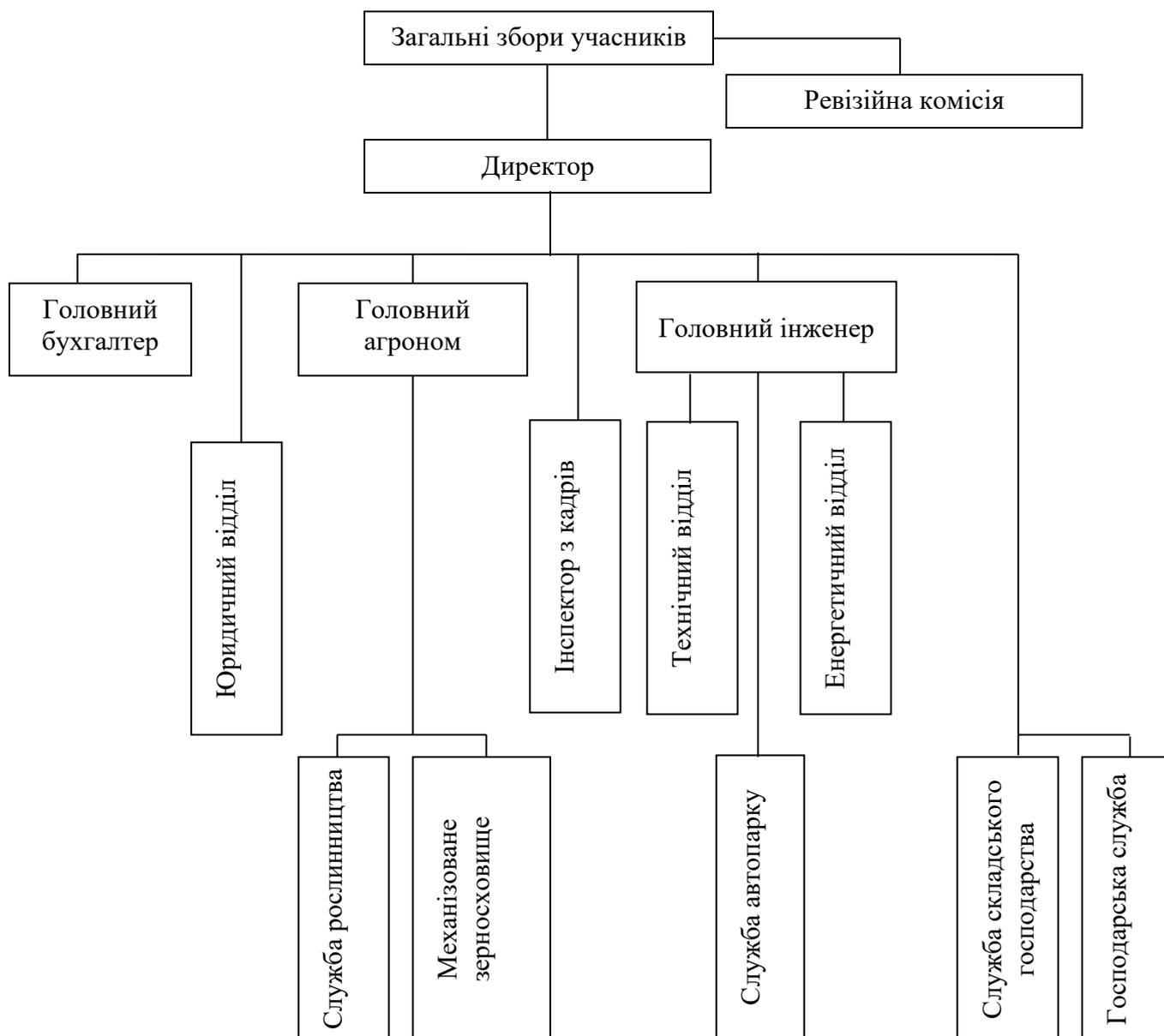


Рис. 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Прод Агро Інвест» за 2021-2023 рр.

З наведеної організаційної структури можна зробити висновок про те, що головним органом управління є загальні збори учасників. Вони відповідають за стратегічні рішення, визначаються ключові напрямки діяльності товариства, призначають виконавчий орган управління. Ревізійна комісія на ТОВ «Прод Агро Інвест» виконую контрольючу функцію за ефективним використанням ресурсів товариства.

Поточне управління ТОВ «Прод Агро Інвест» здійснює директор, яким є Тіцький Олег Анатолійович. На нього покладено усю відповідальність щодо досягнення поставлених цілей, надано широкі повноваження щодо управлінської діяльності. Він у своєму підпорядкуванні має трьох заступників: головного бухгалтера, головного агронома та головного інженера. Кожен з них відповідає за стратегічно важливі сектори у ТОВ «Прод Агро Інвест».

Для управління кадровими ресурсами організаційною структурою ТОВ «Прод Агро Інвест» передбачено посаду інспектора з кадрів. До його компетенції входить ведення кадрового документообігу, прийняття та звільнення працівників, переведення, організація навчання персоналу тощо.

Зміни у штаті ТОВ «Прод Агро Інвест» повністю залежать від подальших перспектив виробничо-господарської діяльності, розширення земельного банку товариства та завершення активних військових дій на території України. Наразі відчувається дефіцит у першу чергу працівників робітничих професій: трактористів, комбайнерів, механіків.

Сільськогосподарська діяльність ТОВ «Прод Агро Інвест» зумовила наявність великої кількості клієнтів. Свою продукцію рослинництва товариство реалізовує місцевому населенню Чернігівської області, на цей сегмент збуту припадає близько 30 % реалізованої продукції. Більша ж частина реалізується великим агротрейдером, які надалі цю продукцію експортують закордон. ТОВ «Прод Агро Інвест» не має власного потужного автопарку, досвіду міжнародної діяльності, а тому прямі поставки закордон не здійснює.

Конкуренція на ринку ведення сільського господарства Чернігівської області є досить великою. Головна конкуренція ведеться за орендарів, які здають в оренду власні паї, на яких у подальшому здійснюється сільськогосподарська діяльність. ТОВ «Прод Агро Інвест» в середньому сплачує 7500 грн. за 1 га орендної землі на рік. Дана орендна вартість є середньо ринковою для Чернігівської області. Конкуренцію ТОВ «Прод Агро Інвест» складають такі аграрні підприємства як:

СФГ «Колос», СФГ «Пролісок», ТОВ «СВК Дружба», ФГ «Наша ясна», ФГ «КВЮС-АГРО», ПП «Олика Агро» та інші підприємства аграрної спеціалізації.

Варто зазначити, що з введенням воєнного стану на території України досліджуване товариство зіткнулося з вагомими проблемами у частині своєчасного постачання необхідних ресурсів для ведення безперебійної сільськогосподарської діяльності. Уведені суттєві обмеження на здійснення розрахунків в іноземній валюті, зовнішня блокада переважної більшості морських портів супроводжувалися перевантаженням автомобільної інфраструктури тощо. Це призвело до постійних затримок у постачанні необхідних ресурсів, підвищенні вартості паливно-мастильних матеріалів, дефіциту окремих ресурсів тощо.

На результати діяльність ТОВ «Прод Агро Інвест» суттєвий вплив має стан зовнішнього середовища. Для визначення подальших перспектив розвитку ТОВ «Прод Агро Інвест» проведено SWOT-аналіз, який дозволив проаналізувати не лише стан зовнішнього середовища, але й визначити сильні та слабкі сторони товариства. У табл. 2.2 наведено SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Прод Агро Інвест».

Таблиця 2.1

### SWOT-аналіз ТОВ «Прод Агро Інвест»

Зовнішнє середовище	
1	2
Можливості	Загрози
1. Зростання ролі підприємств аграрного сектору та попиту на агропродукцію в умовах продовольчої кризи 2. Залучення додаткових інвестицій 3. Співпраця з іншими підприємствами 4. Участь у міжнародних та державних програмах підтримки малого бізнесу в Україні, зокрема аграрної спеціалізації	1. Військові дії, які загрожують безпеці працівників та безперебійному функціонуванню товариства 2. Перебої з постачанням необхідних ресурсів 3. Девальвація національної валюти та підвищення собівартості виробництва 4. Негативні кліматичні умови 5. Підвищені загрози рейдерства, атак на підприємство 6. Дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо у сільській місцевості 7. Підвищення оподаткування 8. Непередбачувані зміни в законодавстві, які ускладнять діяльність бізнесу

## Продовження табл. 2.2

1	2
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока соціальна відповідальність 2. Швидка адаптація до змін в зовнішньому середовищі 3. Висококваліфікований менеджерський склад з глибокими знаннями аграрного бізнесу 4. Наявність стабільних партнерів та вибудовані довгострокові відносини 5. Наявність власних сільськогосподарських земель 6. Висока якість продукції, акцент на використанні органічних методів ведення сільського виробництва	1. Гострий дефіцит сільськогосподарського автопарку 2. Обмежені фінансові ресурси 3. Нестача кваліфікованих кадрів 4. Вузька спеціалізація 5. Висока залежність від погодних умов

Для підведення підсумків SWOT-аналізу в табл. 2.3 сформовано матрицю, яка допоможе визначити оптимальну стратегію розвитку SWOT-аналіз ТОВ «Прод Агро Інвест» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Прод Агро Інвест»**

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+8=10	4+5=9
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
6+8=9	6+5=14

За результатами SWOT-аналізу можемо зробити висновок про те, що стан зовнішнього середовища є нестабільним та містить велику кількість загроз для функціонування ТОВ «Прод Агро Інвест». Головні загрози криються у веденні довготривалої війни, з якою пов'язані інші ризики. Подальші перспективи функціонування ТОВ «Прод Агро Інвест» значною мірою залежатимуть від завершення війни. Наразі товариство може лише пристосовуватися до викликів сьогодення шляхом участі в міжнародних та державних грантових програмах з підтримки бізнесу, посилення співпраці з закладами вищої освіти та іншими

аграрними підприємствами. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Прод Агро Інвест» показав наявність значної кількості слабких сторін, які слід усувати. Частина з них криється у сфері управління персоналом та матеріально-технічного забезпечення.

Таким чином, ТОВ «Прод Агро Інвест» є представником аграрного сектору України. Спеціалізується дане товариство на вирощуванні продукції рослинництва, а саме: пшениці, соняшнику, кукурудзи та сої. Відноситься ТОВ «Прод Агро Інвест» за чисельністю працюючих до малих аграрних підприємств, за результатами 2023 р. середньооблікова кількість працівників становила 27 осіб. Результати SWOT-аналізу показати, що стан зовнішнього середовища містить велику кількість загроз для ТОВ «Прод Агро Інвест». Зазначене викликано в першу чергу військовими діями в Україні та введеним воєнним станом. Наразі ТОВ «Прод Агро Інвест» слід сконцентруватися на вирішенню слабких сторін, використанню наявних можливостей для швидкої адаптації до сучасних викликів.

Важливого значення в умовах нестабільності має проведення фінансово-економічного аналізу результатів господарської діяльності товариства.

