

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача **Паскарік Валерії Сергіївни**

Науковий керівник: к.е.н., доц. Ліщинська В.В

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 Олена ШАТІЛОВА
«26» лютого 2024 р

 Михайло САГАЙДАК
«26» лютого 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Паскарик Валерії Сергіївній

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Адаптація системи управління персоналом бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» _____ 2024 р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «УТ«УЛФ»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1

Теоретико-методичні основи управління персоналом бізнес-організації

Розділ 2	Адаптація системи управління персоналу компанії Укрлендфармінг до умов воєнного стану
Об'єкт дослідження:	система управління персоналом організації
Предмет дослідження:	процес адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	узагальнення теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо напрямів адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- дослідити основні принципи та завдання системи управління персоналом в звичайних умовах функціонування бізнес організацій.
- узагальнити інформацію щодо особливості впливу воєнного стану на ефективність діяльності бізнес організацій та взаємодію з персоналом.
- вивчити сучасні підходи до формування мотивації та лояльності персоналу у воєнний період.

У розділі 2

- визначити стратегії адаптації системи управління персоналом до змінених умов воєнного стану та забезпечення безперебійної роботи підприємства.
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом з урахування воєнних обставин для забезпечення стабільності та ефективності бізнесу.
- розглянути можливі ризики та виклики, з якими може зіткнутися система управління персоналом у воєнний період.

Завдання підготував

науковий керівник



(підпис)

Вікторія Ліщинська

«21» лютого 2024 р.

Завдання одержав

здобувач



(підпис)

Валерія Паскарик

«21» лютого 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 53 сторінок, 16 таблиць, 3 рисунка, список літератури з 33 найменувань.

«Адаптація системи управління персоналом бізнес-організації»

Об'єкт дослідження - система управління персоналом організації.

Предмет дослідження – процес адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – узагальнення теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо напрямів адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- дослідити основні принципи та завдання системи управління персоналом в звичайних умовах функціонування бізнес організацій;
- узагальнити інформацію щодо особливості впливу воєнного стану на ефективність діяльності бізнес організацій та взаємодію з персоналом;
- вивчити сучасні підходи до формування мотивації та лояльності персоналу у воєнний період;
- визначити стратегії адаптації системи управління персоналом до змінених умов воєнного стану та забезпечення безперебійної роботи підприємства;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом з урахуванням воєнних обставин для забезпечення стабільності та ефективності бізнесу;
- розглянути можливі ризики та виклики, з якими може зіткнутися система управління персоналом у воєнний період.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані заходи щодо покращення стимулювання роботи персоналу ТОВ «УТ «Укрлендфармінг». Результати дослідження можуть бути використані для адаптації систем управління персоналом бізнес-організацій до умов воєнного стану.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, система управління персоналом, адаптація системи управління персоналом

В І Д Г У К

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-
професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Паскарик Валерії Сергіївни
на тему «Адаптація системи управління персоналом бізнес-організації»

Логіко-структурний рівень роботи. Побудова КБР є логічною, назви розділів відповідають темі, формулювання теми, об'єкту, предмету, мети, завдань дослідження взаємоузгоджені, висновки відповідають поставленим завданням. КБР відповідає затвердженому індивідуальному завданню.

Рівень пошукової глибини. Використано обмежений масив вітчизняних та зарубіжних бібліографічних джерел загальною кількістю 33 найменування, що опубліковані у фахових та аналітичних виданнях. Використано внутрішню управлінську інформацію компанії ТОВ «УТ «Укрлендфармінг», що відповідає проблематиці дослідження, автором проведено власні емпіричні дослідження.

Теоретико-методичний рівень роботи. У першому розділі КБР проведено аналіз понятійного апарату досліджуваної теми, визначені основні поняття та інструменти управління персоналом бізнес-організації. Однак в роботі обмежені критичні порівняння різних точок зору науковців щодо досліджуваної предметної сфери, авторська позиція не завжди обґрунтована.

Діагностичний рівень роботи. У другому розділі КБР автором проведений базовий аналіз ефективності діяльності та системи управління персоналом ТОВ «УТ «Укрлендфармінг», представлені результати власних емпіричних досліджень рівня задоволеності персоналу компанії, надані висновки щодо результатів проведеного аналізу.

Конструктивний рівень роботи. Автором запропоновані заходи щодо адаптація системи управління персоналом ТОВ «УТ «Укрлендфармінг» до умов воєнного стану, розроблено план реалізації запропонованих заходів, сформовані бюджет та матриця відповідальності. Пропозиції автора в цілому відповідають ідентифікованим проблемам. Однак в роботі не визначено, який економічний ефект для компанії матимуть запропоновані автором заходи.

Рівень наукової етики. Текст КБР відповідає вимогам, в роботі наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є переважно науковим, відсутні стилістичні та граматичні помилки, таблиці, рисунки і список використаних джерел оформлено у відповідності до встановлених вимог.

Організаційний рівень проведення дослідження. Здобувачка ритмічно виконувала дослідження, дотримувалася регламенту виконання КБР, переважно враховувала зауваження наукового керівника та виправлялися недоліки в роботі.

Кількість балів за якість КБР: 50 балів.

Під час підготовки КБР здобувачка продемонструвала наступні загальні та фахові компетентності відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: здатність до проведення досліджень; здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту; здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Висновок. Кваліфікаційна бакалаврська робота відповідає встановленим вимогам, а здобувачка Паскарик Валерія Сергіївна заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра з менеджменту.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Ліщинська Вікторія Валеріївна

31 травня 2024 р.

**Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську
роботу здобувача вищої освіти**

Паскарник Валерій Сергійович

Тема: «Адаптація системи управління персоналом бізнес-організації»

Актуальність теми

Адаптація систем управління персоналом до воєнного стану дозволить забезпечити безперебійну діяльність підприємств, зберегти здоров'я та безпеку працівників, тому, вивчення цієї теми стає надзвичайно важливим для підготовки до можливих кризових ситуацій та забезпечення стійкості бізнесу в умовах воєнного конфлікту.

Позитивні риси роботи

Чітка структура та логічна послідовність викладення матеріалу, глибокий аналіз теоретичних засад управління персоналом в умовах воєнного стану, комплексне дослідження впливу воєнного стану на діяльність бізнес-організацій та взаємодію з персоналом та обґрунтовані рекомендації щодо адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану.

Зауваження до роботи

Можна дещо розширити обговорення перспектив застосування адаптованих стратегій управління персоналом у різних сценаріях конфліктів

Практичне значення одержаних результатів

Можливість їх застосування в реальних умовах для підтримки стабільності та ефективності підприємства під час воєнного стану.

ТОВ «УТ«УЛФ»

Старший фахівець з комунікацій

Відділу по роботі з пайовиками



Ковбан Катерина Василівна

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

Фахівець з комунікацій
(посада, підпис)



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Характеристика системи управління персоналом бізнес-організації.....	6
1.2 Адаптація системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану.....	17
РОЗДІЛ 2. АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ УКРЛЕНДФАРМІНГ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ.....	24
2.1 Загально-економічна характеристика діяльності компанії Укрлендфармінг.....	24
2.2 Діагностика системи управління персоналом компанії Укрлендфармінг та її адаптації до умов воєнного стану.....	33
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми. У зв'язку з сучасними викликами нестабільності, необхідність адаптації систем управління персоналом до умов воєнного стану стає вкрай актуальною. Бізнес-організаціям потрібні ефективні стратегії та механізми управління, які забезпечать їх успішне функціонування у таких умовах. Актуальність дослідження полягає в розумінні необхідності оперативно реагувати на зміни під час воєнного часу та у вдосконаленні системи управління персоналом для забезпечення стабільності та успішності бізнес-організацій, де система управління персоналу відіграє ключову роль. Ефективне управління персоналом в умовах кризи та воєнного конфлікту стає вирішальним фактором для забезпечення стабільності, успішності та навіть виживання компаній. Не винятком є агрокомпанії, які опиняються під впливом складної конкурентної боротьби та економічних труднощів.

Умови воєнного стану вимагають від управління персоналом реалізації критично важливих завдань для досягнення стратегічних цілей та забезпечення успішності бізнес-організацій. Забезпечення безпеки та морального благополуччя співробітників, а також ефективне стимулювання персоналу, стають пріоритетами управління персоналом в умовах кризи.

Адаптація системи управління персоналом до умов воєнного стану потребує комплексного підходу та розробки нових стратегій та інструментів управління. Це охоплює розробку планів дій на випадок надзвичайних ситуацій, забезпечення психологічної підтримки співробітників, а також використання ефективних інструментів стимулювання та мотивації персоналу. Успішна адаптація управління персоналом у бізнес-організаціях до умов воєнного стану вимагає гнучкості та інноваційних рішень. Вона може стати вирішальним фактором для виживання та успіху компаній в періоди найважчих випробувань.

Метою узагальнення теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо напрямів адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану.

Завданнями кваліфікаційної бакалаврської роботи є:

- охарактеризувати систему управління персоналом бізнес-організації;
- дослідити принципи та завдання системи управління персоналом в звичайних умовах бізнес організації;
- узагальнити інформацію про вплив воєнного стану на ефективність діяльності бізнес організації;
- вивчити сучасні підходи до формування мотивації та лояльності персоналу під час воєнного періоду;
- визначити стратегії адаптації системи управління персоналом до змінених умов воєнного стану та забезпечення безперебійної роботи підприємства;
- розглянути можливі ризики та виклики, з якими може зіткнутися система управління персоналом у воєнний період;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом з урахуванням воєнних обставин для забезпечення стабільності та ефективності бізнесу.

Об'єктом дослідження система управління персоналом організації

Предметом дослідження є процес адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану.

Методи дослідження: логічний метод, метод узагальнення, монографічний метод та метод аналізу та синтезу, які допомогли у розгляді теоретичних аспектів стимулювання персоналу та процесів розробки управління цим питанням в організації. Додатково були використані методи дедукції та індукції, функціонально-структурний метод, порівняльний метод, статистичний метод, системний метод та графічний метод для оцінки системи мотивації персоналу та аналізу тенденцій розвитку агрохолдингу у порівнянні

з конкурентами. Крім того, використовувався метод моделювання, який допоміг у розробці стратегій та заходів щодо покращення системи стимулювання персоналу для підвищення ефективності та результативності діяльності компанії.

Практичне значення результатів дослідження. Запропоновані заходи щодо покращення стимулювання роботи персоналу ТОВ «УТ «Укрлендфармінг». Результати дослідження можуть бути використані для адаптації систем управління персоналом бізнес-організацій до умов воєнного стану.

Інформаційна база дослідження. При написанні роботи були використані наукові статті, навчальні, навчально-методичні публікації за темою дослідження, нормативно-правові акти, що регулюють роботу з персоналом в Україні в умовах воєнного стану, матеріали опитування фахівців з управління персоналом, відкриті дані ТОВ «УТ «Укрлендфармінг» з офіційного сайту, статистичні дані компанії, а також результати власних досліджень автора

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 53 сторінки, 16 таблиць, 3 рисунка, список використаних джерел з 33 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Характеристика системи управління персоналом бізнес-організації

Управління персоналом – це не просто механічне адміністрування кадрами, а й динамічний та багатогранний процес, що виступає рушійною силою успіху будь-якої організації. Це мистецтво знаходити, мотивувати та розвивати талановитих людей, формуючи згуртований колектив, який веде компанію до поставлених цілей.