## 2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Прод Агро Інвест»

З початку 24 лютого 2022 р., коли розпочалося відкрите вторгнення РФ на суверенну територію України, ТОВ «Прод Агро Інвест» доводиться функціонувати у досить складних та мінливих умовах господарювання. Використовуючи офіційну фінансову звітність досліджуваного товариства за 2021-2023 рр. важливо провести аналіз результатів його фінансово-господарської діяльності, визначити динаміку змін показників. У табл. 2.4 наведено фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.4

**Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Прод Агро Інвест» за 2021-2023 рр.**

Показники	Од. Виміру	Роки			Відхилення			
		2021	2022	2023	Третій до першого		Третій до другого	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. Капітал підприємства</b>								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	1169,2	1934,95	1915,7	746,5	63,85	(19,25)	(0,99)
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	(1247,5)	(1457,1)	(1536,8)	(289,3)	23,19	(79,7)	5,47
<b>2. Ресурси підприємства</b>								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	1078	1886,5	1886,5	808,5	75	0	0
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	91,2	48,45	29,2	(62)	(67,98)	(19,25)	(39,73)
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	Осіб	36	33	27	(9)	(25)	(6)	(18,18)
<b>3. Економічні показники</b>								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1271,70	1265,90	1272,30	0,6	0,05	6,4	0,51
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	1271,70	1265,90	1272,30	0,6	0,05	6,4	0,51
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	1622,1	1334,7	1362,9	(259,2)	(15,98)	28,2	2,11

## Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	3693,6	4138,2	3745,44	51,84	1,4	(392,76)	(9,49)
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	8550	10450	11560	3010	35,2	1110	10,62
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	(350,4)	(68,8)	(90,6)	259,8	(74,14)	(21,8)	31,69
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	(350,4)	(68,8)	(90,6)	259,8	(74,14)	(21,8)	31,69
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	(350,4)	(68,8)	(90,6)	259,8	(74,14)	(21,8)	31,69
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	(350,4)	(68,8)	(90,6)	259,8	(74,14)	(21,8)	31,69
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	35,33	38,36	47,12	11,8	33,4	8,76	22,84
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0	0	0	0	0	0	0
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	1,2	0,7	0,7	(0,5)	(42,8)	0,0	0,5
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	13,94	26,13	43,57	29,63	212,48	17,44	66,76
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	Дні	26	14	8	(17,56)	(68)	(5,52)	(40,03)
5.6. Коефіцієнт обіговості активів	обороти	1,09	0,65	0,66	(0,42)	(38,94)	0,01	1,52
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	1,28	1,05	1,07	(0,2)	(16,02)	0,02	1,60
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	x	x	x	x	x	x	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	x	x	x	x	x	x	x
6.3. Рентабельність продукції	%	x	x	x	x	x	x	x

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Прод Агро Інвест» демонструє негативні зміни по більшості показників.

Розмір середньої вартості сукупного капіталу за результатами звітного року складав 1915,7 тис. грн., що на 0,99 % менше від 2022 р., тобто зменшення не суттєве. Порівнюючи його розмір 2023 р. з 2021 р. помітне зростання на 746,5 тис. грн., що складає 63,85 %. З позиції фінансового аналізу дана тенденція є позитивною, оскільки свідчить про розширення господарської діяльності. Однак слід ураховувати за рахунок чого відбулося таке збільшення.

Середня вартість власного капіталу при цьому має від'ємні значення, що вказує на гострий дефіцит власних коштів на ТОВ «Прод Агро Інвест». У динаміці дефіцит власного капіталу нарощується, що є негативним. На кінець звітного року його дефіцит складав 1536,8 тис. грн., що на 5,47 % більше від попереднього року та на 23,19 % більше від довоєнного року. З цього слідує, що сукупний капітал товариства зростає за рахунок нарощування позикових коштів, які необхідні як для фінансування поточної господарської діяльності, так і покриття дефіциту власного капіталу. На рис. 2.3 наведено динаміку середньої вартості сукупного та власного капіталу ТОВ «Прод Агро Інвест» за 2021-2023 рр.

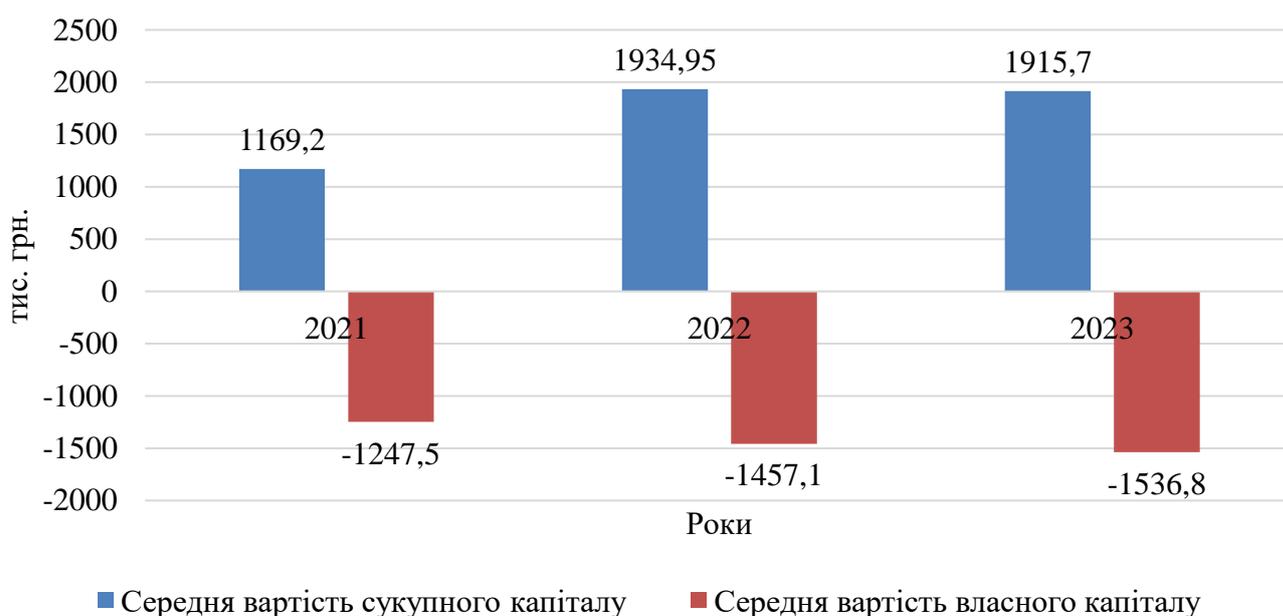


Рис. 2.3 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу ТОВ «Прод Агро Інвест» за 2021-2023 рр.

Середньорічна вартість основних засобів ТОВ «Прод Агро Інвест» протягом 2022-2023 рр. не змінювалася та складала 1886,5 тис. грн. Останнє оновлення основних засобів ТОВ «Прод Агро Інвест» проводило у 2022 р., після цього зосередилося на підтримці дієздатного його стану, а інвестиції через нестабільну політико-економічну та військову ситуацію призупинила. Даний розмір основних засобів більше на 75 % від довоєнного 2021 р.

Середні залишки оборотних засобів ТОВ «Прод Агро Інвест» мають незначні значення та зменшуються. У 2023 р. їх розмір складав 29,2 тис. грн., що на 67,98 % менше від 2021 р. та на 39,73 % менше від 2022 р. Зазначені зміни свідчать про проблеми ТОВ «Прод Агро Інвест» у частині наявності ліквідних коштів. Це відбувається одночасно при зростанні позикових коштів, що викликає проблеми при розрахунках з ними.

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Прод Агро Інвест» поряд з негативними показниками також зменшується з 36 осіб до 27 осіб за 2021-2023 рр. Варто зазначити, що в період воєнного стану для ТОВ «Прод Агро Інвест» однією з найголовніших проблем стало залучення кваліфікованих кадрів. Велика кількість кваліфікованих працівників була мобілізована, на ринку ж праці помітний дефіцит кадрів. До того ж ТОВ «Прод Агро Інвест» потрібні кваліфіковані кадри, які вміють керувати сільськогосподарською технікою. Для вирішення даної проблеми ТОВ «Прод Агро Інвест» розпочало залучення працівників більш вікових груп, які не підлягають мобілізації.

Розмір чистого доходу попри інфляційні процеси практично не змінюється. У 2021 р. ТОВ «Прод Агро Інвест» отримало чистий дохід у розмірі 1271,7 тис. грн., у наступному році – 1265,9 тис. грн., а у 2023 р. його розмір становив 1272,3 тис. грн. ТОВ «Прод Агро Інвест» в період дії воєнного стану зіткнувся з проблемами пов'язаними з своєчасним постачанням сировини та матеріалів необхідних для забезпечення безперервної роботи товариства. У сільськогосподарській галузі важливого значення мають саме своєчасні терміни здійснення посіву сільськогосподарської продукції, внесення добрив та збору.

Також через закриття морських портів, короткострокових страйків польських перевізників виникла проблема зі збутом сільськогосподарської продукції. Оскільки Україна є аграрною державою і власне виробництва є надлишковим, а експорт суттєво обмежений внаслідок зазначених вище проблем.

Розмір операційних витрат ТОВ «Прод Агро Інвест» зменшився протягом 2021-2023 рр. на 259,2 тис. грн. або 15,98 %. Дане зменшення зумовлено не так раціональним використанням ресурсів, а загальним звуженням господарської діяльності. За результатами звітного року розмір операційних витрат склав 1362,9 тис. грн. На рис. 2.4 наведено порівняння чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Прод Агро Інвест» з операційними витратами за 2021-2023 рр.

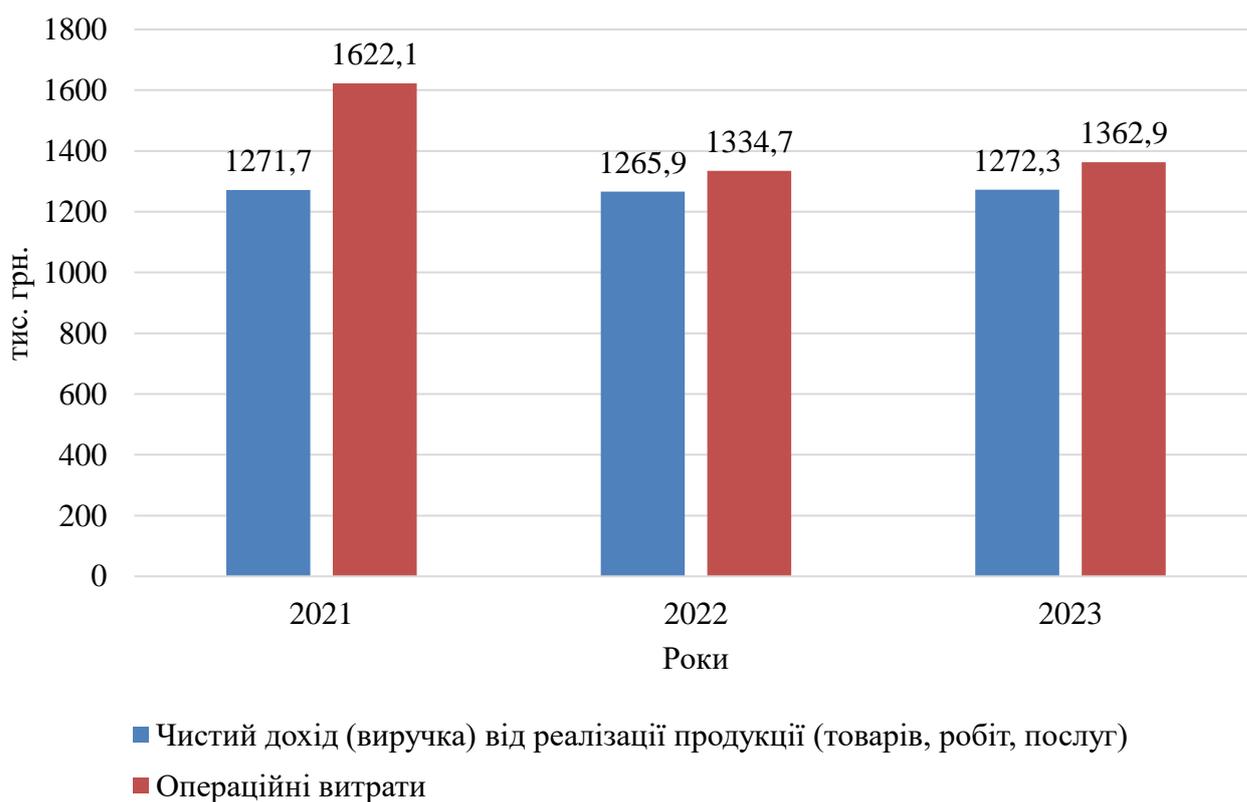


Рис. 2.4 – Порівняння чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Прод Агро Інвест» з операційними витратами за 2021-2023 рр.

З наведених даних слідує, що протягом всього аналізованого періоду розміри операційних витрат перевищують розміри чистого доходу отриманого ТОВ «Прод

Агро Інвест» від реалізації продукції. Така ситуація призводить до формування збитку на товаристві.

Протягом 2021-2023 рр. ТОВ «Прод Агро Інвест» від своєї господарської діяльності отримувало лише збиток. Розмір чистого збитку за результатами 2021 р. склав 350,4 тис. грн., у подальші роки дещо зменшився і у 2023 р. склав 90,6 тис. грн. Отримання постійного збитку свідчить про неефективну господарську діяльність на ТОВ «Прод Агро Інвест». На рис. 2.5 наведено динаміку чистого збитку досліджуваного товариства за 2021-2023 рр.

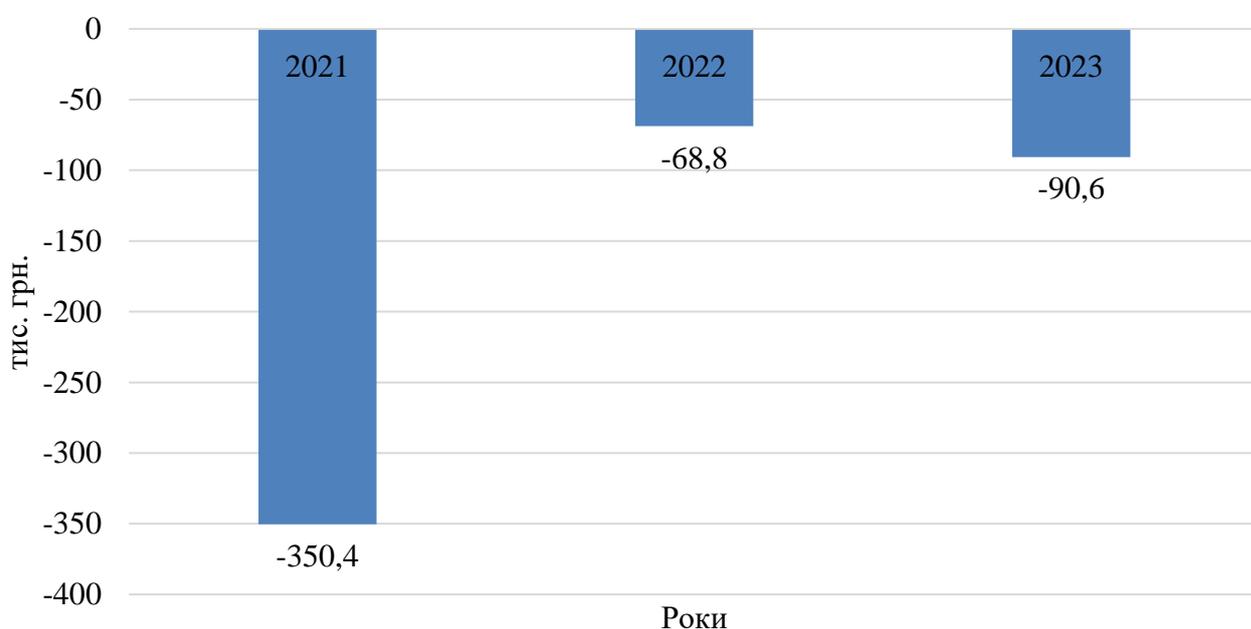


Рис. 2.5 – Динаміка чистого збитку ТОВ «Прод Агро Інвест» за 2021-2023 рр.

Для ТОВ «Прод Агро Інвест» першочерговим завданням повинно стояти вихід з збиткового стану. Цього можна досягнути завдяки скороченню операційних витрат з одночасним зростанням чистого доходу. Вбачається актуальним здійснення реструктуризації бізнес-процесів, зокрема через автоматизацію та впровадження інноваційних технологій. Можливим є перегляд асортиментної політики, зосередження на високорентабельній продукції, зокрема сої. У частині

операційних витрат доцільним є впровадження системи точного землеробства, що дозволить забезпечити раціональне використання усіх видів ресурсів.

Рівень операційних витрат, який припадає на 1 грн. отриманого чистого доходу за результатами 2023 р. складає 1,07 грн., що на 0,02 грн. більше за 2022 р., але на 0,2 менше від 2021 р. Попри деяке зниження розмір операційних витрат на ТОВ «Прод Агро Інвест» залишається перебувати на високому рівні.

Внаслідок отриманого чистого збитку усі показники рентабельності також мають від'ємні значення, що є свідченням неефективного використання наявних ресурсів. Це вкотре підтверджує необхідність у впровадженні антикризового менеджменту в управлінні ТОВ «Прод Агро Інвест» та повноцінний перехід на інноваційний шлях розвитку.

У табл. 2.5 наведено аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Прод Агро Інвест» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.5

### Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Прод Агро Інвест» за 2021-2023 рр.

Показники	На кінець базового року	На кінець попереднього року	На кінець звітного року	Відхилення (+,-) звітного періоду до	
				базового року 4-2	попереднього року 4-3
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт автономії ( $\geq 0,5$ )	(0,73)	(0,78)	(0,82)	(0,09)	(0,04)
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ( $< 0,5$ )	1,73	1,78	1,82	0,09	0,04
3. Коефіцієнт фінансової залежності ( $< 2$ )	(1,38)	(1,28)	(1,22)	0,16	0,06
4. Коефіцієнт фінансування ( $> 1$ )	(0,42)	(0,44)	(0,45)	(0,03)	(0,01)
5. Коефіцієнт заборгованості ( $< 1$ )	1,73	1,78	1,82	0,09	0,04
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0	0	0	(0,09)	(0,04)
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ( $> 0,8$ )	-	-	-	-	-

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ( $\geq 0,5$ )	-	-	-	-	-
9. Коефіцієнт маневреності ( $> 0,5$ )	0	0	0	0	0
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1,73	1,78	1,82	0,09	0,04

На основі отриманих результатів проведених розрахунків можемо констатувати про те, що досліджуваний суб'єкт господарювання має нестійкий фінансовий стан. Про це свідчить ряд показників. Насамперед про вагомні фінансові проблеми ТОВ «Прод Агро Інвест» свідчить від'ємне значення коефіцієнта фінансової автономії. Товариство не має власних фінансових ресурсів та функціонує виключно за рахунок позикових коштів, що може уже в короткостроковій перспективі обернутися для ТОВ «Прод Агро Інвест» банкрутством. Перед ТОВ «Прод Агро Інвест» стоїть важливе завдання щодо пошуку власних фінансових джерел фінансування.

Відповідно коефіцієнт концентрації залученого капіталу протягом 2021-2023 рр. перевищує значення в одиницю, що підтверджує повну залежність ТОВ «Прод Агро Інвест» від залучених коштів. У 2023 р. на 1 грн. активів товариства припадало 1,82 грн. позикових коштів, що є суттєвим показником та індикатором фінансових проблем на ТОВ «Прод Агро Інвест». На разі виходячи з наявної ситуації на ТОВ «Прод Агро Інвест» іншого варіанту як залучення позикових коштів у товариства не існує. Однак дана ситуація не може тривати постійно й загрожує існуванню ТОВ «Прод Агро Інвест». Тому уже в короткостроковий період важливо провести аудит усіх бізнес-процесів ТОВ «Прод Агро Інвест», виявити та усунути непродуктивні витрати, розробити й провадити програму бережливого виробництва, а також збільшити обсяги вирощеної продукції за рахунок використання інноваційних технологій та переходу до вирощування високорентабельної продукції. На рис. 2.6 наведено динаміку коефіцієнта концентрації залученого капіталу ТОВ «Прод Агро Інвест».

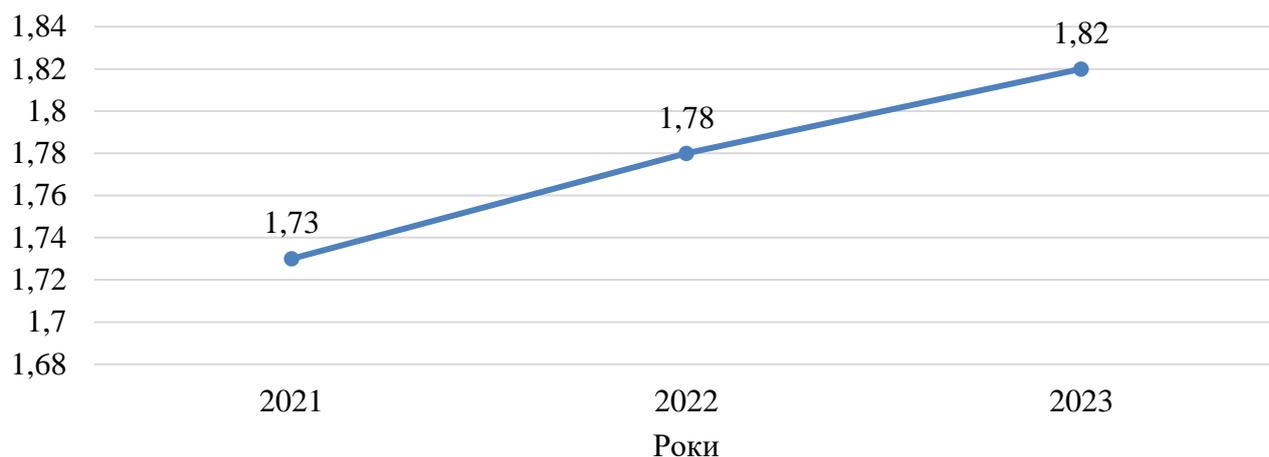


Рис. 2.6 – Динаміка коефіцієнта концентрації залученого капіталу ТОВ «Прод Агро Інвест» за 2021-2023 рр.

Підвищеного ризику для ТОВ «Прод Агро Інвест» додає те, що згідно проведених розрахунків відсутні взагалі вільні грошові кошти. Фактично уже постає питання щодо фінансової неспроможності досліджуваного товариства виконувати зобов'язання.

У табл. 2.6 наведено розраховані коефіцієнти платоспроможності досліджуваного товариства за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.6

**Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «Прод Агро Інвест» за 2021-2023 рр.**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) звітного періоду до	
				2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт покриття	0,022	0,006	0,011	(0,011)	0,005
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,022	0,006	0,011	(0,011)	0,005
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0	0	0	0

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Прод Агро Інвест» показує те, що товариство не має можливості оперативно розраховуватися з терміновими

зобов'язаннями. У балансі ТОВ «Прод Агро Інвест» відсутні грошові кошти та їх еквіваленти.

Коефіцієнт покриття та коефіцієнт швидкої ліквідності мають однакові величини, що обумовлено відсутністю на ТОВ «Прод Агро Інвест» запасів. Обидва коефіцієнти є суттєво нижчі за нормативні значення та вказують на те, що за рахунок оборотних активів ТОВ «Прод Агро Інвест» може покрити менше 1 % від загальної короткострокової заборгованості.

У табл. 2.7 наведено аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Прод Агро Інвест» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.7

**Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Прод Агро Інвест» за 2021-2023 рр.**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	(3385)	(3399,1)	(3505,9)
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	(3385)	(3399,1)	(3505,9)
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	(120,7)	(134,8)	(241,6)
4. Запаси – Н4	0	0	0
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	(3385)	(3399,1)	(3505,9)
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	(3385)	(3399,1)	(3505,9)
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	(120,7)	(134,8)	(241,6)

Узагальнюючи показники фінансової стійкості можемо констатувати, що для ТОВ «Прод Агро Інвест» характерний кризовий фінансовий стан. Основна причина, як зазначалося неодноразово вище, полягає у відсутності власних фінансових ресурсів. Постійне накопичення позикових коштів не вирішує наявних проблем ТОВ «Прод Агро Інвест», але їх ускладнює та відтерміновує питання

визначення товариства неплатоспроможним. ТОВ «Прод Агро Інвест» потребує вжиття радикальних заходів щодо реінжинірингу бізнес-процесів, які допоможуть йому вийти на прибутковий рівень.

Таким чином, ТОВ «Прод Агро Інвест» має порушену фінансову рівновагу, веде ризикову фінансову політику та згідно фінансових індикаторів є потенційним банкрутом. Головною проблемою ТОВ «Прод Агро Інвест» є відсутність власних фінансових ресурсів, що призводить до постійного накопичення позикових коштів. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу постійно зростає і за результатами 2023 р. складає 1,82. Протягом 2021-2023 рр. досліджуваний суб'єкт господарської діяльності отримує збиток, який на кінець аналізованого періоду складає 90,6 тис. грн. Це свідчить про потребу ТОВ «Прод Агро Інвест» в розробці антикризової програми, яка дозволить вийти на прибутковий рівень й зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Згідно теми дослідження далі проведено оцінку кадрового менеджменту досліджуваного суб'єкта господарювання.