У динамічному та конкурентному середовищі сучасного бізнесу ефективне управління людськими ресурсами є критично важливим фактором успіху. Сучасні підходи до управління персоналом базуються на таких принципах:

- системний підхід: управління людськими ресурсами інтегровано в усі аспекти організаційної діяльності;
- ефективність: максимізація результатів за рахунок раціонального використання ресурсів є важливою в конкурентному середовищі;
- адаптивність: гнучкість і готовність до змін дозволяють менеджерам динамічно реагувати на виклики ринку;
- партнерство: взаємна повага та співпраця між роботодавцями та працівниками забезпечує спільний успіх;
- професіоналізм: управління персоналом – це сфера, яка вимагає глибоких знань і постійного вдосконалення [1, с.110].

Управління персоналом є ключовою складовою сучасного управління в організаціях, і його роль і значення розглядаються різними авторами з

урахуванням їхніх уявлень та концепцій. Наведені на табл. 1.1 визначення системи управління персоналом відображають різноманітні підходи до цієї проблеми, враховуючи ключові аспекти та компоненти, які вони вважають важливими.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення системи управління персоналом

<i>Автор</i>	<i>Визначення</i>
О.Ф. Пушкар	Визначає систему управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних принципів, методів, організаційних структур і процесів, спрямованих на формування, розвиток, використання та збереження людського капіталу організації [2, с.27].
В.М. Ткаченко	Вважає, що система управління персоналом є цілісною системою, яка охоплює всі аспекти роботи з персоналом, включаючи його підбір, найм, планування кар'єри, навчання та розвиток, мотивацію та оцінку результатів праці [3, с.31].
М.П. Хміль	Система управління персоналом складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які забезпечують роботу з персоналом на всіх етапах його життєдіяльності в організації [4, с.56].
О.І. Кравчук	Визначає систему управління персоналом як сукупність принципів, методів, організаційних структур і процесів, спрямованих на формування, розвиток і використання людського капіталу організації для досягнення її стратегічних цілей [5, с. 12].
О.В. Дмитренко	Визначає систему управління персоналом як сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують формування, розвиток і використання трудового потенціалу організації для досягнення її цілей [1, с.111].

Джерело: розроблено автором на основі [1-5]

Конкуренція з кожним днем стає все більш інтенсивною, ефективно управління людськими ресурсами є ключовим фактором успіху будь-якої організації. Функції системи управління персоналом – це те, що робить цю систему дієвою, до них входить:

- планування: передбачення потреби в талантах і розробка стратегії відповідно до цілей організації;
- рекрутинг: пошук талантів, спільних цінностей та здібностей, які вам потрібні;
- адаптація: допомога новим співробітникам увійти в робочий процес і створити відчуття причетності;

- навчання та розвиток: інвестиція в людський капітал через навчальні програми та навчання;
- мотивація: створення стимулів для ефективної роботи та розвитку потенціалу співробітників;
- оцінка: об'єктивна оцінка роботи та потенціалу розвитку співробітника;
- соціальне забезпечення: надання соціальних пакетів та компенсацій;
- охорона праці: створення безпечних умов праці.

Система управління персоналом: динамічний механізм для успіху, що використовує комплексний підхід для досягнення трьох ключових цілей:

1. *Ефективне використання людських ресурсів*: допомагає організації максимально використовувати потенціал своїх працівників, роблячи їхню роботу продуктивною та результативною. Це досягається через комплексний підхід, що включає відбір та найм талановитих кандидатів, систему навчання та розвитку персоналу, створення стимулів для ефективної роботи, і об'єктивну оцінку [1, с. 114].

2. *Розвиток людських ресурсів*: система інвестує в навчання та розвиток працівників, щоб вони могли вдосконалювати свої навички, знання та компетенції, йдучи в ногу з мінливими потребами ринку. Ці ініціативи сприяють підвищенню кваліфікації працівників, підтримці їхньої мотивації та зниженню плинності кадрів в організації.

3. *Підтримка стратегічних цілей*: система управління персоналом узгоджує свою роботу з загальною стратегією організації, підбираючи, мотивуючи та розвиваючи персонал, необхідний для досягнення поставлених цілей.

Вибір структури СУП залежить від ряду факторів: розмір та складність організації, стратегія та цілі організації, динаміка зовнішнього середовища, наявність ресурсів, культура та цінності організації. Елементи системи управління персоналом становлять ключові складові, що визначають

успішність управління кадрами в будь-якій організації. Взаємодія всіх елементів формує ефективну систему управління персоналом, спрямовану на досягнення стратегічних цілей організації [7, с.82].

Структура системи управління персоналом визначається способом організації та взаємодії її компонентів з метою досягнення поставлених цілей. Вона досить різноманітна, існує багато її типів, переваги та недоліки основних із них можна побачити на табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Порівняння організаційних структур [6, с.193]

Тип ОСУ	Переваги	Недоліки
Функціональна структура	Чіткий розподіл відповідальності, ефективне використання ресурсів.	Бюрократія, відсутність гнучкості, слабка координація між функціями.
Лінійно-функціональна структура	Зберігає переваги функціональної структури, забезпечує єдине керівництво, покращує координацію.	Може бути громіздкою, складність прийняття рішень
Дивізійна структура	Децентралізація прийняття рішень, гнучкість та адаптивність, швидке реагування на зміни ринку.	Дублювання функцій, брак координації між підрозділами, високі витрати.

Роль управління персоналом можна виділити в:

- ефективному стратегічному використанні працівників для досягнення мети організації;
- забезпеченні підвищеної продуктивності через мотивацію та компетентність персоналу;
- мінімізації витрат, пов'язаних з плинністю персоналу та помилками працівників;
- забезпеченні конкурентоспроможності через формування сильної команди;
- покращенні репутації компанії та привабливості талантів за рахунок звернення уваги на персонал [1, с.118].

Місце управління персоналом в системі менеджменту, пов'язане з іншими функціями менеджменту, що допомагає організації досягти своїх стратегічних цілей. Управління персоналом є ключовим фактором,

орієнтованим на оптимальне використання людського потенціалу для досягнення успішності та стабільності організації незалежно від зовнішніх умов і викликів.

Глобалізація та стрімкі зміни бізнес-середовища змушують відділи управління персоналом (HR) постійно розвиватися. Ключові напрямки розвитку HR-функції в сучасних умовах:

1. *Технологічний апгрейд*: використання передових технологій, таких як штучний інтелект та аналіз великих обсягів даних.
2. *Війна за таланти*: управління талантами, розкриття потенціалу кожного співробітника та створення умов для його розвитку.
3. *М'які навички на вагу золота*: "soft skills" - критичне мислення, комунікація, креативність та командна робота.
4. *Турбота про співробітників*: гнучкий графік, баланс життя, можливості для професійного розвитку [8, с.45].

Впровадження цих підходів дозволить HR-відділам ефективно працювати в динамічному середовищі та забезпечити організацію висококваліфікованими та лояльними працівниками. Кадровий потенціал визначає конкурентоспроможність підприємства, тому, що це дає інновації та розвиток, ефективність та продуктивність. Креативність працівників стимулює розвиток, мотивація працівників знижує витрати й підвищує продуктивність.

Ефективне управління персоналом – це запорука успіху будь-якої організації. Для досягнення поставлених цілей та мотивації співробітників використовується широкий спектр методів та інструментів, кожен з яких має свої особливості. Методи управління персоналом – це способи впливу на персонал з метою його мотивування, стимулювання та координації для досягнення цілей організації [8, с.47].

Виділяють три основні групи методів:

1. *Адміністративні* методи встановлюють порядок через посадові інструкції та накази, сприяючи координації, але можуть підірвати мотивацію.

2. *Економічні* методи, такі як премії та бонуси, стимулюють продуктивність, але можуть призвести до конфліктів.

3. *Соціально-психологічні* методи, такі як корпоративна культура та навчання, формують лояльність та покращують мотивацію, хоча їхній ефект не завжди має економічні наслідки.

Ефективна система управління персоналом має використовувати всі три групи методів та поєднувати різні інструменти. Наприклад, адміністративні методи можна застосовувати для забезпечення чіткої організації роботи, а економічні та соціально-психологічні – для мотивації співробітників.

Сучасне бізнес-середовище постійно перетворюється, ставлячи перед підприємствами низку викликів у сфері управління персоналом. Розуміння потреб та мотивації працівників є ключем до успіху в умовах постійних змін. Мотивація виступає важливим фактором, що стимулює працівників до активної участі та високих результатів [9, с.24].

Мотивація персоналу виступає як важлива складова управління персоналом, яка вимагає комплексного та гнучкого підходу. Ефективна система мотивації, яка враховує різноманітні потреби та особливості працівників, є ключовим фактором успішного функціонування та розвитку будь-якого підприємства. Потреби працівників можна розділити на три основні категорії: матеріальні, трудові та статусні. Задоволення цих потреб є критичним для ефективної мотивації та підтримки продуктивної роботи.

Стимулювання персоналу включає в себе різноманітні заходи, спрямовані на підтримку працівників у досягненні спільних цілей. Незважаючи на різні підходи до мотивації, всі вони підтверджують, що це важлива сила, що стимулює працівників до дії. Фактори, що впливають на мотивацію: зовнішні умови роботи та організаційна структура, тоді як внутрішні аспекти відображають цінності та потреби працівника [8, с.45].

Механізми мотивації включають задоволення потреб працівника та установлення зв'язку між стимулами та мотивами. Сприяють створенню

системи мотивації, яка підтримує продуктивну діяльність працівників. Взаємозв'язок між мотивацією та результативністю працівника складний і залежить від багатьох факторів.

Під впливом воєнного стану в Україні, стало очевидним, що звичні методи мотивації та підтримки лояльності персоналу потребують перегляду. У воєнний період, ефективне управління персоналом вимагає нових стратегій мотивації та лояльності. Збереження турботи про працівників, справедлива винагорода, активна комунікація, а також створення сприятливої робочої атмосфери стають критичними елементами успішного управління персоналом у цей непростий час.

У таких складних умовах, коли стабільність робочого оточення порушена, а працівники зазнають стресу та невизначеності, важливо застосовувати нові стратегії та підходи (табл. 1.3) для збереження продуктивності та мотивації колективу.

Таблиця 1.3 - Підходи до мотивації персоналу [11, с. 124]

<i>Підхід</i>	<i>Сутність підходу</i>
Підтримка та турбота про персонал	Підтримка та турбота про персонал
Справедлива винагорода	Підвищення плати або надання бонусів як заохочення в умовах небезпеки
Професійний розвиток	Надання можливостей для саморозвитку та навчання новим навичкам, що стимулює інтерес
Чітка комунікація	Забезпечення регулярної та відкритої комунікації щодо ситуації в компанії, планів та вимог роботи
Створення атмосфери єднання та підтримки	Організація спільних заходів, волонтерської роботи або взаємодопомоги
Кар'єрний розвиток	Надання можливостей для росту та просування у кар'єрі
Визнання та заохочення лояльності	Публічне відзначення досягнень та внеску працівників в успіх компанії

Протягом історії управління персоналом пройшло через численні етапи еволюції. Від первісного суспільства і поділу праці за віком та статтю, до періоду рабства, феодалізму та промислової революції. З науковим підходом Тейлора наголошувалася ефективність, а теорії людських відносин - мотивація та лідерство. Сучасні умови глобалізації та цифровізації вимагають акценту на

талантах, гнучкості та інноваційних технологіях. Управління персоналом неперервно адаптується до нових викликів, відіграючи ключову роль у сучасному бізнес-середовищі [6, с.198].

В сучасному світі, який стрімко змінюється, управління персоналом стає все складнішим завданням. Нові виклики та можливості вимагають від нас нових стратегій та підходів у взаємодії з працівниками. Зараз основний акцент робиться на адаптивності, продуктивності, навчанні, креативності та якості трудового життя працівників. Створення творчої атмосфери, розвиток навичок і згуртованість команди також важливі аспекти. Цей підхід сприяє більшій гнучкості, зростанню продуктивності та задоволенню потреб працівників, що в свою чергу призводить до досягнення кращих результатів.