### 2.3. Оцінка кадрового менеджменту ТОВ «Прод Агро Інвест»

Кадри мають важливе значення для діяльності ТОВ «Прод Агро Інвест», особливо їх роль зросла в умовах міграційних та мобілізаційних процесів. Так, як нині ще ніколи не відчувався дефіцит кадрів на ринку праці. За кадровий менеджмент на ТОВ «Прод Агро Інвест» відповідає інспектор з кадрів, на якого покладено усі функції та завдання даної сфери. Так, як чисельність працівників ТОВ «Прод Агро Інвест» ніколи не перевищувала 50 осіб, то створення цілого відділу кадрів є недоцільним з економічної точки зору.

У процесі спостереження за роботою інспектора з кадрів вдалося з'ясувати, що переважна більшість роботи даного фахівця пов'язана з документообігом, правильним веденням кадрового обліку, оформлення співробітників, ведення

картотеки та іншої рутинної роботи. Стратегії кадрового менеджменту на ТОВ «Прод Агро Інвест» не існує, стратегічний план розвитку кадрового потенціалу відсутній. Кадрові операції інспектор з кадрів проводить у стандартних програмах Excel та Word, усі дані вносяться вручну, автоматична обробка даних відсутня.

У частині управління персоналом сучасні підходи на ТОВ «Прод Агро Інвест» не застосовуються. У товаристві діє суворий контроль та високий рівень бюрократії. Управління здійснюється через видачу різноманітних інструкцій, наказів, положень тощо. Працівники ТОВ «Прод Агро Інвест» виконують завдання чітко по рознарядках, які проводяться щоденно о 08:00 ранку. Ініціативність працівників не заохочується, оплата праці здійснюється за погодинною тарифною сіткою. Такою системою оплати праці працівників ТОВ «Прод Агро Інвест» передбачено виплата додаткових доплат згідно чинного законодавства, зокрема за понаднормовий робочий час, роботу в нічний час, роботі у складних умовах тощо.

Система кадрового менеджменту не сформована, пошук більш ефективних інструментів впливу на персонал ТОВ «Прод Агро Інвест» не ведеться. До повномасштабної війни, коли на ринку праці панувало високе безробіття, особливо на територіях сільської місцевості, дана проблема суттєво не впливала на кінцеві результати діяльності товариства. Однак з початком війни, посиленням мобілізаційних та міграційних процесів ситуація кардинально змінилася. Керівництво ТОВ «Прод Агро Інвест» має переглянути свою систему кадрового менеджменту, яка повинна бути спрямована на створення комфортних умов для праці, залучення кращих кадрів, сприяння розвитку та реалізації трудового потенціалу тощо.

Таким чином, важливо визначити вплив наявного стану кадрового менеджменту на ефективність управління персоналом ТОВ «Прод Агро Інвест». У табл. 2.8 наведено характеристику та динаміку загальної структури персоналу досліджуваного товариства.

Таблиця 2.8

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Прод Агро Інвест» за категоріями зайнятих за 2021-2023 рр.**

Категорія зайнятих	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення (п.п.) 2023 р. до:	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2021 р.	2022 р.
Управлінський персонал	14	38,89	10	42,42	11	40,74	1,85	(1,65)
У тому числі:								
керівники	4	11,11	4	12,12	4	14,81	3,7	2,69
спеціалісти	9	25	9	27,27	6	22,22	(2,78)	(5,05)
технічні працівники	1	2,78	1	3,03	1	3,7	0,92	0,67
Виробничий персонал	22	61,11	19	57,58	14	59,26	(1,85)	1,68
Разом	36	100	33	100	27	100	X	x

Результати проведеного аналізу вказують на загальне зменшення чисельності працівників ТОВ «Прод Агро Інвест» з 36 осіб до 27 осіб протягом 2021-2023 рр. Динаміка щодо зниження чисельності працівників зумовлена сучасними демографічними викликами. Внаслідок мобілізаційних процесів, недосконалої процедури бронювання військовозобов'язаних громадян та вимушеної міграції населення у зв'язку з воєнним станом для ТОВ «Прод Агро Інвест» складно залучати кваліфікованих кадрів. Сільськогосподарська галузь специфічна і більшість робіт виконують особи чоловічої статі. На разі проблема з залучення кваліфікованих кадрів для ТОВ «Прод Агро Інвест» є однією з найбільших гострих.

Можемо звернути увагу, що найбільший дефіцит кадрів помітний у структурі виробничого персоналу, який працює на сільськогосподарській техніці, її ремонтує, виконує польову й складську роботу. Питома вага виробничого персоналу за аналізований період скоротилася з 61,11 % до 59,26 %. У абсолютних

значення зменшення стало більш відчутним, адже виробничий персонал зменшився на 8 осіб, що для такого підприємства як ТОВ «Прод Агро Інвест» є значним.

З метою визначення впливу воєнного стану на структуру персоналу у табл. 2.9 наведено динаміка вікової структури персоналу товариства.

Таблиця 2.9

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Прод Агро Інвест» за 2021-2023 рр.**

Вікові категорії	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Молодь віком 15-24 років	2	5,56	4	12,12	6	22,22	16,66	10,1
25-49 років	27	75	19	57,58	6	22,22	(52,78)	(35,36)
50-59 років	7	19,44	10	30,3	11	40,74	21,3	10,44
60-65 років	-	-	-	-	4	14,81	14,81	14,81
Пенсійного віку	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	36	100	33	100	27	100	x	x

Воєнний стан в Україні та демографічна криза вплинули й на вікову структуру персоналу ТОВ «Прод Агро Інвест». До впровадження воєнного стану основний трудовий ресурс товариства формували працівники вікової групи 25-49 років, частка яких складала 75 % у 2021 р. Однак протягом 2022-2023 рр. велика частина з них була мобілізована до збройних сил України і уже на кінець звітнього року їх частка скоротилася до 22,22 %. У таких умовах ТОВ «Прод Агро Інвест» залучав працівників більш старших та молодших вікових груп, які не підпадають від правила мобілізації. Зокрема, у 2023 р. було залучено 4-ох працівників вікових груп 60-65 років, хоча раніше жоден працівників старше 60 років на ТОВ «Прод Агро Інвест» не працював. Також зросла частка молоді віком 15-24 років з 5,56 % у 2021 р. до 22,22 % на кінець 2023 р.

Можемо зробити висновок про те, що умови воєнного стану змусили перебудувати свою кадрову політику ТОВ «Прод Агро Інвест». З метою адаптації ТОВ «Прод Агро Інвест» до нових викликів товариство вдалося до залучення працівників, які не є військовозобов'язаними, але водночас мають досвід роботи у сільськогосподарській галузі.

Для формування остаточного висновку про стан кадрового менеджменту ТОВ «Прод Агро Інвест» у табл. 2.10 наведено оцінку її ефективності.

Таблиця 2.10

**Оцінка ефективності кадрового менеджменту ТОВ «Прод Агро Інвест» за  
2021-2023 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від:	
				2021 р.	2022 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	36	33	27	(9)	(6)
Чистий дохід, тис. грн.	1271,70	1265,90	1272,30	0,6	6,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	3693,6	4138,2	3745,44	51,84	(392,76)
Продуктивність праці; тис. грн./чол.	35,33	38,36	47,12	11,79	8,76
Темп росту продуктивності праці, %	-	8,58	22,84	-	14,26
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, грн.	8550	10450	11560	3010	1110
Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	-	22,22	10,62	-	(11,6)
Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати	-	0,39	2,15	-	1,76
Коефіцієнт плинності кадрів	0,35	0,6	0,65	0,3	0,05
Чистий збиток, тис. грн.	(350,4)	(68,8)	(90,6)	259,8	(21,8)
Економічна ефективність кадрового менеджменту, грн./грн.	(0,09)	(0,02)	(0,02)	0,07	0

Наведені дані вказують на загальне зростання продуктивності праці працівників при одночасно однакових розмірах отриманого чистого доходу. Така тенденція зумовлена загальним зниженням чисельності працюючих. Відповідно на цьому фоні зростає й продуктивність праці, хоча фактично рівень обсягу реалізованої продукції не виріс. З урахуванням підвищеного рівня інфляції можемо

стверджувати, що обсяги реалізації продукції ТОВ «Прод Агро Інвест» навпаки зменшилися.

У 2023 р. рівень продуктивності праці досліджуваного товариства склав 47,12 тис. грн./особу, що на 11,79 тис. грн./особу більше за 2021 р. та на 8,76 тис. грн./особу більше за 2022 р. Варто зазначити, що темпи зростання продуктивності праці на товаристві зросли у 2023 р. Також у 2022-2023 рр. через кадровий дефіцит зросла середньомісячна заробітна плата, але при цьому працівники змушені працювати були в умовах підвищеного навантаження. Тому за рахунок різноманітних доплат середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2023 р. зросла до 11560 грн., що на 3010 грн. вище від 2022 р. Важливо відмітити, що у 2023 р. темпи росту продуктивності праці випереджали темпи зростання середньомісячної заробітної плати. Результати роботи ТОВ «Прод Агро Інвест» в цілому покращувалися більш високими темпами, а ніж матеріальний стан працівників.

Критично високими для ТОВ «Прод Агро Інвест» є коефіцієнти плинності кадрів. У довоєнному році коефіцієнт плинності кадрів складав 0,35, у 2022 р. зріс відповідно до 0,6, а у 2023 р. склав 0,65. Фактично у 2023 р. було звільнено 65 % працівників, переважна більшість з них була мобілізована. При цьому керівництво ТОВ «Прод Агро Інвест» зберігає за ними робочі місця, отже після демобілізації вони можуть повернутися до роботи. Однак усіх цих працівників необхідно замінити, а на ринку праці ситуація є негативною.

Показник економічної ефективності кадрового менеджменту свідчить про те, що витрати на персонал ТОВ «Прод Агро Інвест» перевищують отримані доходи. Через отримання чистого збитку даний показник з від'ємним значенням, що в цілому негативно характеризує наявну ситуацію в кадровому менеджменті товариства. На збитковість ТОВ «Прод Агро Інвест» впливає велика кількість чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Тому збитковість ТОВ «Прод Агро Інвест» також є свідченням проблем у кадровому менеджменті.

На рис. 2.7 виділено особливості кадрового менеджменту ТОВ «Прод Агро Інвест» в сучасних умовах.



Рис. 2.7 – Особливості кадрового менеджменту ТОВ «Прод Агро Інвест» в сучасних умовах

Таким чином, отримані результати свідчать про потребу в якісній трансформації кадрового менеджменту ТОВ «Прод Агро Інвест». Діючі інструменти та методи не приносять бажаного результату, тому існує необхідність у пошуку більш ефективних, інноваційних підходів. До головних проблем кадрового менеджменту ТОВ «Прод Агро Інвест» слід віднести: гострий дефіцит

кадрів, відсутність автоматизованої інформаційної системи, низьку мотивацію та лояльність персоналу, а також орієнтацію на традиційні методи та технології в умовах сучасних змін. Важливо запропонувати дієві кроки щодо подолання цих проблем та підвищення ефективності кадрового менеджменту в цілому.

## Висновки до розділу 2

Проведене дослідження у аналітико-дослідницькому розділі кваліфікаційної роботи дозволило виконати поставлені завдання та зробити наступні висновки:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Прод Агро Інвест», яке є представником аграрного сектору України. Спеціалізується дане товариство на вирощуванні продукції рослинництва, а саме: пшениці, соняшнику, кукурудзи та сої. Відноситься ТОВ «Прод Агро Інвест» за чисельністю працюючих до малих аграрних підприємств (у 2023 р. середньооблікова кількість працівників становила 27 осіб). Результати SWOT-аналізу показати, що стан зовнішнього середовища містить велику кількість загроз для ТОВ «Прод Агро Інвест». Зазначене викликано в першу чергу військовими діями в Україні та введеним воєнним станом. Наразі ТОВ «Прод Агро Інвест» слід сконцентруватися на вирішенню слабких сторін, використанню наявних можливостей для швидкої адаптації до сучасних викликів.

2. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Прод Агро Інвест». Встановлено, що ТОВ «Прод Агро Інвест» має порушену фінансову рівновагу, що необхідності застосування ризикової фінансової політик. Згідно фінансових індикаторів підприємство є потенційним банкрутом. Головною проблемою ТОВ «Прод Агро Інвест» є відсутність власних фінансових ресурсів, що призводить до постійного накопичення позикових коштів. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу постійно зростає і за результатами 2023 р. складає 1,82. Протягом 2021-2023 рр. досліджуваний суб'єкт господарської діяльності отримує збиток, який на кінець аналізованого періоду складає 90,6 тис.

грн. Це свідчить про потребу ТОВ «Прод Агро Інвест» в розробці антикризової програми, яка дозволить вийти на прибутковий рівень й зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування.

3. Здійснено оцінку кадрового менеджменту ТОВ «Прод Агро Інвест», що дало змогу одержати відповідні результати та з'ясувати необхідність забезпечення потреби в якісній трансформації кадрового менеджменту підприємства. Діючі інструменти та методи не приносять бажаного результату, тому існує необхідність у пошуку більш ефективних, інноваційних підходів. До головних проблем кадрового менеджменту ТОВ «Прод Агро Інвест» слід віднести: гострий дефіцит кадрів, відсутність автоматизованої інформаційної системи, низьку мотивацію та лояльність персоналу, а також орієнтацію на традиційні методи та технології в умовах сучасних змін. Важливо запропонувати дієві кроки щодо подолання цих проблем та підвищення ефективності кадрового менеджменту в цілому.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПРОД АГРО ІНВЕСТ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### 3.1. Пропозиції щодо імплементації інноваційних методів та технологій у кадровий менеджмент ТОВ «Прод Агро Інвест»

ТОВ «Прод Агро Інвест» наразі перебуває в досить складному становищі, що проявляється у збитковій діяльності. Товариство виявилось не готовим до масштабних змін в зовнішньому середовищі, не зуміло адаптуватися до них. Перебудова бізнес-процесів у результаті зміни о бізнес-середовище не була проведена. Щоб успішно вийти з даної ситуації ТОВ «Прод Агро Інвест» необхідно удосконалювати усі бізнес-процеси. Одним з центральних є дефіцит кадрового забезпечення в умовах воєнного стану. Від того, як буде персонал працювати, використовувати технології, проводити необхідні польові роботи, виконуватиме обов'язки залежать результати діяльності ТОВ «Прод Агро Інвест».

Підвищити ефективність кадрового менеджменту ТОВ «Прод Агро Інвест» необхідно через застосування інноваційних методів та технологій. Ефективність традиційних методів та технологій з часом втрачається, а в умовах сучасних криз необхідний пошук більш ефективних інструментів. При цьому потрібно ТОВ «Прод Агро Інвест» має імплементувати кращі інноваційні методи та технології, які були успішно апробованими іншими підприємствами України та світу.

При розробці пропозицій щодо імплементації інноваційних методів та технологій у кадровий менеджмент ТОВ «Прод Агро Інвест» має виходити з наявних можливостей підприємства, а саме дефіциту фінансових ресурсів та невеликої кількості працюючих. Враховуючи зазначене на рис. 3.1 визначено пріоритети підвищення ефективності кадрового менеджменту товариства.



Рис. 3.1 – Пріоритети підвищення ефективності кадрового менеджменту ТОВ «Прод Агро Інвест»

Детально розглянемо та опишемо кожен з пріоритетів підвищення ефективності кадрового менеджменту досліджуваного товариства.

Попри те, що ТОВ «Прод Агро Інвест» є малим за чисельністю працюючих аграрним підприємством існує необхідність у впровадженні автоматизованої системи. Оскільки нині інспектор з кадрів виконує усі кадрові процеси у традиційний спосіб, існує високий рівень бюрократичної, малоефективної та рутинної праці, яка лише займає велику кількість часу. До того ж ризики допущення помилок, затримки у оформленні документів тощо. З впровадженням автоматизованої системи кадрового менеджменту ряд кадрових рутинних операцій

стануть автоматизованими, а інспектор з кадрів зможе сконцентруватися на виконанні стратегічно важливих завдань.

До того ж, впровадження спеціалізованого програмного забезпечення у кадровий менеджмент ТОВ «Прод Агро Інвест» допоможе систематизувати дані про працівників, забезпечуючи швидкий доступ до необхідної інформації та зменшуючи ймовірність помилок через людський фактор. Завдяки автоматизованій системі керівництво зможе оперативно відслідковувати продуктивність працівників, аналізувати кадрові потреби у пікові періоди сільськогосподарських робіт та планувати навантаження таким чином, щоб максимально ефективно використовувати наявні ресурси. Окрім цього, система дозволить проводити оцінку результативності співробітників за ключовими показниками ефективності (KPI), що створить об'єктивну основу для прийняття рішень щодо мотивації, підвищення кваліфікації чи ротації кадрів. Для ТОВ «Прод Агро Інвест» важливо мінімізувати адміністративні витрати, тому автоматизована система кадрового менеджменту стане інструментом для економії часу та ресурсів.

Інвестиції у автоматизовану систему кадрового менеджменту є довгостроковими та будуть продуктивними для ТОВ «Прод Агро Інвест» протягом тривалого часу. Проведений аналіз (табл. 3.1) дозволив здійснити порівняння доступного програмного забезпечення для впровадження у діяльність ТОВ «Прод Агро Інвест».

Таблиця 3.1 – Порівняння доступного програмного забезпечення для впровадження у діяльність ТОВ «Прод Агро Інвест» [68-69, 71, 73, 75]

Назва	Вага	HURMA System	Zoho People	DData_HRMS	Bamboo HR	PeopleForce	Effy.ai
Функціональність	0,15	5	4	4	4	5	3
Простота використання	0,2	4	4	3	5	4	4
Вартість	0,3	3	5	4	2	3	5
Зручність аналітики	0,2	5	4	3	4	5	4
ІШ	0,15	5	4	2	4	3	4
Разом		4,2	4,3	3,3	3,6	3,9	4,15

Згідно проведеної комплексної оцінки найбільш привабливим для ТОВ «Прод Агро Інвест» є рішення впровадження програмного забезпечення Zoho People. Дане програмне забезпечення просте у використанні, має достатній функціонал, що ідеально підходить для малих підприємств, а головне ціна у порівнянні з іншими програмними продуктами є нижчою. Вартість впровадження даного програмного забезпечення для ТОВ «Прод Агро Інвест» складає орієнтовно 30 тис. грн. та щомісячний платіж за обслуговування 600 грн.

Програмне забезпечення Zoho People надасть ТОВ «Прод Агро Інвест» забезпечить комплексне рішення для автоматизації управління персоналом, включаючи функції для ведення обліку співробітників, відстеження робочого часу, управління відпустками та лікарняними, а також створення звітів. Воно дозволить спростити процеси набору та адаптації працівників, поліпшити комунікацію в команді, а також надасть інструменти для аналізу продуктивності та розвитку співробітників. Інтеграція з іншими системами та можливість кастомізації допоможуть налаштувати платформу під специфічні потреби аграрного підприємства. На рис. 3.2 наведено основні переваги ТОВ «Прод Агро Інвест» від автоматизованої системи кадрового менеджменту.

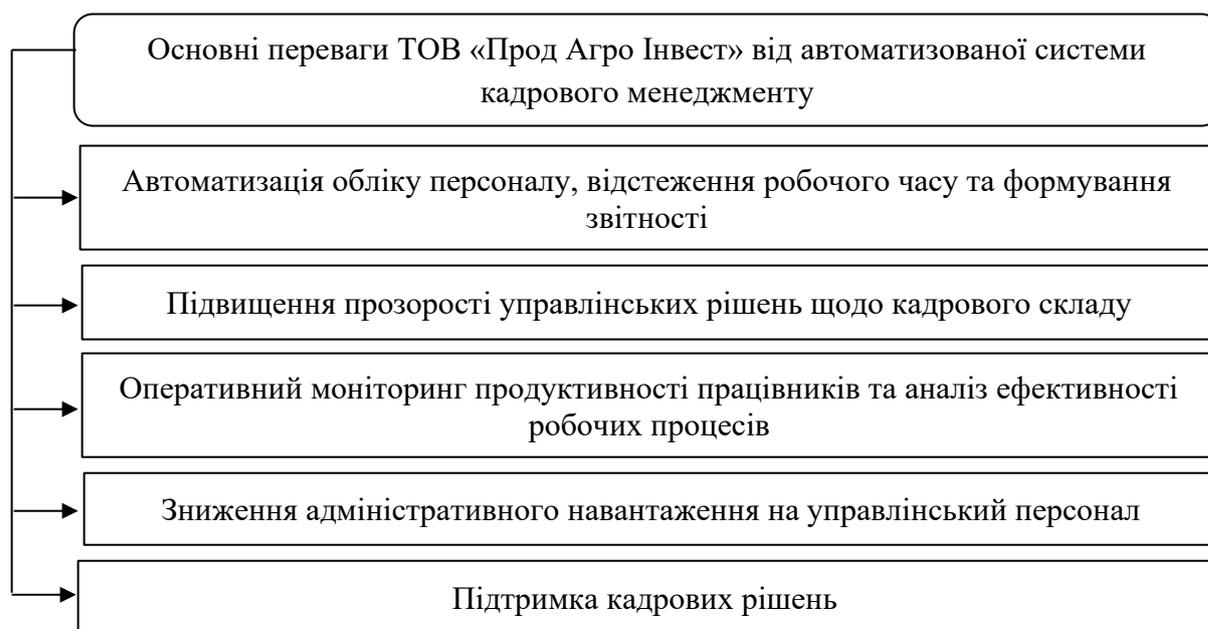


Рис. 3.2 – Основні переваги ТОВ «Прод Агро Інвест» від автоматизованої системи кадрового менеджменту

Впровадження чат-боту для кадрового менеджменту ТОВ «Прод Агро Інвест» на базі програмного забезпечення дозволить значно покращити комунікацію між співробітниками та керівництвом, спростити отримання швидких відповідей на запити та автоматизувати процеси, пов'язані з документами. Чат-бот може бути інтегрований у внутрішні системи підприємства, дозволяючи працівникам готувати документи щодо та оформлювати різні кадрові документи та отримувати необхідну інформацію тощо. Для керівників чат-бот також надає можливість оцінювати результати роботи співробітників у режимі реального часу, отримувати автоматизовані звіти та аналітику, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення. Впровадження такого інструменту значно зменшує навантаження на кадровий відділ, підвищує ефективність управління персоналом і покращує взаємодію всіх учасників робочого процесу.

Іншим важливим інноваційним методом кадрового менеджменту для ТОВ «Прод Агро Інвест» є розвиток системи мотивації персоналу із залученням працівників. Зазначимо, що ТОВ «Прод Агро Інвест» знаходиться у кризовому стані та потребує виходу на прибутковий рівень, отже важливо забезпечити належну мотивацію працівників. Одним із ефективних способів досягнення цієї мети є впровадження системи мотивації через участь у розподілі прибутку. За такою схемою перед працівниками ставитиметься конкретна ціль, виконання якої дозволить покращити фінансові результати підприємства. У разі досягнення визначеної мети частина прибутку підприємства буде розподілена серед всього трудового колективу. Такий підхід дозволить створити у працівників відчуття залученості до процесу підвищення ефективності роботи, зацікавленість у досягненні загальних цілей та підвищення продуктивності праці. В результаті, це сприятиме покращенню морального клімату в колективі, зростанню відповідальності та ініціативи, а також забезпечить стійкий фінансовий результат для підприємства.

На рис. 3.3 розроблений та запропонований до впровадження алгоритм забезпечення участі персоналу ТОВ «Прод Агро Інвест» у розподілі прибутку.