Оцінка показує, що сучасні тенденції позитивно впливають на взаємодію з персоналом. Вони дозволяють підвищення ефективності роботи за умов мотивації та високої кваліфікації команди, збільшення конкурентоспроможності завдяки швидкій адаптації до змін та нових ідей, підвищення лояльності працівників через створення сприятливих умов праці та уваги до їхніх потреб. Тому, впровадження актуальних тенденцій у сфері управління персоналом є ключовим елементом для успішного розвитку.

Дослідження управління персоналом вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Г.А. Джежеря та О.В. Петюх в Україні, а також D.A. DeNisi та T.H. Davenport за кордоном, під час кризових ситуацій показують, що кризи та воєнні конфлікти серйозно впливають на діяльність організацій, включаючи управління персоналом. У таких умовах важливо переглянути методи роботи зі співробітниками для збереження команди, забезпечення її працездатності та вирішення викликів [10, с.16].

Аналіз досліджень показує, що кризи мають негативний вплив на персонал, знижуючи їх мотивацію та продуктивність через стрес та тривогу. Це призводить до зміни пріоритетів та цінностей у співробітників, які ставлять на перше місце безпеку та фінансову стабільність. Зростає також рівень стресу та тривожності, що може вплинути на їхню працездатність.

Для подолання цих проблем важливо вжити заходи, такі як організація психологічної підтримки, перекваліфікація та підвищення кваліфікації персоналу, а також забезпечення гнучких умов роботи. Управління персоналом на віддаленій роботі вимагає використання онлайн-інструментів та контролю за результатами, а також створення умов для балансу між роботою та особистим життям. В цілому, дослідження підкреслюють необхідність гнучкості, підтримки співробітників та уваги до їхнього психологічного благополуччя персоналом має бути здатною адаптуватися до цих мінливих умов, щоб: зберігати конкурентоспроможність, зберігати та примножувати кадровий потенціал, досягати успіху. Навчання та розвиток, означають інвестування у навички й знання персоналу та проведення тренінгів для адаптації та розвитку нових компетенцій. Залучення та утримання персоналу, включають створення сприятливого робочого оточення, програми лояльності й системи винагород [12, с.83].

Приклади успішної адаптації відомих бізнес-організацій:

- Google: гнучкий графік, віддалена робота, безкоштовне харчування та інші пільги;
- Netflix: система 360-градусного зворотного зв'язку для розвитку та навчання;
- Zappos: орієнтований на клієнта підхід, культура, де відчуваєш себе цінним.

Війна - це надзвичайна ситуація, що кидає виклик і кадровому менеджменту. Адаптація має на меті наступне: збереження персоналу, що включає мотивацію ключових працівників, допомогу в переїзді та працевлаштуванні, а також адаптацію до нових умов. Підтримка психологічного стану, що полягає у наданні допомоги та консультуванні, створенні сприятливого робочого середовища та забезпеченні балансу між роботою та особистим життям. Ризики, які включають втрату персоналу через мобілізацію та зниження мотивації, зниження ефективності роботи через руйнування інфраструктури та нестачу кадрів, а також невизначеність та

загрози для життя, такі як зміна законодавства та економічна нестабільність [8, с.48].

Управління персоналом є ключовою частиною будь-якої компанії, спрямованою на ефективну організацію роботи працівників та досягнення стратегічних метою. Основні функції управління включають планування кадрів, найм, навчання, мотивацію, оцінку та безпеку праці. Вона тісно пов'язана з іншими аспектами управління, такими як стратегічне управління, маркетинг, виробництво та фінанси.

Існує багато різних критеріїв класифікації моделей (див. табл. 1.4). Вибір моделі ґрунтується на глибинному аналізі даних, порівнянні наявних даних та бажаних результатів, а також на використанні декількох критеріїв якості.

Таблиця 1.4 - Класифікація моделей управління персоналом [9, с.31]

<i>Класифікаційна ознака</i>	<i>Види моделей управління персоналом</i>
За призначенням	імітаційні, балансові, мережеві, оптимізаційні
За точністю	лінійні, нелінійні
За ймовірністю	стохастичні, детерміновані
За способом опису	аналітичні, статистичні, економетричні, комбіновані
За часом	статичні, динамічні

Сучасні тенденції в управлінні персоналом полягають у переході до процесного підходу, зростанні значення HR-аналітики, фокусі на розвиток та навчання персоналу, підвищенні гнучкості та адаптивності, а також у використанні штучного інтелекту. Ефективне управління персоналом є важливим фактором успіху для будь-якої компанії, оскільки воно допомагає залучати й утримувати талановитих співробітників та досягати стратегічних цілей. Її місія – забезпечити компанію людськими ресурсами, необхідними для досягнення поставлених цілей [10, с.13].

Основні аспекти ролі управління персоналом в системі управління бізнес-організації:

1. *Формування кадрового потенціалу*: прогнозування потреб, підбір та найм, навчання та розвиток, оцінка персоналу, управління кар'єрою.

2. *Мотивація та стимулювання*: система винагороди, заохочення до продуктивності, формування позитивного клімату.

3. *Охорона праці та соціальний захист*: безпечні умови праці, дотримання трудового законодавства, соціальні гарантії.

4. *Збереження та розвиток людського капіталу*: управління талантами, зниження плинності кадрів, формування корпоративної культури.

5. *Підтримка стратегії організації*: узгодження кадрової політики з цілями, розвиток компетенцій.

Управління персоналом – це динамічний та багатогранний процес, який відіграє ключову роль у процвітанні будь-якої бізнес-організації. Управління персоналом відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей організації шляхом забезпечення потрібними людськими ресурсами, розвитку талантів, мотивації працівників та створення сприятливого робочого середовища для ефективної діяльності [13, с.6].

Також варто згадати про взаємозв'язок між управлінням персоналом та загальною стратегією підприємства, що становить важливу основу для успішної діяльності організації. Він полягає у тісній співпраці. Ефективне управління персоналом допомагає досягти стратегічних цілей, підвищує конкурентоспроможність та забезпечує успіх.

Управління персоналом оперує різними методами для досягнення оптимальних результатів. Серед них адміністративні методи, що охоплюють планування, організацію, регулювання та контроль, економічні методи, які забезпечують матеріальне та моральне стимулювання персоналу, а також соціально-психологічні методи, що включають навчання, оцінку та здійснення ефективної комунікації з працівниками [11, с.124].

Інформаційні технології використовуються для автоматизації процесів управління персоналом, навчання, оцінки продуктивності та поліпшення комунікації. Ці підходи сприяють підвищенню ефективності, якості та конкурентоспроможності підприємства, базуючись на актуальній інформації та наукових підходах.

Висока доступність даних про персонал дозволяє організаціям здійснювати більш обґрунтовані рішення. Застосування аналітики у сфері управління персоналом допомагає покращити прогнозування, планування та оцінку продуктивності. Персонал є найціннішим активом у будь-якій організації. Інвестування у розвиток персоналу виявляється дуже прибутковим. Це забезпечує вищу продуктивність та схильність до інновацій, а стійка корпоративна культура ключовий фактор у залученні та утриманні найкращих працівників.

1.2 Адаптація системи управління персоналом бізнес-організації до умов воєнного стану

Введення воєнного стану в Україні відчутно змінилися умови праці, що вимагає перегляду та адаптації системи управління персоналом. Ефективне керівництво персоналом під час воєнного стану визначається як ключовий чинник стійкості та успішності бізнес-організацій. Дослідження процесу адаптації системи управління персоналом на прикладі конкретної організації може забезпечити практичні рекомендації, які стануть корисними для інших підприємств у подібних умовах.

Елементи системи управління персоналом у контексті адаптації до умов воєнного стану включають наступні аспекти:

- планування та реорганізація робочої сили: оцінка потреб, прогнозування надзвичайних ситуацій, гнучкі стратегії;
- рекрутинг і адаптація: віддалене навчання, пошук бажаних навичок, соціальна відповідальність;
- навчання та розвиток: навчання на віртуальній платформі, тренінг стресостійкості, підтримка психічного здоров'я;

- система мотивації: визнання внеску, гнучкі винагороди, розширення можливостей і розвиток [13, с.7].

Умови воєнного стану вимагають особливого підходу до управління персоналом з метою забезпечення безперебійної роботи організацій та захисту прав працівників. У таблиці 1.5. бачимо систематизовані суб'єкти та об'єкти управління в контексті воєнних умов.

Таблиця 1.5 - Суб'єкти та об'єкти управління персоналом в умовах воєнного стану [6, с.86]

<i>Суб'єкти управління</i>	<i>Об'єкти управління</i>
<i>Державні органи:</i> Міністерство економіки України, Державна служба зайнятості України, Національна служба України з питань праці	<i>Трудові відносини:</i> Укладення, зміна та розірвання трудових договорів, оплата та охорона праці, час роботи та відпочинку, компенсації
<i>Органи місцевого самоврядування:</i> Департаменти управління праці та соціального захисту населення, ЦНАП	<i>Кадрова робота:</i> Планування потреб у персоналі, підбір та найм, навчання, оцінка та мотивація праці
<i>Підприємства, установи, організації:</i> Керівники та власники, служби управління персоналом, профспілки	<i>Соціальний захист:</i> Забезпечення безпечних умов праці, допомога у працевлаштуванні, матеріальна допомога, соціальні послуги
<i>Фізичні особи:</i> Працівники, кандидати на вакантні посади	

Можна також назвати наступні особливості управління персоналом в умовах воєнного стану: зміну пріоритетів для захисту життя та здоров'я, підтримки країни та надійності критичних систем, адаптацію HR-процесів, включаючи перехід на дистанційну роботу та використання онлайн-інструментів, надання підтримки співробітникам через психологічну, матеріальну та соціальну допомогу [14, с.169].

Управління персоналом в умовах воєнного конфлікту орієнтується на низку важливих цілей, завдань та функцій, спрямованих на забезпечення безпеки працівників, підтримку обороноздатності, мінімізацію ризиків та збереження кадрового потенціалу.

Управління персоналом у воєнний час має такі цілі:

- забезпечення безпечних умов праці, включаючи психологічну підтримку, можливість евакуації та допомогу працівникам;

- підтримка обороноздатності шляхом надання кваліфікованого персоналу для критичної інфраструктури, перепідготовки та мотивації для ефективної роботи;
- налаштування кадрових процесів, розробка плану на випадок непередбачених обставин і підвищення гнучкості кадрової роботи, для забезпечення безперебійної діяльності компанії.

Завдання включають: оцінку впливу військових ризиків, включаючи виявлення загроз життю та здоров'ю, аналіз впливу на робочу діяльність та оцінку потреб у персоналі. Зведення до мінімуму ризику війни, надання засобів індивідуального захисту та розробку планів евакуації. Сприяння працездатності персоналу через психологічну та соціальну підтримку, підвищення мотивації, створення гнучких умов праці, також збереження кадрового потенціалу [15, с.47].

Функції управління людськими ресурсами включають планування, відбір, навчання, оцінку, соціальне забезпечення, гігієну праці, наймання, навчання, мотивацію, безпеку праці та ведення записів, включаючи документацію.

Зараз зростає непередбачуваність, викликає нові проблеми для управління персоналом. Звичайні методи не завжди працюють, тому потрібні нові підходи. Принципи ефективного управління персоналом в умовах нестабільності та невизначеності допоможуть в цьому. Вони включають гнучкість, економічність, орієнтацію на результат, комунікацію, розвиток персоналу, підтримку та мотивацію, соціальну відповідальність, цифровізацію, адаптацію до нових умов, системний підхід [6,с.197].

Застосування моделей та методів управління персоналом в умовах кризи дає можливість вдосконалити систему управління ним. Цього можна досягти за рахунок підвищення точності та оперативності економічного аналізу, а також можливості включення до аналізу багатьох факторних ознак.

Умови кризи та воєнного стану вимагають застосування специфічних моделей управління персоналом, серед яких виділяються такі:

- антикризова модель: зосереджена на зменшенні негативних наслідків кризи та збереженні кадрового потенціалу, основна мета полягає в мінімізації втрат і забезпеченні стабільності підприємства;
- модель адаптації: направлена на адаптацію персоналу до нових умов праці, зміни в організаційній структурі, процесах роботи та функціях;
- модель розвитку: акцентується на розвитку нових компетенцій та навичок персоналу, щоб відповісти на виклики кризового періоду [16, с.56].

Війна в Україні стала не лише геополітичним конфліктом, але й серйозним випробуванням для бізнесу в усіх сферах. Одним із головних аспектів, що потребує негайної уваги, є адаптація персоналу до нових умов. Ця адаптація стає ключовою, оскільки воєнний конфлікт впливає на різні аспекти життя суспільства та економіки.

Адаптація системи управління персоналом до умов воєнного стану включає наступні кроки:

1. *Оновлення кадрової документації:* Актуалізація кадрових документів для відповідності вимогам воєнного стану, забезпечення правильної інформації.
2. *Розробка нових правил та процедур:* Врахування особливості воєнного стану і встановлюють чіткі критерії та вимоги для персоналу.
3. *Забезпечення безпеки персоналу:* Вжиття заходів для забезпечення безпеки персоналу на робочому місці.
4. *Використання нових методів мотивації персоналу:* орієнтованість на стимулювання ефективної праці в умовах нестабільності та стресу [16, с.72].

Методи дослідження персоналу включають у себе набір прийомів та інструментів, що використовуються для збирання, обробки та аналізу інформації про персонал компанії. Вони поділяються на загальні та спеціальні, також методи управління персоналом за умов воєнного стану можна побачити на табл.1.6.

Таблиця 1.6 - Методи управління персоналом за умов воєнного стану
[18, с.236]

<i>Характеристика методу управління</i>	<i>Адміністративні (примус)</i>	<i>Економічні (зацікавленість)</i>	<i>Соціально-психологічні (переконання)</i>
Особливості методу	Директива, дисципліна	Оптимізація мотивів.	Психологія, соціологія
Мета методу	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності	Досягнення порозуміння
Застосування в умовах воєнного стану	Забезпечення чіткої координації та дотримання правил безпеки	Адаптація системи мотивації та забезпечення соціальної підтримки	Надання психологічної підтримки та формування комунікаційної культури

Моделі та методи мають бути адаптовані до конкретних умов кризи, їх використання має бути комплексним та системним. В умовах воєнного стану в Україні, існуючі методи управління персоналом вимагають перегляду та підлаштування. Адаптація системи управління персоналом стає важливою стратегією для забезпечення стабільності та успішності організацій. Нові реалії ставлять під сумнів ефективність та раціональність попередніх підходів, тому використовують наступні інструменти:

- *цифрові інструменти*: системи онлайн-навчання, платформи співпраці, електронний документообіг, чати та месенджери, віртуальні HR-помічники;
- *гнучкі умови праці*: дистанційна робота, гнучкий графік, змішаний графік, скорочений робочий тиждень, відпустки без збереження заробітної плати;
- *підтримка та мотивація персоналу*: психологічна, матеріальна, професійна допомога, соціальні програми та неформальні заходи;
- *зміна пріоритетів*: безпека, підтримка обороноздатності, збереження кадрового потенціалу та економічну стабільність;

- *комунікація*: прозоре інформування, зворотний зв'язок та ефективні канали;
- *юридичні аспекти*: оновлення документації, оформлення трудових відносин та соціальний захист працівників.

Управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні успішності підприємства в умовах сучасної конкурентної обстановки. Одним зі способів забезпечення ефективності управління є оцінка персоналу. Етапи оцінки персоналу:

1. Встановлення стандартів виконання роботи, відповідних стратегічним цілям і вимогам до посади.
2. Розробка цілей виконання роботи з встановленням критеріїв оцінки.
3. Вимірювання фактичного виконання роботи за допомогою різних методів.
4. Порівняння фактичних результатів зі стандартами для визначення прогресу працівника.
5. Обговорення результатів з працівниками та врахування їх пропозицій.
6. Прийняття рішень щодо подальших дій, таких як мотиваційні заходи або коригування дій відповідно до оцінки [19, с.47].

Щодо методів оцінки, використовуються якісні, кількісні та комбіновані методи, залежно від мети та особливостей організації. В сучасних підходах акцент зміщується з окремих працівників на робочу групу в цілому. Оцінка персоналу використовується для відбору кандидатів та періодичного оцінювання працівників. Результати оцінки допомагають підтримувати ефективний кадровий потенціал і підвищувати конкурентоспроможність підприємства [7, с.91].

За військових умов в Україні змінилися умови праці та структура управління персоналом. Це стало викликом для роботодавців і працівників, які мусять пристосовуватися до нових юридичних, економічних і соціальних

умов. Врахування правових аспектів управління персоналом в умовах воєнного стану є критично важливим для захисту інтересів обох сторін. Ключові правові аспекти управління персоналом під час воєнного стану [20,с.26]:

- *правова база*: КЗпП, Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану", Постанова Кабінету Міністрів України "Про деякі питання організації трудових відносин в умовах воєнного стану";
- *зміни в трудових відносинах*: зміни умов праці, право відмови працівника від змін та призупинення трудового договору;
- *мобілізація*: мобілізованим працівникам зберігається місце роботи та зарплата;
- *внутрішнє переселення*: право працівників на збереження роботи, дистанційну роботу або неоплачувану відпустку.

Важливо дотримуватися установлених правил змін умов праці, мобілізації працівників, внутрішнього переміщення та підтримки тих, хто постраждав. Це сприятиме забезпеченню справедливих умов праці та зниженню негативних наслідків воєнного конфлікту.

Вплив війни на діяльність бізнесу: воєнний конфлікт призвів до економічного спаду, збільшення безробіття та зниження доходів. Інфраструктурні пошкодження та перебої у постачанні сировини ускладнили ситуацію для підприємств. Вплив війни на персонал: для працівників воєнний конфлікт означає зміни умов праці, мобілізацію та необхідність психологічної підтримки та адаптації до нових умов. Взаємодія з персоналом: підтримка зв'язку, збереження мотивації та створення позитивної атмосфери допомагають забезпечити стабільність підприємства в цей складний період [20, с.31].

Військовий конфлікт в Україні мав значний вплив на функціонування підприємств та їх взаємодію з персоналом. Цей період став складним викликом як для бізнесу, так і для його працівників, що зазнали впливу нових юридичних, економічних та соціальних умов.

РОЗДІЛ 2

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ УКРЛЕНДФАРМІНГ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Загально-економічна характеристика діяльності компанії Укрлендфармінг

Компанія «Укрлендфармінг» (ТОВ «УТ«УЛФ») — українське сільськогосподарське підприємство, засноване в 2007 році, яке спеціалізується на сільському господарстві та агропромисловому комплексі. Основними напрямками діяльності є вирощування та реалізація зернових культур (кукурудзи, пшениці, ячменю та ріпаку), виробництво яєць та яєчних продуктів (з монопольним становищем та часткою 88% на українському ринку). Компанія володіє нерухомістю в Києві, та у більшості областей України, включаючи офіси, склади та землю. Основні фінансові показники можна розглянути на табл. 2.1. [21]

Таблиця 2.1 - Фінансові показники компанії ТОВ «УТ«УЛФ», тис. грн

Рік	Активи	Зобов'язання	Чистий дохід	Чистий фінансовий результат
2023	2 418 239	2 918 336	703	-46 191
2022	2 494 841	3 228 483	15 582	-50 662
2021	2 421 635	2 825 949	9 033	43 235
2020	2 418 297	2 865 902	64 403	-232 060

Джерело: складено автором за даними [22]

Фінансовий стан нестійкий, компанія протягом 2020-2023 років має негативні чисті доходи, що свідчить про збитки, що негативно впливає на її фінансову стійкість. Спостерігається значне зростання зобов'язань протягом 2020-2023 років (на 17,3%). Це може призвести до втрати платоспроможності. Негативні чисті доходи та зростання зобов'язань свідчать про низьку стійкість

компанії до негативних факторів. ТОВ "УТ"УЛФ" протягом 2020-2023 років несе збитки, що негативно впливає на її рентабельність. Фінансові показники компанії протягом 2020-2023 років характеризуються нестабільністю. Загальні тенденції: нестійкість фінансових показників, погіршення фінансового стану, ризик банкрутства.

Хоча компанія має негативні чисті доходи протягом останніх років, важливо відзначити її здатність до виживання в складних економічних умовах. Незважаючи на збитки, фінансові показники компанії не є катастрофічними, що може бути ознакою потенційного відновлення за умови вжиття відповідних заходів. Нестійкий фінансовий стан компанії, обумовлений негативними чистими доходами, вимагає негайних заходів для його покращення.

На табл. 2.2 розглянемо показники фінансового аналізу та ринкового скорингу, які є важливими інструментами для оцінки стану та потенціалу підприємства в конкурентному середовищі. Вони дозволяють визначити фінансову стабільність компанії, її кредитоспроможність та загальну привабливість для інвесторів та кредиторів.

Таблиця 2.2 - Показники фінансового стану ТОВ «УТ «УЛФ»

Показники	2020	2021	2022	2023
Рентабельність активів, %	-9,6	1,79	-13,2	-1,91
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	-170,4	-55,4	6,5	-14,9
Коефіцієнт покриття, %	5,05	5,17	6,8	4,95
Місце компанії на субринку	4	6	6	20

Джерело: складено автором за даними [22]

Протягом 2020-2023 років спостерігається негативна рентабельність активів, що свідчить про неефективність використання активів компанії. Абсолютний приріст виручки за рік протягом 2020-2023 років був мінливим, з різким падінням у 2020 році та невеликим зростанням у 2021 році. Коефіцієнт покриття протягом 2020-2023 років був вище 5%, що свідчить про задовільну здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання. Місце

компанії на субринку погіршилося з 4-го місця у 2020 році до 20-го місця у 2023 році.

Для глибокого аналізу економічного стану компанії використовують комплексний метод оцінки, що включає декілька ключових інструментів аналізу. PEST-аналіз виявляє макроекономічні впливи, аналіз Портера глибоко розглядає галузеву конкуренцію і ринкову динаміку, а SWOT-аналіз концентрується на внутрішніх сильних та слабких сторонах організації, а також зовнішніх можливостях і загрозах. Ця комбінація аналітичних підходів забезпечує комплексне бачення стратегічного розвитку компанії та її перспектив на майбутнє [23].

Компанії стикаються з численними зовнішніми викликами, які можуть істотно вплинути на їхню діяльність. ТОВ "Укрлендфармінг", як великий аграрний холдинг в Україні, також піддається цим впливам. Аналіз PEST, який включає вивчення політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, допомагає виявити тенденції та зміни, що впливають на діяльність.

Політичні фактори: нестабільні умови, такі як воєнні конфлікти та урядові регулятивні зміни вносять певні ризики у діяльність компанії, зокрема, обмеження в експортних можливостях і зростання податкових зобов'язань.

Економічні фактори: відновлення економіки України після конфліктних періодів може сприяти підвищенню попиту на продукцію "Укрлендфармінг". Однак високий рівень безробіття, нестабільність курсу можуть спричинити збільшення виробничих витрат і тиск на ціноутворення.

Соціальні фактори: зростаюча популярність здорового харчування та екологічна обізнаність споживачів відкривають нові перспективи для розширення сегмента органічної продукції.