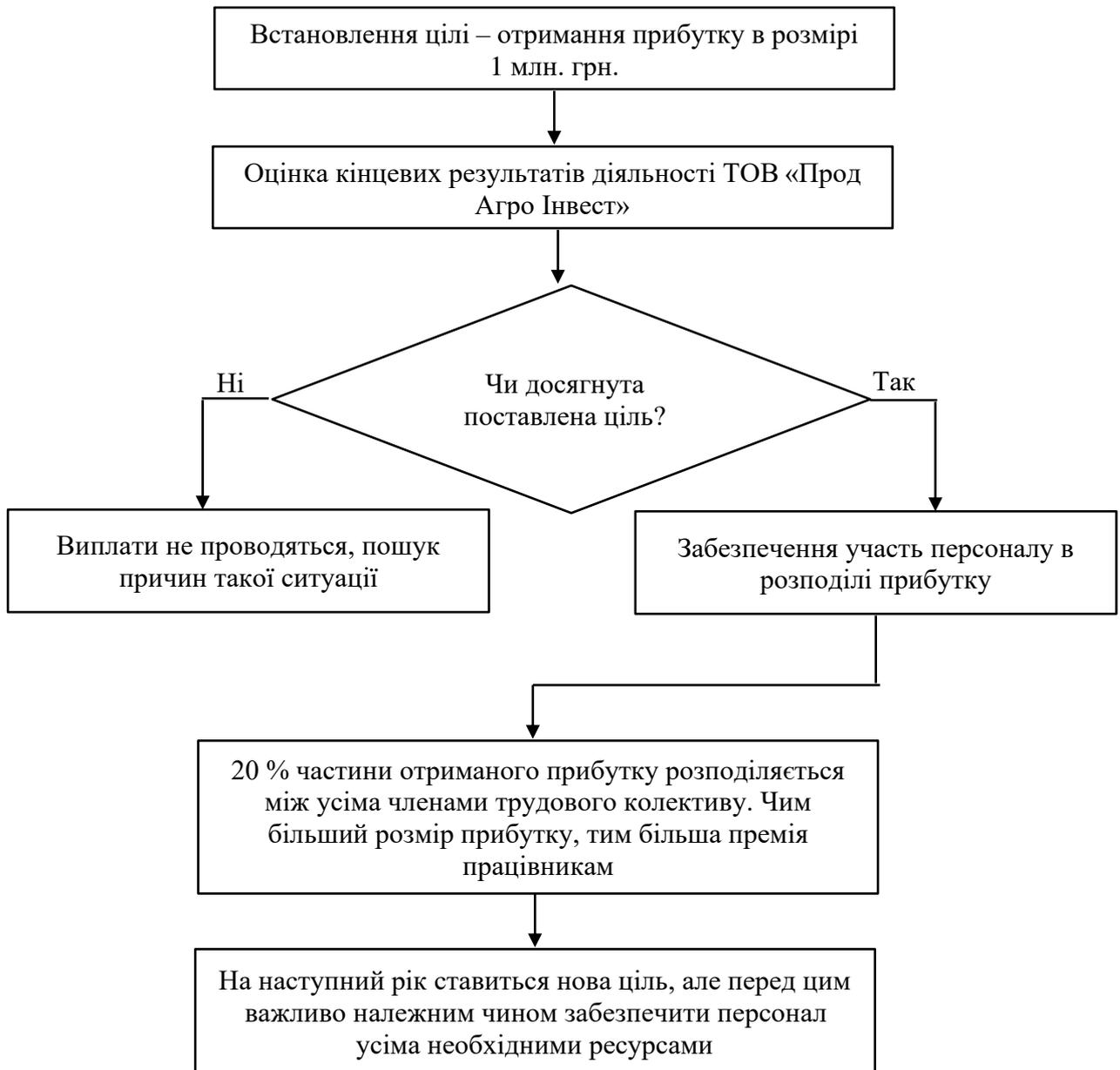


Рис. 3.3 – Запропонований до впровадження алгоритм забезпечення участі персоналу ТОВ «Прод Агро Інвест» у розподілі прибутку

Забезпечення участі персоналу ТОВ «Прод Агро Інвест» у розподілі прибутку є особливо ефективним для підприємств, які перебувають у кризовому стані. У такі періоди важливо не лише відновлювати фінансові показники, але й мобілізувати внутрішні ресурси компанії для досягнення високих результатів. Участь у розподілі прибутку дозволяє створити додаткову мотивацію для працівників, оскільки їх винагорода безпосередньо залежить від ефективності роботи підприємства. Це сприяє залученості та відповідальності кожного

співробітника, адже всі стають зацікавленими у досягненні спільної мети – відновленні прибутковості ТОВ «Прод Агро Інвест». Така система не лише покращує моральний клімат у колективі, але й підвищує продуктивність праці, адже кожен працівник має прямий інтерес у покращенні результатів діяльності підприємства. Впровадження подібної практики в умовах кризи допоможе швидше подолати труднощі та вийти на стабільний прибутковий рівень.

Вагомою проблемою для ТОВ «Прод Агро Інвест» є дефіцит кадрів, спричинений негативною демографічною ситуацією в селах, а також воєнним станом, що призводять до значного зменшення працездатного населення. Це створює додаткові труднощі для ефективної діяльності підприємства, оскільки нестача кваліфікованих працівників може призвести до зниження продуктивності та ускладнення виконання важливих завдань. Враховуючи ці обставини, важливо шукати шляхи залучення працівників, зокрема через впровадження гнучких умов праці, мотиваційних програм, підвищення рівня заробітної плати та поліпшення умов для розвитку кар'єри. Крім того, залучення нових кадрів може бути ефективним через співпрацю з місцевими навчальними закладами, участь у програмах перекваліфікації та організацію внутрішнього навчання для підвищення кваліфікації працівників. Всі ці заходи дозволять покращити кадрову ситуацію і забезпечити стабільність і розвиток підприємства в умовах дефіциту робочої сили.

Пропонується активізувати взаємодію ТОВ «Прод Агро Інвест» та регіональних закладів вищої освіти для навчання роботи у аграрній сфері. Усі бажаючі матимуть можливість пройти курси з агрономії, механізації та комбайнерства тощо та підвищити кваліфікацію за підтримки підприємства. Це дозволить не тільки покращити кваліфікацію персоналу, але й забезпечити підприємство висококваліфікованими кадрами, що є важливим для розвитку компанії в умовах дефіциту робочої сили.

Існуюча проблема кадрового дефіциту вимагає інноваційних підходів до її вирішення. В умовах воєнного стану посади, які традиційно вважалися «чоловічими», активно освоюють жінки, що також відкриває нові можливості для

залучення різних категорій працівників. Це стане однією з альтернатив для ТОВ «Прод Агро Інвест» в умовах дефіциту кадрів, сприяючи розвитку місцевої громади та забезпеченню підприємства необхідними фахівцями.

Іншою альтернативою для ТОВ «Прод Агро Інвест» є забезпечення безкоштовним житлом сімей працівників, які є вимушеними переселенцями (ВПО). Існує велика кількість ВПО, які потребують житла, а в селах є чимало вільних будинків, які можна викупити. ТОВ «Прод Агро Інвест» може придбати ці будинки та надати безкоштовне житло ВПО, які будуть працевлаштовані на підприємстві. Це дозволить ТОВ «Прод Агро Інвест»:

- залучити нових працівників з числа ВПО, що допоможе покрити кадровий дефіцит;

- забезпечити соціальну відповідальність підприємства, підтримуючи людей у складних життєвих обставинах;

- створити додаткові стимули для працевлаштування та зменшення плинності кадрів;

- покращити імідж підприємства як соціально орієнтованої компанії;

- підвищити продуктивність праці, оскільки працівники будуть більш мотивовані працювати в умовах стабільного житлового забезпечення;

- спонукати людей до тривалої роботи на підприємстві, оскільки безкоштовне житло є суттєвим фактором для багатьох родин;

- покращити взаємодію з місцевими органами влади та громадами, створюючи позитивний соціальний ефект.

Зважаючи на сучасні умови та потребу в соціальній підтримці вимушених переселенців, запропонований захід є досить привабливим для ТОВ «Прод Агро Інвест». Забезпечення безкоштовним житлом ВПО не тільки сприятиме покращенню кадрової ситуації та зменшенню плинності кадрів, але й підвищить соціальну відповідальність підприємства, що є важливим у контексті сучасних вимог до бізнесу. Таким чином, реалізація цього заходу може стати важливим кроком для забезпечення стабільності та розвитку компанії.

Узагальнюючи результати дослідження зазначимо, що автоматизація кадрових процесів ТОВ «Прод Агро Інвест» знижує адміністративне навантаження, забезпечує швидкість і точність обробки даних, що дозволяє менеджерам зосередитись на стратегічних завданнях. Участь працівників у розподілі прибутку сприяє збільшенню їх мотивації та залученості, що прямо впливає на продуктивність та лояльність до компанії. Чат-боти, у свою чергу, оптимізують комунікацію в організації, що дозволяє швидше реагувати на потреби персоналу та знижує кількість помилок у кадрових процесах.

Крім того, розвиток системи підготовки кадрів та забезпечення безкоштовним житлом для працівників, які є внутрішньо переміщеними особами, має важливий соціальний та кадровий ефект. Внутрішня академія дозволяє підвищувати кваліфікацію працівників, що сприяє їх професійному росту та підвищує ефективність роботи підприємства. Забезпечення житлом може позитивно впливати на рівень задоволеності працівників, зменшуючи їх стрес та допомагаючи утриманню цінних кадрів. Усі ці нововведення сприяють створенню позитивного робочого клімату та зростанню продуктивності на рівні персоналу та підприємства в цілому.

Таким чином, наявний стан кадрового менеджменту ТОВ «Прод Агро Інвест» потребує підвищення ефективності за рахунок імплементації інноваційних методів та технологій. Виходячи з реальних можливостей та потреб товариства запропоновано до впровадження наступне: впровадження автоматизованої системи кадрового менеджменту, започаткування участі персоналу в розподілі прибутку, впровадження чат-боту для кадрового менеджменту, спрямованість на навчання працівників для роботи у аграрній сфері, забезпечення безкоштовним житлом сімей працівників, які є ВПО. З широкого переліку програмного забезпечення до впровадження обрано Zoho People, що відповідає потреб товариства та порівняно з іншими продуктами є більш дешевим. Окремо варто відзначити потребу у формуванні мотиваційного механізму із залученням персоналу в розподілі

прибутку, що дозволить ТОВ «Прод Агро Інвест» бути ефективнішим та вийти з кризи.

Таким чином, комплекс зазначених методів та технологій кадрового менеджменту можуть забезпечити вирішення поточних проблем ТОВ «Прод Агро Інвест» та створити основу для стійкого розвитку підприємства. У контексті сучасних викликів зазначені заходи забезпечать адаптацію ТОВ «Прод Агро Інвест» до змін зовнішнього середовища та сприятимуть досягненню стратегічних цілей підприємства.

### 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

При оцінці ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Прод Агро Інвест» слід враховувати специфіку сільськогосподарської галузі, оскільки на показники роботи персоналу значний вплив мають фактори, характерні для цієї галузі. Серед них – погодні умови, своєчасні терміни посіву та збору врожаю, забезпеченість сільськогосподарською технікою та інші зовнішні фактори, які можуть змінюватися з року в рік. З огляду на це, для оцінки ефективності заходів на плановий рік, у якості основних показників слід брати дані попереднього року, а також враховувати успішний досвід інших підприємств у галузі. Ці дані можна проектувати на результати роботи підприємства в плановому році, адаптуючи їх до специфічних умов та потреб ТОВ «Прод Агро Інвест». Такий підхід дозволить більш точно оцінити ефективність запропонованих заходів і забезпечити реалістичні прогнози щодо результатів їх впровадження.