Технологічні фактори: розвиток агротехнологій та електронної комерції може призвести до зниження витрат та збільшення рентабельності шляхом оптимізації виробничих процесів та витрат на дистрибуцію.

Нестабільні політичні умови та економічні фактори, такі як відновлення економіки та високий рівень безробіття, створюють ризики та

тиск на ціноутворення. Однак зростаюча популярність здорового харчування та розвиток агротехнологій, відкривають нові можливості для компанії.

Щоб краще зрозуміти внутрішнє конкурентне середовище ТОВ "Укрлендфармінг", необхідно застосувати аналіз п'яти конкурентних сил за методом Майкла Портера.

1. Загроза входу нових конкурентів: великі капіталовкладення створюють значні перепони для нових учасників ринку. Інновації та доступність інвестицій можуть підвищити рівень конкурентних загроз.

2. Переговорна сила постачальників: "Укрлендфармінг" ефективно контролює своїх постачальників завдяки значним земельним ресурсам та застосуванню передових технологій, що забезпечує стабільність в постачанні.

3. Переговорна сила покупців: висока якість та широкий асортимент продукції дозволяють "Укрлендфармінг" мати вплив на ціноутворення та умови постачання, попри розмаїтість ринкових секторів.

4. Загроза заміщення продукції: у аграрному секторі ця загроза залишається відносно низькою, адже основні продукти харчування є життєво необхідними та важко замінними.

5. Інтенсивність конкурентної боротьби: конкуренція є високою між аграрними компаніями, з земельними ресурсами та сучасними технологіями. "Укрлендфармінг" інвестує в інновації, щоб зберегти конкурентні переваги.

Компанія має стійку позицію на ринку завдяки контролю над постачальниками та впливу на ціноутворення. Однак, великі капіталовкладення та інновації можуть створити перешкоди для нових учасників. Загалом, "Укрлендфармінг" успішно працює над збереженням своїх переваг, інвестуючи в інновації та підтримуючи високу якість своєї продукції.

Для ТОВ "Укрлендфармінг" було проведено SWOT-аналіз (рис. 2.1). Цей аналіз дозволить глибше оцінити внутрішні сили та слабкості компанії, а також визначити зовнішні можливості та загрози.

Сильні сторони	Бал	Коеф.ваг.	Оцінка	Слабкі сторони	Бал	Коеф.ваг.	Оцінка
Великий земельний банк	5	0,2	1	Залежність від ринкових умов	4	0,2	0,8
Диверсифікація продукції	3	0,1	0,3	Маркетингова стратегія	4	0,2	0,8
Якість послуг	4	0,2	0,8	Високі витрати на виробництво	4	0,3	1,2
Сучасна техніка	5	0,2	1	Нестабільність ринків збуту	5	0,3	1,5
Досвід на ринку	5	0,3	1,5				
Разом:			4,6				4,3
Можливості				Загрози			
Зростання попиту на продовольство	5	0,3	1,5	Зростання конкуренції	5	0,3	1,5
Розвиток нових ринків	5	0,3	1,5	Зростання цін на ресурси	4	0,2	0,8
Впровадження нових технологій	5	0,2	1	Нестабільність політичної ситуації	4	0,2	0,8
Розвиток ринку органічної продукції	4	0,2	0,8	Коливання курсу валют	3	0,2	0,6
				Зміна клімату	3	0,1	0,3
Разом:			4,8				4

Рисунок 2.1 - SWOT-аналіз ТОВ «УТ» УЛФ

Джерело: розроблено автором

Компанія має значний земельний банк і передові технології, що забезпечують її стабільність. Однак високі виробничі витрати та залежність від ринкових умов можуть обмежувати конкурентоспроможність. Зростання попиту на органічні продукти відкриває перспективи для розширення, але конкуренція та ринкова нестабільність вимагають адаптації та інновацій.

Визначення ресурсного забезпечення ТОВ "Укрлендфармінг":

1. Матеріальні ресурси: компанія володіє великим земельним банком, який налічує близько 600 тисяч гектарів, а також має сучасну сільськогосподарську техніку, що налічує понад 3 тисячі одиниць. Крім того, у розпорядженні компанії є елеватори та складські приміщення обсягом понад 1 мільйон тонн, а також переробні підприємства.

2. Фінансові ресурси: включають виручку від продажів, кредити та власний капітал, які забезпечують фінансову стійкість та розвиток.

3. Людські ресурси: більше тисячі працівників, серед яких досвідчений менеджмент, що дозволяє ефективно керувати компанією та забезпечувати її успішне функціонування.

4. Інформаційні ресурси: компанія володіє сучасними інформаційними системами та має доступ до даних про ринки, що дозволяє аналізувати та прогнозувати ринкові тенденції.

Організаційна структура "Укрлендфармінг" включає: центральний офіс, де знаходиться керівництво компанії та функціональні підрозділи, такі як фінанси, комунікації та управління персоналом; дочірні підприємства.

Організаційна структура компанії - це не просто діаграма, а складна система, що визначає розподіл влади, обов'язків та ліній підпорядкування всередині організації. Ця система надає ясності щодо того, як різні відділи та підрозділи взаємодіють, хто керує ким, і які функції виконує кожен елемент структури. Схему організаційної структури ТОВ «УТ УЛФ» можна побачити на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Схема організаційної структури управління ТОВ «УТ»УЛФ»

Джерело: розроблено автором

Структура організації ТОВ "УТ УЛФ" вражає розгалуженою та функціонально різноманітною. Детально розглянемо деякі її аспекти:

- фінансовий відділ: наявність бухгалтерії і трейдерів свідчить про значний фінансовий обсяг та можливість торгівельних операцій;
- трейдери: займаються торгівлею сільськогосподарською продукцією або сировиною;
- відділ кадрів: наявність HR-менеджерів та управителів з персоналу свідчить про серйозний підхід до управління персоналом, акцент на підборі, розвитку та збереженні талановитого персоналу;
- маркетинговий відділ: присутність маркетологів підкреслює важливість реклами та маркетингових стратегій, вони відповідають за позиціонування бренду та залучення клієнтів;
- відділ логістики та диспетчеризації: наявність логістів, диспетчерів та водіїв свідчить про значний обсяг операцій з транспортуванням та складським управлінням;
- відділ по роботі з пайовиками: наявність агрономів та трактористів свідчить про активну сільськогосподарську діяльність компанії. Фахівці з комунікацій та регіональне управління ведуть взаємодію з пайовиками та регіональними органами управління;
- відділ продажів: наявність консультантів та складських працівників вказує на значний обсяг продажів та потребу в ефективному складському управлінні;
- аналітичний відділ: відіграє ключову роль у зборі, аналізі та використанні даних для стратегічного прийняття рішень.

Переваги наведеної організаційної структури в чіткому розподілі обов'язків, ієрархії (структура чітко підпорядковується генеральному директору, що забезпечує централізоване управління), групуванні за функціоналом, що полегшує координацію та співпрацю, та багатогранність (структура охоплює всі ключові аспекти роботи компанії). До недоліків можна

віднести можливу бюрократію, дублювання функцій у відділах (такі як комунікації та аналітика), відсутність гнучкості.

Основні продукти та послуги ТОВ «УТ «УЛФ»: вирощування зернових культур, виробництво та продаж яєць, вирощування та переробка сільськогосподарських культур, елеваторні послуги, логістика.

Основними конкуренти агрогрупи «Укрлендфармінг» є компанії:

- Kernel: більший земельний банк, бізнес з вертикальною інтеграцією (включаючи виробництво м'яса птиці), сильні бренди;
- МХП: фокус на м'ясному виробництві, сильна вертикальна інтеграція, потужна логістика, досвід роботи на міжнародних ринках;
- Агропросперіс: фокус на експорті, сучасне обладнання, висока якість продукції.

ТОВ входить до агрогрупи «Укрлендфармінг», однієї з провідних агрогруп України та в ТОП-5 за обсягом експорту, а також за обсягом землі, що надає компанії доступ до важливих ресурсів і можливостей. Компанія активно працює ринках через експорт або імпорт сільськогосподарської продукції - це сильна компанія з диверсифікованим бізнесом та значним земельним банком - 5 місце в Україні (див. табл.2.3). Середні позиції за більшістю показників, окрім земельного банку та експорту зерна (4 місце) [21].

Таблиця 2.3 – Рейтинги провідних агрокомпаній України

Показники	UkrLandFarming	Kernel	МХП	Агропросперіс
Земельний банк, млн. га	5	3	2	12
Дохід у 2022 р., млрд грн.	7	4	5	14
Прибуток у 2022 р., млрд грн.	8	5	6	12
Капіталізація у 2023 р., млрд. доларів	11	4	5	16
Експорт зерна у 2022 р., млн. тон	4	3	5	9

Джерело: розроблено автором на основі [24-25]

Рівень конкурентоспроможності: ТОВ "УТ УЛФ" є одним з найбільших виробників зернових культур в Україні, компанія володіє сучасним обладнанням та використовує передові технології виробництва. Має розгалужену дистриб'юторську мережу та експортує продукцію до країн ЄС, Близького Сходу. Входить до ТОП-5 виробників зернових культур в Україні, займає близько 5% українського ринку зернових (табл.2.4).

Таблиця 2.4 - Порівняльний конкурентний аналіз для холдингу «UkrLandFarming»

Показники	UkrLandFarming	Kernel	МХП	Агропросперіс
Земельний банк, млн га	1,2	1,6	1,7	0,4
Культури, що вирощуються	Пшениця, кукурудза, соняшник, ріпак, цукровий буряк, соя	Пшениця, кукурудза, соняшник, соя	Пшениця, кукурудза, соняшник, ріпак, цукровий буряк, соя	Пшениця, кукурудза, соняшник, ріпак, цукровий буряк
Тваринництво	ВРХ, свині	ВРХ, свині	ВРХ, свині, птиця	ВРХ
Елеватори	38	37	57	12
Логістика	Власна логістична компанія	Власна логістична компанія	Власна логістична компанія	-
Персонал, тис. чол.	30	15	45	10

Джерело: розроблено автором на основі [26]

У контексті стратегії конкурентів «Агропросперіс» орієнтується на внутрішній ринок, «МХП» планує розвивати експорт, «Кернел» використовує стратегію диверсифікації бізнесу, а «Каргілл» робить акцент на інноваціях. ТОВ «УТ УЛФ» позиціонує себе як надійний виробник і постачальник високоякісних продуктів харчування, пропонуючи широкий асортимент продукції за доступними цінами.

Профіль конкурентоспроможності ТОВ"УТ"УЛФ" підкреслює кілька ключових аспектів, які сприяють ефективному веденню бізнесу в галузі сільського господарства:

- земельний банк: Укрлендфармінг володіє значним земельним банком, що надає їй конкурентну перевагу у доступі до ресурсів та потенціал для розширення виробництва;
- використання передових технологій: інноваційні агротехнології, що підвищують ефективність виробництва та знизити витрати;
- ефективна логістика та постачання: розвинена система логістики, що дозволяє швидко та ефективно доставляти продукцію на ринки збуту;
- стратегічні партнерства: партнерства на ринку, що сприяє розширенню ринків збуту та обміну технологічними знаннями;
- ефективні маркетингові стратегії: різноманітні канали та стратегії для просування своєї продукції на ринку;
- диверсифікація: вирощування різноманітних культур власні переробні заводи, що робить її стійкішою до коливань ринкових цін на окремі продукти;
- вертикальна інтеграція: елеватори та логістична компанія, що дає контроль над ланцюжком поставок та покращує рентабельність;
- бренд: сильний бренд, який асоціюється з якісною продукцією та надійністю, що позитивно впливає на сприйняття споживачами [27].