У табл. 3.2 наведено розрахунок витрат на імплементацію інноваційних методів та технологій кадрового менеджменту у кадровий менеджмент ТОВ «Прод Агро Інвест»

Таблиця 3.2

**Розрахунок витрат на імplementацію інноваційних методів та технологій кадрового менеджменту у кадровий менеджмент ТОВ «Прод Агро Інвест»**

№ з/п	Стаття витрат	Розрахунок, тис. грн.	Вартість, тис. грн.
1.	Впровадження автоматизованої системи кадрового менеджменту	$30 + (12 \times 0,6)=37,2$	37,2
2.	Започаткування нового мотиваційного механізму для працівників	$1000 \times 20 \%=200$	200
3.	Впровадження чат-боту для кадрового менеджменту	$10 + (12 \times 0,4)=14,8$	14,8
4.	Розширення діяльності підприємства для розвитку та навчання персоналу	-	50
5	Забезпечення безкоштовним житлом сімей працівників, які є ВПО	-	400
	Всього	-	702

Згідно планових розрахунків встановлено, що орієнтовні витрати на імplementацію запропонованих інноваційних методів та технологій кадрового менеджменту у кадровий менеджмент ТОВ «Прод Агро Інвест» складуть 702 тис. грн. На разі ТОВ «Прод Агро Інвест» таких вільних коштів не має, оскільки рік завершило зі збитком. Тому пропонується цю частину видатків покрити за рахунок внеску засновника, який надалі, інвестуючи у розвиток ТОВ «Прод Агро Інвест», зможе отримати більші дивіденди у довгостроковій перспективі.

Також слід урахувувати, що підрахунок витрат є орієнтовним. Зокрема, у частині витрат на участь персоналу в розподілі прибутку за основу взято досягнення поставленої цілі щодо отримання прибутку в розмірі 1 млн. грн. Якщо ж ціль не буде досягнута, то витрати за даною статтею будуть відсутні. Якщо ж прибуток суттєво перевищить даний розмір, то витрати навпаки зростуть за даною статтею.

У табл. 3.3 наведено вплив запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «Прод Агро Інвест».

Таблиця 3.3

**Вплив запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «Прод Агро Інвест»**

Пропозиція	Прогнозований вплив	Очікуваний ефект
Впровадження автоматизованої системи кадрового менеджменту	підвищення ефективності роботи інспектора з кадрів на 20-25%	зниження адміністративних витрат на 15 %
Започаткування участі персоналу в розподілі прибутку	підвищення продуктивності праці на 35-40%; підвищення рівня задоволеності працею	зростання ефективності роботи, що в свою чергу може збільшити обсяг виробництва та доходів компанії
Впровадження чат-боту для кадрового менеджменту	прогнозоване зниження адміністративного навантаження на 15-20%	економія часу і ресурсів дозволить зменшити витрати на кадрові операції на 5-10%
Розширення діяльності підприємства для розвитку та навчання персоналу	після проходження курсу співробітники зможуть більш ефективно виконувати свої обов'язки; залучення необхідних працівників з ринку праці	дозволить збільшити ефективність роботи на 12-15%
Забезпечення безкоштовним житлом сімей працівників, які є ВПО	зниження плинності кадрів на 10-20%, що дозволить заощадити на витратах на найм нових працівників та навчання; забезпечить сталість кадрового складу; дозволить залучити кращих кадрів	призведе до підвищення ефективності роботи підприємства на 8-10%

Наведені дані відображають прогнозовані очікування щодо впливу запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «Прод Агро Інвест», які сформульовані з урахуванням думки керівництва підприємства. Однак варто зазначити, що на практиці ці результати можуть зазнавати відхилень, як у бік покращення, так і в бік зниження, залежно від конкретних умов реалізації заходів та зовнішніх факторів. Абсолютно точно не можливо оцінити отриманий результат заздалегідь, адже ще стоїть питання як саме будуть втілені в дію запропоновані заходи.

У табл. 3.4 наведено розрахунок показників очікуваного ефекту запропонованих заходів.

Таблиця 3.4

**Розрахунок показників очікуваного ефекту запропонованих заходів**

Показник	Результат, тис. грн.
Економія завдяки впровадження автоматизованої системи кадрового менеджменту	50
Додатковий приріст прибутку за рахунок підвищення продуктивності праці, поліпшення мотивації працівників	1000
Економія адміністративних витрат	30
Економія на наймі персоналу	25
Сукупний ефект	1105

Згідно очікуваного прогнозу сукупний ефект складе 1105 тис. грн. Це при умові, що буде досягнуто поставленої цілі щодо виходу на прибутковий рівень та отримання 1 млн. грн. прибутку. На це впливатиме ряд інших зовнішніх та внутрішніх факторів, що не дозволяє з 100 % вірогідністю спрогнозувати зазначене.

Відповідно приріст прибутку визначається за формулою:

$$\Delta\text{ЧдП} = (C_e - B) \times (1 - \text{Ппр}) \quad (3.1)$$

де  $\Delta\text{ЧдП}$  – приріст чистого прибутку, тис. грн.;

$C_e$  – сукупний ефект, тис. грн.;

$B$  – витрати на впровадження запропонованих заходів, тис. грн.;

Ппр – податок на прибуток (18 %).

Використовуючи ці дані визначено приріст чистого прибутку, який складе:

$$\Delta\text{ЧдП} = (1105 - 702) \times (1 - 0,18) = 330 \text{ тис. грн.}$$

Отже, очікується приріст чистого прибутку в розмірі 330 тис. грн. Економічна ефективність при цьому визначається за формулою:

$$EE = \Delta\text{ЧдП} / B \quad (3.2)$$

де  $EE$  – економічна ефективність, грн. / грн.

Економічна ефективність запропонованих заходів складе:

$$EE = 330 / 702 = 0,47 \text{ грн./грн.}$$

Очікувана економічна ефективність складе 0,47 грн./грн. Тобто ТОВ «Прод Агро Інвест» може отримати 0,47 грн. прибутку на кожную 1 грн. вкладену у впровадження запропонованих заходів, імплементацію інноваційних методів та технологій кадрового менеджменту. Як зазначалося вище, існує ймовірність відхилення від планових результатів у силу впливу різноманітних факторів. Важливо, що основну статтю витрат щодо виплати премії за участь у розподілі прибутку ТОВ «Прод Агро Інвест» нестиме виключно за умови досягнення поставленої цілі. Якщо очікуваних результат не буде досягнуто, то відповідно знизяться й витрати ТОВ «Прод Агро Інвест».

Таким чином, за результатами проведеної попередньої оцінки встановлено орієнтовні витрати на впровадження запропонованих заходів у сумі 702 тис. грн. Основну частину витрат ТОВ «Прод Агро Інвест» щодо виплати премій за участь у розподілі прибутку буде нести виключно за умови досягнення поставленої цілі. При цьому приріст прибутку від пропозицій щодо імплементації інноваційних методів та технологій у кадровий менеджмент ТОВ «Прод Агро Інвест» складе 330 тис. грн. з урахуванням відрахувань на покриття витрат, а економічна ефективність становить 0,47 грн./грн.

### Висновки до розділу 3

Проведене дослідження у рекомендаційному розділі кваліфікаційної роботи дозволило виконати поставлені завдання та зробити наступні висновки:

1. Запропоновано пропозиції щодо імплементації інноваційних методів та технологій у кадровий менеджмент ТОВ «Прод Агро Інвест». Наявний стан

кадрового менеджменту ТОВ «Прод Агро Інвест» потребує підвищення ефективності за рахунок імплементації інноваційних методів та технологій. Виходячи з реальних можливостей та потреб товариства запропоновано до впровадження наступне: впровадження автоматизованої системи кадрового менеджменту, започаткування участі персоналу в розподілі прибутку, впровадження чат-боту для кадрового менеджменту, розширення діяльності підприємства для розвитку та навчання персоналу для роботи у аграрній сфері, забезпечення безкоштовним житлом сімей працівників, які є ВПО. З широкого переліку програмного забезпечення до впровадження обрано Zoho People, який відповідає потреб товариства та порівняно з іншими продуктами є більш дешевим. Окремо варто відзначити потребу в започаткуванні участі персоналу в розподілі прибутку, що дозволить ТОВ «Прод Агро Інвест» бути ефективнішим та вийти з кризи.

2. Оцінено ефективність запропонованих заходів. За результатами проведеної попередньої оцінки встановлено орієнтовні витрати на впровадження запропонованих заходів у сумі 702 тис. грн. Основну частину витрат ТОВ «Прод Агро Інвест» щодо виплати премій за участь у розподілі прибутку буде нести виключно за умови досягнення поставленої цілі. При цьому приріст прибутку від пропозицій щодо імплементації інноваційних методів та технологій у кадровий менеджмент ТОВ «Прод Агро Інвест» складе 330 тис. грн. з урахуванням відрахувань на покриття витрат, а економічна ефективність становить 0,47 грн./грн.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило досягнути поставленої мети та виконати всі завдання. Результати дослідження дозволили зробити наступні декілька взаємопов'язаних висновків:

1. Розкрито сутність, завдання та значення кадрового менеджменту. Кадровий менеджмент є комплексною системою, що охоплює всі аспекти управління персоналом, включаючи процеси найму, відбору, адаптації, стимулювання, оцінки результативності праці, звільнення та інші кадрові функції. Ефективне управління цими процесами сприяє формуванню висококваліфікованого та згуртованого колективу, здатного ефективно реалізовувати стратегічні цілі організації. Завдяки належній системі кадрового менеджменту підприємство має можливість не лише підтримувати стабільний рівень продуктивності, але й швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. В сучасних умовах успішними стають компанії, які впроваджують гнучкі підходи до управління персоналом і активно застосовують інноваційні методи для підвищення ефективності кадрових процесів.

2. Визначено проблеми та виклики кадрового менеджменту у сучасних умовах. Дослідження показали, що воєнний час суттєво загострив проблеми у сфері кадрового менеджменту на українських підприємствах. Серед ключових викликів, які виникли, можна виділити зміни у правовому регулюванні через запровадження воєнного стану, дефіцит трудових ресурсів, труднощі, пов'язані з мобілізацією та бронюванням працівників, особливо чоловіків, підвищення ризику для життя персоналу, недостатню кваліфікацію кандидатів на відкриті посади, зниження мотивації та морального духу працівників, а також необхідність адаптації до масового впровадження цифрових технологій, включаючи рішення на основі штучного інтелекту. Крім того, актуальними проблемами стали необхідність оновлення стратегії управління персоналом, погіршення соціально-психологічного клімату в колективах та питання інклюзії робочого середовища. Хоча повне

подолання зазначених труднощів наразі є складним завданням, накопичений досвід дозволяє мінімізувати їхній негативний вплив та підвищити адаптивність підприємств до нестабільного зовнішнього середовища. Практика свідчить, що важливими факторами успіху є проактивний підхід до управління, постійний моніторинг зовнішніх умов і врахування індивідуальних потреб співробітників для забезпечення ефективної діяльності організації.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Прод Агро Інвест», яке є представником аграрного сектору України. ТОВ «Прод Агро Інвест» спеціалізується на вирощуванні продукції рослинництва, зокрема пшениці, соняшнику, кукурудзи та сої. За чисельністю працівників підприємство належить до категорії малих аграрних компаній: середньооблікова кількість персоналу у 2023 році склала 27 осіб. Проведений SWOT-аналіз виявив значну кількість зовнішніх загроз для підприємства, що пов'язані насамперед з військовими діями на території України та запровадженням воєнного стану. У сучасних умовах пріоритетним завданням для ТОВ «Прод Агро Інвест» є усунення внутрішніх слабких сторін та активне використання існуючих можливостей для адаптації до викликів зовнішнього середовища. Це передбачає підвищення гнучкості управління, оптимізацію ресурсів, впровадження інноваційних технологій та пошук нових ринків збуту, що сприятиме забезпеченню стабільності та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

5. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Прод Агро Інвест». Аналіз фінансового стану ТОВ «Прод Агро Інвест» виявив порушення фінансової рівноваги та застосування ризикової фінансової політики, що визначає підприємство як потенційного банкрута за показниками фінансових індикаторів. Основною проблемою компанії є дефіцит власних фінансових ресурсів, що спричиняє постійне зростання обсягу позикового капіталу. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу продовжує зростати й станом на кінець 2023 року досяг значення 1,82. Протягом 2021–2023 років підприємство зазнало збитків, які на завершення аналізованого періоду склали 90,6

тис. грн. Така ситуація вимагає невідкладної розробки антикризової програми, спрямованої на досягнення фінансової стабільності, зменшення залежності від зовнішнього фінансування, оптимізацію витрат і підвищення прибутковості. Успішна реалізація цих заходів дозволить підприємству відновити стійкість і підвищити ефективність фінансового управління.