2.2 Діагностика системи управління персоналом компанії Укрлендфармінг та її адаптації до умов воєнного стану

Система управління персоналом агрохолдингу "Укрлендфармінг" виступає важливим стержнем успішної діяльності компанії (див. табл.2.5).

Вона спирається на стратегічний підхід, де ефективність, справедливість і розвиток відіграють ключову роль. Під стратегічним підходом мається на увазі глибока взаємодія системи з загальною стратегією агрохолдингу, що дозволяє реалізувати завдання, спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії. Використання HR-аналітики управління персоналом забезпечує обґрунтоване прийняття рішень, а прогнозування потреб у персоналі ґрунтується на ретельному аналізі ринкових умов та стратегічних планів [28].

Таблиця 2.5 – Характеристика системи управління персоналом ТОВ «УТ «Укрлендфармінг»

Елементи системи	Процеси управління	Мета управління
Добір персоналу	Пошук та відбір кандидатів на вакантні посади, проведення співбесід, оцінка кваліфікації та досвіду кандидатів, прийняття рішення про найм	Забезпечення компанії кваліфікованими та мотивованими співробітниками
Адаптація персоналу	Ознайомлення з компанією та її культурою, навчання нових співробітників, контроль за процесом адаптації	Допомога новим співробітникам, підвищення їхньої залученості та лояльності до компанії
Управління кадровим резервом	Ідентифікація потенційних лідерів, розробка програм розвитку для кадрового резерву, надання можливостей для кар'єрного росту	Створення кадрового резерву для заміщення ключових посад, підвищення рівня підготовки та мотивації кадрового резерву
Кар'єрний розвиток	Розробка індивідуальних планів кар'єрного розвитку, надання можливостей для навчання та розвитку	Допомога співробітникам у реалізації їхнього потенціалу, підвищення їхньої залученості та мотивації
Навчання персоналу	Проведення програм навчання та розвитку, оцінка потреб у навчанні, розробка та впровадження навчальних програм	Підвищення кваліфікації та навичок співробітників, покращення результатів роботи
Мотивація та стимулювання персоналу	Розробка та впровадження систем мотивації, надання матеріальних та нематеріальних стимулів, створення сприятливого мікроклімату в колективі	Підвищення мотивації та залученості співробітників, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці
Оцінка та контроль персоналу	Розробка систем оцінки персоналу, проведення регулярних оцінок, надання зворотного зв'язку	Підвищення ефективності роботи персоналу, виявлення та розвиток сильних сторін співробітників, усунення слабких сторін

Джерело: складено автором за даними компанії

На таблиці 2.6 можна побачити матрицю розподілу відповідальності в

системі управління персоналом в Укрлендфармінг. Функціональні відділи, чи особи, які відповідають за систему управління персоналом: департамент з управління персоналом (ДУП); керівники структурного підрозділу (КСП); юридичний департамент (ЮД); співробітники відділу управління персоналом (С); фінансовий департамент (ФД).

Таблиця 2.6 - Матриця розподілу відповідальності в системі управління персоналом ТОВ «УТ «Укрлендфармінг»

Процеси управління	Відповідальні				
	ДУП	КСП	ЮД	С	ФД
Складання плану потреби та опис вакансії	+				
Проведення співбесід	+	+			
Пошук персоналу та кадрового резерву	+				
Оформлення кадрових документів	+		+		
Організація адаптаційних процесів		+			
Складання плану адаптації	+				
Контроль виконання задач	+				
Наставництво	+	+			
Формування кадрового резерву	+	+			
Складання планів кар'єрного розвитку	+			+	
Проведення оцінювання результатів роботи: постановка та оцінка досягнення цілей	+	+			
Визначення потреби в навчанні	+	+			
Складання планів навчання (внутрішнє та зовнішнє)	+				
Розробка мотиваційних моделей	+				
Розробка системи КРІ для оцінки результатів роботи для стимулювання	+	+			
Складання бюджету на мотиваційні заходи	+				+

Джерело: розроблено автором за даними компанії

На фоні військових подій в Україні економічне середовище зазнало значних змін, що вимагало від агрокомпаній, таких як «Укрлендфармінг», перегляду своєї системи управління персоналом у відповідності з новими умовами. Адаптація системи управління персоналом до умов воєнного стану є

критичною для збереження працездатності та конкурентоспроможності компанії, забезпечення мотивації та лояльності працівників, а також збереження та розвитку людського капіталу.

При адаптації системи управління персоналом до нових умов виникли наступні проблеми:

- *зміни кадрового складу*: необхідність мобілізації працівників для вирішення нагальних завдань, поява внутрішньо переміщених осіб, потреба в зміні мотиваційних механізмів для збереження ефективності працівників;
- *зміна організаційної структури*: необхідність перерозподілу функцій між відділами для оптимізації процесів, децентралізація процесу прийняття рішень для швидкого реагування на зміни у середовищі;
- *зміна системи мотивації*: потреба в перегляді системи оплати праці для відповідності новим умовам, важливість надання нематеріальних стимулів для збереження морального духу та продуктивності працівників;
- *зміна системи навчання та розвитку*: необхідність проведення навчання з питань безпеки на робочому місці, важливість перекваліфікації та підвищення кваліфікації персоналу для адаптації до нових вимог [29, с.127].

Приклади рішень, які можуть бути прийняті для подолання цих проблем:

- *створення мобільного резерву кадрів*: залучення добровольців та перерозподіл працівників між відділами в разі потреби;
- *впровадження гнучкого графіка роботи*: реалізація роботи з віддалених локацій та встановлення робочого графіка змінного типу;
- *підтримка мотивації працівників*: надання додаткових соціальних пакетів та психологічна підтримка персоналу;
- *навчання з питань безпеки*: проведення тренінгів з медичної допомоги та навчання дій в надзвичайних ситуаціях для безпеки працівників.

Агрокомпанії, що успішно адаптували свою систему управління персоналом до умов воєнного часу, мають більші шанси на успішну діяльність

в умовах складного економічного середовища. Одним із пріоритетів є збереження та мотивація кадрів. Для цього важливо впровадити гнучкі графіки роботи, зокрема, можливість дистанційної роботи та гнучкий робочий день. Також потрібно забезпечити психологічну підтримку працівників через надання доступу до психологічних консультацій та тренінгів з подолання стресу. Додатковою мотивацією можуть стати гнучкі винагороди та можливості для кар'єрного розвитку [30, с.235].

Професійний склад персоналу у компанії "ТОВ УТ УЛФ" вражає різноманітністю та експертністю в різних сферах. Колектив включає землевпорядників, агрономів, спеціалістів з маркетингу та продажу, юристів, фінансових аналітиків, HR-менеджерів та інших. Наприклад, агрономи відповідають за догляд за культурами, фахівці з маркетингу та продажу активно працюють над пошуком нових ринків збуту, а HR-менеджери забезпечують управління персоналом та розвиток кадрового потенціалу. Адміністративний персонал веде документацію, організовує зустрічі та забезпечує робоче середовище. Цей різноманітний склад спеціалістів дозволяє компанії забезпечити всебічний та компетентний підхід до управління.

Набір персоналу в компанії Укрлендфармінг включає такі процедури: визначення потреб спільно з керівниками департаментів, створення та розміщення оголошення про вакансію, відбір резюме, організація очних інтерв'ю, можливу перевірку кандидатів та прийняття рішення щодо найкращого кандидата, а також вступ на роботу нового співробітника, що включає вступний інструктаж та знайомство з компанією. Відповідальні особи включають HR-менеджера, який відповідає за весь процес набору персоналу, керівника департаменту, що спільно з HR-менеджером визначає потреби та бере участь у проведенні інтерв'ю, та лінійного менеджера, який може брати участь у співбесіді з кандидатами на посади в його команді.

Компанія інвестує у навчання та розвиток персоналу, спрямовуючи їх на набуття необхідних знань, навичок та компетенцій для успішної роботи. Процедури включають визначення потреб в навчанні спільно з керівниками

департаментів, розробку програм навчання, запровадження програм та оцінку їхньої ефективності. Відповідальні особи включають HR-менеджера, який відповідає за керування програмами, тренера, що проводить навчальні заходи, ментора, який надає індивідуальну підтримку співробітникам, та керівника департаменту, який визначає потреби в навчанні свого персоналу.

ТОВ"УТ"УЛФ" використовує різні методи та інструменти для мотивації свого персоналу, спрямованих на залучення до роботи, підвищення продуктивності та вірності компанії. Процедури включають визначення факторів мотивації шляхом опитувань та досліджень, розробку програм мотивації, впровадження цих програм та оцінку їхньої ефективності. Відповідальні особи включають HR-менеджера, який керує загальним процесом програм мотивації, керівника департаменту, що спільно з HR розробляє ці програми, та лінійного менеджера, який забезпечує щоденну мотивацію та атмосферу в команді.

Відділ по роботі з пайовиками налічує майже 80 працівників і є важливим компонентом управління земельними ресурсами компанії. Цей відділ відповідає за взаємодію з пайовиками, управління земельними ділянками, а також за розвиток і підтримку відносин з ними. Нещодавно було проведено опитування серед співробітників відділу по роботі з пайовиками, щоб оцінити їхню задоволеність роботою, умовами праці, та адаптацію до умов воєнного стану. Опитування показало, що більшість працівників загалом задоволені своєю роботою, проте існує й декілька сфер, де можна покращити ситуацію, результати можна побачити на рис. 2.3.

Якою мірою ви задоволені своєю роботою в ТОВ "Укрлендфармінг" (від 1 до 5)

51 відповідь

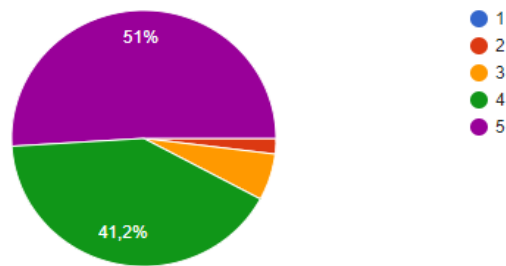


Рисунок 2.3 - Результати опитування працівників ТОВ «УТ»УЛФ»

Джерело: розроблено автором

У відділі по роботі з пайовиками ТОВ "Укрлендфармінг" було опитано 51 працівника, більшість з яких - жінки у віці від 25 до 35 років. За результатами опитування, переважна більшість опитаних виявили задоволеність своєю роботою в компанії та відзначили підтримку з боку керівництва та колег. Однак, щодо умов праці, можливостей для розвитку та кар'єрного зростання, а також системи мотивації та стимулювання, відношення опитаних було неоднозначним. Більшість респондентів позитивно оцінили заходи, що проводить компанія з питань безпеки, надання доступу до інформації та ресурсів, а також допомогу у вирішенні наслідків війни. Важливо врахувати, що компанія має продовжувати працювати над поліпшенням рівня зарплати, можливостей для кар'єрного зростання та системи мотивації, щоб забезпечити збереження високого рівня задоволеності співробітників роботою.

Найбільш задовільні аспекти роботи включають згуртований колектив, можливість допомагати людям та відчуття цінності роботи. Найменш задовільні аспекти роботи включають стресове середовище, невизначеність щодо майбутнього та нестачу ресурсів. Заходи для покращення включають проведення тренінгів з управління стресом, забезпечення кращого балансу між роботою та особистим життям, створення зон відпочинку, регулярне інформування про ситуацію та плани компанії, збільшення ресурсів через

забезпечення необхідним обладнанням та навчанням. Поміж факторів, які можуть впливати на адаптацію також можна відзначити і важливість комунікації та зв'язку між різними рівнями управління.

Узагальнено, адаптація господарської діяльності компанії "Укрлендфармінг" до умов війни відобразиться на управлінні персоналом як позитивно, так і негативно. З одного боку, ця ситуація відкриє нові можливості для розвитку та мотивації співробітників. Вони можуть виявити більшу відданість компанії, відчуючи важливість своєї ролі в період неспокою. З іншого боку, адаптація потребуватиме перегляду структури персоналу та впровадження нових підходів до управління. Таким чином, управління персоналом в умовах війни стане важливим аспектом стратегічного управління, вимагаючи балансу між викликами та можливостями.

Розробка ефективної системи управління для Укрлендфармінгу в умовах війни є невід'ємною частиною стратегії забезпечення стійкості та успішності підприємства в умовах непередбачуваних ситуацій. Зазначені рекомендації дадуть комплексний підхід до управління ризиками, захисту активів та персоналу, забезпечення комунікаційної інфраструктури та резервування даних.

Для підвищення ефективності управління персоналом в ТОВ "Укрлендфармінг" також можна врахувати особливості аграрної галузі через кілька ключових ініціатив, що допоможуть "Укрлендфармінг" оптимізувати кадрові процеси та збільшити загальну продуктивність та конкурентоспроможність:

1. Сезонна адаптація навчальних програм: адаптувати тренінги та семінари до сезонних потреб аграрних робіт, з особливим фокусом на зимові або онлайн курси під час менш завантажених періодів.
2. Спеціалізовані навчальні програми: розробити навчальні модулі, що відповідають специфіці роботи різних категорій співробітників — від робітників до адміністративного персоналу.

3. Технологічне оновлення: інвестувати в агротехнології, такі як дрони для моніторингу, автоматизоване зрошення, та цифрове картування для зниження витрат і збільшення продуктивності.

4. Здоров'я та безпека на роботі: впровадження регулярних тренінгів з безпеки, використання захисного обладнання та доступ до медичної допомоги для роботи в умовах відкритого поля [31, с.192].

Запровадження заходів для покращення системи управління персоналом у ТОВ "Укрлендфармінг" охоплює наступні напрямки:

1. Аналіз кадрового стану: детальна оцінка навичок, досвіду та кваліфікацій персоналу.

2. Формування кадрової стратегії: встановлення пріоритетних цілей та реалізація плану професійного розвитку.

3. Оптимізація планування персоналу: впровадження програмних рішень для прогнозування потреб у персоналі.

4. Підтримка адаптації та наставництва: створення програм для швидкої адаптації новачків та зворотного зв'язку.

5. Створення сприятливої робочої атмосфери: гарантування комфорту, формування культури поваги та проведення заходів.

6. Залучення співробітників до управлінських процесів: активне залучення до прийняття важливих рішень.

7. Моніторинг та оцінка кадрової діяльності: періодична оцінка ефективності роботи персоналу.

8. Підвищення кваліфікації співробітників: організація навчальних заходів та програм наставництва.

9. Впровадження системи оцінки та мотивації: розроблення прозорої системи оцінювання та винагород за досягнення. [21].

Удосконалення стимулювання трудової діяльності в "Укрлендфармінг" може бути досягнуто через наступні кроки: оптимізація мотиваційних програм, персоналізація підходів, впровадження гнучких умов праці, автоматизація та ефективність, зміцнення корпоративної культури.

Підвищення мотивації та продуктивності працівників компанії можна досягнути через цілеспрямоване та персоналізоване стимулювання, що не лише покращить робочий досвід, але й сприятиме успіху компанії [32, с.256].

Запровадження ініціатив з удосконалення системи управління персоналом у ТОВ "Укрлендфармінг" виявилось важливим кроком у забезпеченні більш ефективної роботи компанії. Постійне професійне навчання та освоєння нових агротехнологій підняли кваліфікацію працівників, дозволяючи "Укрлендфармінг" утримувати лідируючі позиції у галузі. Реалізація програм безпеки праці знизила ризики професійних захворювань та нещасних випадків, забезпечуючи більшу безпеку на робочому місці.

Також, введення стійких екологічних практик поліпшило вплив компанії на довкілля і покращило її імідж як соціально відповідального бізнесу. Посилення корпоративної культури, заснованої на цінностях відкритості і спільної праці, створило атмосферу взаємоповаги і сприяло зростанню мотивації персоналу. Загалом, ці заходи не тільки покращили управління персоналом в "Укрлендфармінг", але й сприяли довгостроковому успіху і сталому розвитку компанії в конкурентному агросекторі.

Ключовими управлінськими заходами для ефективної адаптації системи управління персоналом в ТОВ "Укрлендфармінг" до умов воєнного стану вважаємо наступні:

1. *Забезпечення безпеки та благополуччя співробітників:* розробка чітких планів дій на випадок надзвичайних ситуацій, включаючи евакуацію, надання першої допомоги та психологічну підтримку; забезпечення доступу до безпечних місць, таких як бомбосховища та укріплені приміщення, проведення регулярних навчань з питань безпеки та надання інформаційних матеріалів.

2. *Оптимізація кадрових процесів:* перехід на онлайн-платформи для управління персоналом, щоб зробити процеси більш гнучкими та доступними, автоматизація рутинних завдань, щоб звільнити час HR-фахівцям для більш

важливих завдань, розробка програм перепідготовки та підвищення кваліфікації для адаптації співробітників до нових умов роботи.

3. *Підтримка мотивації та залученості співробітників*: проведення регулярних зустрічей та онлайн-семінарів для інформування співробітників про ситуацію в компанії та плани на майбутнє; заохочення зворотного зв'язку від співробітників та врахування їхніх потреб та пропозицій; визнання та нагородження співробітників за їхню роботу та досягнення.

4. *Запровадження програм менторства та коучингу*: ці програми можуть допомогти менш досвідченим співробітникам адаптуватися до нових ролей та відповідальностей, а також отримати підтримку та наставництво від більш досвідчених колег, це може бути особливо корисно для співробітників, які були мобілізовані та повернулися на роботу, або для тих, хто перейшов на нові посади.

5. *Заохочення гнучкості та самостійності*: надання співробітникам більшої гнучкості у своїй роботі може допомогти їм краще збалансувати роботу та особисте життя, а також краще справлятися зі стресом, може включати гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи та автономію в прийнятті рішень.

У контексті впровадження ефективних стратегій управління персоналом стає надзвичайно важливим завданням для збереження стабільності та успішного функціонування компанії. Дві найбільш важливі та реальні пропозиції для впровадження в даний момент - це забезпечення безпеки та благополуччя співробітників та оптимізація кадрових процесів.

1. *Забезпечення безпеки та благополуччя співробітників.*

Важливість: безпека та благополуччя співробітників є найвищим пріоритетом в умовах воєнного стану, це допоможе зберегти моральний дух та продуктивність, а також запобігти втраті кваліфікованих кадрів.

Результати введення пропозиції: зниження ризику травм та загибелі співробітників, покращення морального духу та лояльності співробітників, підвищення продуктивності праці, покращення іміджу компанії.

Ресурси: фінансування для обладнання бомбосховищ та укріплених приміщень, HR-фахівці для розробки планів дій та проведення навчань, медичні працівники для надання першої допомоги, інформаційні матеріали про безпеку.

План заходів: розробка та впровадження чітких планів дій на випадок надзвичайних ситуацій, обладнання бомбосховищ та укріплених приміщень, проведення регулярних навчань з питань безпеки, надання інформаційних матеріалів про безпеку, забезпечення психологічної підтримки співробітників.

Для систематичного підходу та більшого розуміння впровадження нової ініціативи розроблено план реалізації заходів (табл. 2.7.) та матрицю розподілу відповідальності (табл. 2.8). Це допоможе розібратись з кроками досягнення стратегічних цілей, визначити відповідальних за кожен етап впровадження, та сприятиме ефективному управлінню процесами.

Таблиця 2.7 - План управлінських заходів для адаптації системи управління персоналом ТОВ «УТ»УЛФ» до умов воєнного стану

Заходи	Термін реалізації	Витрати, тис. грн
Розробка та впровадження чітких планів дій на випадок надзвичайних ситуацій	1 місяць	50
Обладнання бомбосховищ та укріплених приміщень	1-3 місяці	200
Проведення регулярних навчань з питань безпеки	1-2 тижні	100
Надання інформаційних матеріалів про безпеку	1 місяць	50
Забезпечення психологічної підтримки співробітників	1 місяць	100

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.8 - Матриця розподілу відповідальності для реалізації заходів з адаптації системи управління персоналом ТОВ «УТ»УЛФ» до умов воєнного стану

Заходи	Відповідальні					
	Директор з персоналу	Начальник служби охорони праці	Керівник служби безпеки	Директор технічного департаменту	HR-фахівці	Психолог
Розробка та впровадження чітких планів дій на випадок	*	*	*			

надзвичайних ситуацій						
Обладнання бомбосховищ та укріплених приміщень	*	*		*		
Проведення регулярних навчань з питань безпеки	*	*	*			
Надання інформаційних матеріалів про безпеку	*				*	
Забезпечення психологічної підтримки співробітників	*					*

Джерело: розроблено автором

2. Оптимізація кадрових процесів.

Важливість: автоматизація рутинних завдань звільнить час HR-фахівцям для більш важливих завдань, таких як підтримка співробітників та розробка стратегій, перехід на онлайн-платформи зробить процеси більш гнучкими та доступними, що важливо в умовах, коли деякі співробітники можуть працювати віддалено, програми перепідготовки допоможуть співробітникам адаптуватися до нових умов роботи та нових технологій.

Результати введення пропозиції: збільшення економії часу та ресурсів, покращення якості кадрових послуг, підвищення задоволеності співробітників, покращення адаптивності до змін.

Ресурси: фінансування для придбання програмного забезпечення та обладнання, HR-фахівці для розробки та впровадження нових процесів, тренери для проведення програм перепідготовки та підвищення кваліфікації.

План заходів: проведення аудиту кадрових процесів, визначення завдань, які можна автоматизувати, придбання та впровадження програмного забезпечення для управління персоналом, навчання HR-фахівців роботі з новим програмним забезпеченням, розробка та впровадження програм перепідготовки та підвищення кваліфікації (табл. 2.9, 2.10).

Таблиця 2.9 – План управлінських заходів для адаптації системи управління персоналом ТОВ «УТ»УЛФ» до умов воєнного стану

Заходи	Термін реалізації	Витрати, тис. грн
Проведення аудиту кадрових процесів	1-2 місяці	50
Визначення завдань, які можна автоматизувати	1 місяць	0
Придбання та впровадження програмного забезпечення для управління персоналом (HRM) (поетапне впровадження)	2-4 місяці	250
Навчання HR-фахівців роботі з новим програмним забезпеченням (онлайн-курси, вебінари)	1-2 місяці	100
Розробка та впровадження програм перепідготовки та підвищення кваліфікації	2-3 місяці	100

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.10 - Матриця розподілу відповідальності для реалізації заходів з адаптації системи управління персоналом ТОВ «УТ»УЛФ» до умов воєнного стану

Заходи	Відповідальні					
	HR-менеджер	Відділ навчання та розвитку	ІТ-фахівець	Аудитор	Тренер	Керівники відділів
Розробка та впровадження чітких планів дій на випадок надзвичайних ситуацій	*		*	*		
Обладнання бомбосховищ та укріплених приміщень	*		*			
Проведення регулярних навчань з питань безпеки	*	*	*			
Надання інформаційних матеріалів про безпеку	*	*			*	
Забезпечення психологічної підтримки співробітників	*	*				*

Джерело: розроблено автором

Забезпечення безпеки та благополуччя співробітників та оптимізація кадрових процесів - це два ключових напрямки, які допоможуть компанії "Укрлендфармінг" ефективно протистояти викликам сучасності та зберегти свою стабільність. Реалізація цих пропозицій забезпечить безпеку, ефективну роботу персоналу, позитивно вплине на імідж компанії. "Укрлендфармінг" змушений постійно вдосконалювати управління персоналом, зокрема у сфері

професійного навчання та оцінки кадрів. Впроваджуються організаційні заходи, що враховують аграрну специфіку, що мають на меті підвищення професіоналізму, адаптивності, ефективності управління персоналом.