6. Оцінено кадровий менеджмент ТОВ «Прод Агро Інвест». Результати дослідження засвідчують нагальну потребу у фундаментальній трансформації кадрового менеджменту ТОВ «Прод Агро Інвест». Виявлено, що застосування наявних інструментів і методів не забезпечує досягнення очікуваних результатів, що створює необхідність упровадження більш ефективних та інноваційних підходів. Основні проблеми кадрового менеджменту підприємства включають гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, відсутність автоматизованої інформаційної системи управління персоналом, низький рівень мотивації та лояльності працівників, а також залежність від традиційних методів управління в умовах сучасних динамічних змін. Для подолання зазначених проблем слід розробити комплекс заходів, спрямованих на впровадження сучасних технологій автоматизації, розробку системи мотивації на основі індивідуальних стимулів, покращення умов праці, а також підвищення привабливості підприємства як роботодавця.

7. Запропоновано пропозиції щодо імплементації інноваційних методів та технологій у кадровий менеджмент ТОВ «Прод Агро Інвест». Сучасний стан кадрового менеджменту ТОВ «Прод Агро Інвест» вимагає суттєвого підвищення ефективності шляхом упровадження інноваційних методів і технологій. З огляду на реальні можливості та стратегічні потреби підприємства, запропоновано реалізацію таких заходів: інтеграція автоматизованої системи управління персоналом, запуск оновленого мотиваційного механізму для співробітників, використання чат-бота для кадрових процесів, розширення програм професійного розвитку та навчання, а також надання безкоштовного житла сім'ям працівників, які належать до внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

8. Оцінено ефективність запропонованих заходів. На основі проведеної попередньої оцінки визначено, що орієнтовні витрати на реалізацію запропонованих заходів у ТОВ «Прод Агро Інвест» становитимуть 702 тис. грн. Основна частина витрат, пов'язана з виплатою премій за участь у розподілі прибутку, буде здійснюватися лише за умови досягнення підприємством визначених цільових показників. Очікуваний приріст прибутку завдяки впровадженню інноваційних підходів і технологій у сферу кадрового менеджменту складатиме 330 тис. грн., враховуючи необхідні відрахування для покриття витрат. При цьому розрахована економічна ефективність заходів становить 0,47 грн на кожен гривню витрат, що свідчить про доцільність запропонованих інноваційних рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 24.11.2024).
2. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України No 2136-IX, редакція від 24.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 26.10.2024)
3. Бардадим С. А., Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. Діджиталізація HR-процесів в організації. *Збірник статей II Всеукраїнської конференції «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості»* (18 листопада 2021 року, м. Київ). Т. 2. Київ : КНУТД, 2021. С. 54-59.
4. Бізнес бачить проблему дефіциту кадрів як один із ключових ризиків у майбутньому. URL: <https://budport.com.ua/news/27605-biznes-bachit-problemu-deficitu-kadriv-yak-odin-iz-klyuchovih-rizikiv-u-maybutnomu-infografika> (дата звернення: 26.10.2024)
5. Брак робочої сили вперше очолив рейтинг проблем бізнесу, – ІЕД. URL: <https://biz.censor.net/n3515359> (дата звернення: 26.10.2024)

6. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль: ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”, 2020. 212 с.
7. Бурлаєнко Т. І., Дараган Л. В. Теоретичні аспекти управління персоналом на сучасному підприємстві. *Науковий вісник УМО. Серія «Економіка та управління»: електронне наук.-практ.* 2019. Вип. 7. URL: <http://umo.edu.ua/ekonomika> (дата звернення: 03.10.2024)
8. Варіс І. О., Кравчук О. І., Парашук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник.* Тернопіль: ТНТУ, 2022. Том 74. № 1. С. 90-102.
9. Васільєва Л. Діджиталізація HR-процесів в менеджменті персоналу. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті* : Матеріали 89 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, м. Київ, 3-7 квітня 2023 р. Київ : НУХТ, 2023 р. Ч. 3. С. 64.
10. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П., Волянська-Савчук Л.В. Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персонал-технології. *Innovation and Sustainability.* 2022. Вип. 2. С. 112-122.
11. Водянка Л. Д., Ратушняк Д.В., Лусте О.О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ.* 2022. № 1. С. 403-409.
12. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління.* 2019. № 1 (33). С. 33-42.
13. Вонберг Т.В., Головка А.А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. *Інфраструктура ринку.* 2020. №45. С. 79-82. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13> (дата звернення: 22.10.2023)
14. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2021. Випуск 36. С. 65-69.

15. Горобинська М.В., Бестужева С.В. Вплив E-HRM на результативність персоналу міжнародних компаній. *Економіка та управління підприємство*. 2023. Вип. 71. С. 115-120.
16. Грабчук І.Ф., Бугайчук В.В., Аляб'єва В.В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/186> (дата звернення: 29.10.2023)
17. Гурман О.М., Лукашук А.В. Дослідження впливу персонал-технологій на ефективність роботи працівників та культуру організації. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2 (02). С. 16-22
18. Дакі Н.І., Андрієнко О.І. Особливості кадрового менеджменту військових формувань. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 47-2. С. 48-52.
19. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 147-156.
20. Данилюк Д.О., Серєда Г.В. Методи управління в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. №15. С. 137-144.
21. Дашко І., Михайліченко Л. Особливості використання інноваційних технологій в системі управління персоналом. *Економічний форум*. № 1(2). 2023. С. 3-10.
22. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144-152.
23. Дончак Л.Г., Добіжа В.В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство. Електронне фахове видання*. 2018. Вип. 17. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/17\\_ukr/34.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/17_ukr/34.pdf). (дата звернення: 26.10.2024)

24. Дрималовська Х.В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 3 (66). С. 58-62.
25. Друкер П.Ф. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ: КМ-Букс, 2020. 240 с.
26. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.
27. Коллінз Дж. Від хорошого до величного. Київ: Наш формат, 2022. 368 с.
28. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Marketing and Digital Technologies*. 2021. №3. С. 92-110.
29. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290-297.
30. Кудин С. І., Федик М. В., Фурман Д. Г. Управління людським капіталом в умовах пандемічної нестабільності. *Наукові перспективи*. 2022. №4 (22). С. 194-207.
31. Кулініч О., Єсінова Н., Зарецька Л. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 2. Т. 1. С. 42-50.
32. Кустріч Л.О., Кустріч В.І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34-38.
33. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125-129.
34. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Випуск 42. С. 18-22.

35. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство: Мукачівський державний університет*. 2018. Вип.14. С.448-456.
36. Мазник Л. В. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.
37. Мазур В.С. Інноваційні технології управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 46-58.
38. Митрофанова Є.А., Митрофанова А.Є. Екосистемний підхід для трансформації управління людськими ресурсами. *Лідерство та менеджмент*. 2022. Том 9. № 1. С. 201-218.
39. Новак І.М., Альошкіна Л.П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9871> (дата звернення: 26.10.2024).
40. Обіход С.В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 107. С. 3-9.
41. Олешко Т.І., Касьянова Н.В., Смерічевський С.Ф. Цифрова економіка: підручник. Київ : НАУ, 2022. 200 с.
42. Опендатабот ТОВ «Прод Агро Інвест». URL: <https://opendatabot.ua/c/40561005> (дата звернення: 02.11.2024)
43. Орел Ю.Л., Смаглюк А.А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368>
44. Павлова В., Горбань С., Біленко О. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. *Наукові перспективи*. 2023. № 4 (34). С. 279-290.

45. Писаренко С.В., Дядик Т.В., Бих С.М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Одеса: «Гельветика», 2020. С. 61-67.
46. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
47. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Випуск 4, № 2. С. 88-93.
48. Ремньова Л., Хмелевський С. Диджиталізація процесів управління персоналом як сучасний тренд розвитку інноваційних HR-технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 35-48.
49. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. URL:<https://voxukraine.org/rynok-pratsi-v-umovah-vijny-demografichni-vyklyky-dlya-ukrayiny>
50. Смолінець І., Левків Г. Управління персоналом в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Серія економічна*. 2021. № 101. С. 94-100.
51. Сновидович І. Інноваційні рішення в системі управління персоналом у час війни. *Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в гео-економічному просторі»*. 2022. С. 149-151.
52. Співак В.В. Наукові підходи до становлення кадрового менеджменту промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010, № 4, Т. 1. С. 89-91.
53. Струць О.Р., Гришко В.В. Інноваційні технології в управлінні персоналом підприємства в умовах повоєнної відбудови України. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*. 09 листопада 2023 року. Полтава. 2023. С. 155-156.

54. Тертична Л.І. Професійна мобільність як необхідна умова самореалізації сучасного фахівця. *Проблеми управління підприємств у сучасних умовах: Матеріали XIX Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 18-19 квітня 2023 р. : тези доп. Київ : НУХТ, 2023. С. 125-126.*

55. Тертична Л.І. Професійна перепідготовка персоналу як тренд цифрових технологій і пандемії. *Innovative Educational Technologies: European Experience and its Application in Internship in Economics and Management : Scientific and pedagogic internship. Internship proceedings, January 20-31, 2021. Kielce, Poland : Konsorcjum Naukowo-Edukacyjne, 2021. 176 p. P. 155-158.*

56. Устіловська А. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. №4. С.100-108.*

57. Цалко Т., Невмержицька С., Птуха А. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство. 2024. (60). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3650> (дата звернення: 26.10.2024)*

58. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство. 2023. No 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 26.10.2024)*

59. Чому ваша компанія має діджиталізуватись та 4 приклади того, як це робити. European Business Association. URL:<https://eba.com.ua/chomu-vasha-kompaniya-maye-didzhytalizuvatys-ta-4-pryklady-togo-yak-tse-robyty/> (дата звернення: 26.10.2024).

60. Чорнодід І.С., Василюк Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08> (дата звернення: 26.10.2024)*

61. Шевченко О., Євтушенко Г. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*, 2019. Вип. 10 (74). С. 753-757.
62. Шкляр В., Петухов А. Роль цифрових технологій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці* : матеріали Міжнар. наук. практ. конф. м. Київ, 22 листоп. 2022 р. Київ, 2022. С. 232-235.
63. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві*: зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2020 р. Болгарія: Access Press, 2020. С. 257-262.
64. Bamboo HR. URL: <https://www.bamboohr.com/> (дата звернення: 12.12.2024)
65. Berezhnaya O., Krainik O., Kuris Y., Sergienko T. Reserves of production efficiency increasing in conditions of globalization. *Theory and practice: problems and prospects*. Scientific articles. Kaunas. 2019. P. 31-41.
66. Blockchain rocking the world of hr. MorganPhilips group. 2023. URL: <https://www.morganphilips.com/en/insights/blockchain-rocking-the-world-of-hr> (дата звернення: 13.10.2024)
67. Chatgpt. URL: <https://chatgpt.com/> (дата звернення: 26.10.2024)
68. DData\_HRMS. URL: <https://marketplace.creatio.com/app/ddata-hrms-creatio> (дата звернення: 12.12.2024)
69. Effy.ai. URL: <https://www.ffy.ai/> (дата звернення: 12.12.2024)
70. HR тренди 2023: Які тренди HR впливатимуть на розвиток бізнесу в цьому році? URL: <http://surl.li/mzssdp> (дата звернення: 13.10.2024)
71. HURMA System. URL: <http://surl.li/cgydsk> (дата звернення: 12.12.2024)
72. Milon, M., Alam, M. and Pias, M. Exploring the Key Practices of E-HRM in Place of Traditional HRM: A Study on Private Industry of Bangladesh. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2022. Vol. 10. P. 403-417.

73. PeopleForce. URL: <http://surl.li/nmmboq> (дата звернення: 12.12.2024)
74. Youcontrol ТОВ «Прод Агро Інвест». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/40561005/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40561005/) (дата звернення: 02.11.2024)
75. Zoho People. URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.zoho.people&hl=uk> (дата звернення: 12.12.2024)
76. 40 HR technology statistics every HR team should know in 2024. URL: [www.myshortlister.com/insights/hr-technology-statistics](http://www.myshortlister.com/insights/hr-technology-statistics) (дата звернення: 26.10.2024)

## ДОДАТКИ