Впровадження обох пропозицій є стратегічно важливим для компанії Укрлендфармінг з кількох причин:

1. Забезпечення безпеки працівників: умови воєнного стану можуть створювати додаткові загрози для безпеки персоналу, і недбале ставлення до цього може призвести до серйозних травм або навіть загибелі працівників. Безпека та благополуччя працівників - це не лише етичний стандарт, але й ключовий чинник для їхнього морального духу та продуктивності.

2. Збереження кваліфікованих кадрів: забезпечення безпеки та ефективності роботи персоналу допоможе уникнути втрати кваліфікованих співробітників, що важливо для збереження інтелектуального капіталу компанії та підтримки стабільності та продуктивності праці.

3. Оптимізація кадрових процесів: зараз важливо швидко реагувати та приймати стратегічні рішення. Автоматизація кадрових процесів та перехід на онлайн-платформи дозволять звільнити час для стратегічних завдань, таких як підтримка співробітників, що є критично важливим у таких умовах.

4. Покращення іміджу та конкурентоспроможності: впровадження пропозицій допоможе компанії підвищити свій імідж як відповідального та турботливого роботодавця, підвищити конкурентоспроможність на ринку завдяки більшій ефективності та гнучкості управління персоналом.

Отже, обидві пропозиції спрямовані на забезпечення безпеки, підвищення ефективності та покращення іміджу компанії в умовах воєнного стану, що робить їх важливими для успішного функціонування та розвитку бізнесу. Ці заходи покликані не лише забезпечити безпеку та ефективність роботи персоналу, а й сприяти стійкості, конкурентоспроможності та успішному функціонуванню компанії в умовах надзвичайних обставин.

ВИСНОВКИ

Під час дослідження було виконано всі поставлені завдання. Проведено ретельні аналізи та визначено ключові аспекти, охарактеризовано систему управління персоналом, з'ясовані її принципи та завдання у звичайних умовах функціонування. Розглянуто вплив воєнного стану на ефективність діяльності бізнесу та на роботу персоналу, та сучасні підходи до мотивації та лояльності персоналу у воєнний період. Були розроблені конкретні стратегії адаптації системи управління персоналом до змінених умов та врахування потенційних ризиків і викликів. У результаті сформовані рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом з метою забезпечення стабільності та ефективності діяльності компанії під час воєнного стану.

Дослідження підтвердило необхідність розвитку та впровадження адаптивних стратегій управління персоналом, спрямованих на забезпечення безпеки та стабільності персоналу в умовах воєнного стану. Виявлено ключові аспекти, які допоможуть забезпечити стабільність та ефективність бізнесу в надзвичайних обставинах, розроблено стратегії адаптації, плани дій та рекомендації для успішного функціонування компанії.

Під час дослідження визначено сучасні підходи до формування мотивації та лояльності персоналу в умовах конфлікту, та стратегії адаптації системи управління персоналом до змінених умов, розроблено пропозиції для вдосконалення системи з урахуванням воєнних обставин. Виявлено ключові аспекти управління персоналом в умовах кризи, виходячи з можливих ризиків, з якими може зіткнутися система управління персоналом у період воєнних дій.

Дослідження дозволило з'ясувати основні принципи та завдання управління персоналом у мирний та воєнний час. Виявлені ключові фактори впливу воєнного стану на бізнес допомогли розробити стратегії адаптації для підтримки стабільності та ефективності підприємств у кризових ситуаціях. Результати дозволили узагальнити основні принципи та завдання системи

управління персоналом, проаналізувати його вплив на ефективність діяльності та взаємодію з персоналом під час воєнних дій.

Аналіз теорії та практики дозволив зрозуміти ключові аспекти функціонування систем управління персоналом у воєнний період. На цій основі були сформульовані конкретні рекомендації для адаптації, які враховують специфіку воєнного часу та забезпечують ефективне управління персоналом під час кризових ситуацій.

В ході роботи було виявлено ряд ключових напрямків адаптації системи управління персоналом до умов воєнного стану:

- забезпечення безпеки та благополуччя працівників: створення безпечних умов праці, психологічна підтримка та збереження здоров'я персоналу;
- гнучкість та адаптивність: зміна графіків роботи, можливість дистанційної роботи та перекваліфікація працівників;
- комунікація та прозорість: регулярне інформування працівників, чіткі інструкції та стимулювання зворотного зв'язку;
- мотивація та лояльність: застосування нефінансових стимулів та підкреслення важливості ролі працівників у досягненні цілей;
- підтримка командного духу: створення атмосфери співпраці та взаємодопомоги, проведення спільних заходів для зміцнення колективу.

Ефективна адаптація систем управління персоналом до умов воєнного стану вимагає постійного вдосконалення стратегій та механізмів управління, зокрема, швидкого реагування на зміни та забезпечення стабільності діяльності організацій. Використані наукові методи та практичні підходи дозволили отримати цінні теоретичні та методичні результати, що можуть бути використані для подальшого дослідження у цій області.

У ході роботи було проведено дослідження і виявлено, що компанія Укрлендфармінг має значні земельні ресурси, що становлять близько 600 000 гектарів, що свідчить про великий потенціал для розвитку сільськогосподарського виробництва. Крім того, наявність елеваторних

потужностей дозволяє ефективно здійснювати зберігання та переробку сільськогосподарської продукції. Хоч Укрлендфармінг демонструє стійке зростання виторгу, варто відзначити, що компанія має значну заборгованість та подекуди нестійкий фінансовий результат, який може переходити як у прибуток, так і в збитки. Рентабельність компанії також залишається нижчою за середню по галузі, що може бути пов'язано з високими витратами на фінансування. Це вказує на необхідність удосконалення стратегії фінансового управління та оптимізації витрат для підвищення ефективності діяльності компанії.

Щодо місця компанії на ринку, Укрлендфармінг є однією з ключових учасниць агропромислового сектора України. Завдяки великим земельним ресурсам та ефективному виробництву вона займає значне місце на ринку сільськогосподарської продукції. Однак, нестабільність фінансового стану може вплинути на конкурентоспроможність компанії та її позиції на ринку порівняно з іншими учасниками галузі. Для зміцнення свого становища на ринку, Укрлендфармінгу необхідно вирішити проблеми фінансової стійкості та ефективно управляти своїми ресурсами.

Фінансові показники компанії, зокрема значна заборгованість та низька рентабельність, вказують на потребу у зменшенні фінансового ризику та оптимізації витрат. Корпоративна структура та управління компанією мають недоліки, які можуть впливати на її ефективність та інвестиційну привабливість.

Ситуація з війною в Україні серйозно ускладнює діяльність компанії, вимагаючи від неї адаптації та пошуку нових рішень для збереження стійкості. Незважаючи на ризики, Укрлендфармінг має потенціал для розвитку, особливо шляхом реформування боргових зобов'язань та залучення інвестицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кибанов А.Я., Базаров І.А. Управління персоналом: сучасні підходи та практики: навчальний посібник. Вінниця: "Книги ХХІ століття, 2023. 211 с.
2. Пушкар О.Ф. Управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 242 с.
3. Ткаченко В.М. Менеджмент персоналу. Київ, 2017. 214 с.
4. Хміль М.П. Управління персоналом: теорія і практика: книга. Київ: КНЕУ, 2019. 256 с.
5. Кравчук О.І. Сучасні тенденції розвитку системи управління персоналом. Управління персоналом. 2020. № 1. С. 12.
6. Пушкар А.Ф., Паніна М.П., Ковальчук О.В. "Основи менеджменту": навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 204 с.
7. Хміль М.П. Основи управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Видавничий центр "Академія", 2022. 241 с.
8. Іванова А.А. Сучасні тенденції управління персоналом: монографія. Київ: Інститут HR, 2023. 198 с.
9. Терешкіанас А.А. Управління персоналом: інноваційні підходи. Альгамбра. 2021. №2. С. 105-109.
10. Хміль М.П. HR-менеджмент: виклики та перспективи. *Кадровик*. 2022. №1. С. 121-124.
11. Дятлов В.І. Управління персоналом: теорія та практика: монографія. Київ: Видавничий центр "Академія", 2022. 350 с.
12. Іванко А.І. Управління персоналом в умовах змін: сучасні стратегії та практики: навчальний посібник. Київ, 2021. 226 с.
13. Кибанов А.Я. Управління персоналом в умовах криз та воєнних конфліктів. Управління персоналом. 2023. № 2. С. 95-97.

14. Коновалова О., Петренко Т., Сидоренко І. Управління персоналом в умовах воєнного стану: український досвід: навчальний посібник. Київ: КНУ ім. Т.Г. Шевченка, 2023. 247 с.
15. Петров О.І. Управління ризиками в умовах воєнного конфлікту: практичний підхід: монографія. Харків, 2022. 192 с.
16. Гуріна О.В., Кішковська О.О. Скрипник К.В. Управління персоналом в умовах кризи та воєнного стану: підручник. Київ: КНЕУ, 2023. 211 с.
17. Гуріна О.В. Методологія дослідження персоналу. Київ: КНЕУ, 2018. 226 с.
18. Давиденко І.А. Управління персоналом: теорія та практика: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020. 245 с.
19. Базаров І.А. Збереження кадрового потенціалу: посібник. Київ: Книги ХХІ століття", 2022. 290 с.
20. Хміль М.П. Мотивація персоналу в умовах воєнного стану: навчальний посібник. Київ: Видавничий центр "Академія", 2022. 340 с.
21. Офіційний сайт компанії Укрлендфармінг. URL: <https://www.ulf.com.ua/ua/>. (дата звернення: 08.04.2024)
22. Сайт YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/fpg/default/group-info/?id=11>. (дата звернення: 09.04.2024)
23. Business Analysis. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119202660>. (accessed: 09.04.2024)
24. Найбільші аграрні компанії України: оновлюваний рейтинг. URL: <https://latifundist.com/rating/top100#355> (дата звернення: 25.04.2024)
25. 100 найбільших приватних компаній України. URL: <https://forbes.ua/ratings/100-naybilshikh-privatnikh-kompaniy-ukraini-2021-12102021-2580> (дата звернення: 25.04.2024)
26. Agricultural market news - UkrAgroConsult. URL: <https://ukragroconsult.com/en/news/>. (accessed: 10.04.2024)

27. Офіційний сайт **Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України** URL:<https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 21.04.2024)
28. Personnel management during martial law. Scientific and practical journal. 2023. №3. P. 50
29. Ковпак О.П. Управління персоналом в умовах кризи: виклики та можливості: монографія. Київ: Центр "Україна, 2023. 320 с.
30. Ковальчук О.М. Мотивація персоналу в умовах воєнного стану: український досвід: навч. посіб. Львів: Університет імені Данила Галицького, 2022. 246с.
31. Бербецька Н.А. HR-аналітика в умовах воєнного стану: нові інструменти та методи: підручник. Київ: КНУ ім. Т.Г. Шевченка, 2023. 192 с.
32. Ковальчук О.М. Мотивація працівників в умовах воєнного стану: психологічні аспекти: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. Франка, 2023. 256 с.
33. Петренко О.І. Вплив воєнного стану на систему управління персоналом в українських компаніях: підручник. Київ: НАН, 2023. 172 с.

Ім'я користувача:
Менеджменту Банщиків Петро

ID перевірки:
1016271244

Дата перевірки:
21.05.2024 23:19:29 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
21.05.2024 23:35:39 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Паскарик.docx

Кількість сторінок: 50 Кількість слів: 10109 Кількість символів: 82443 Розмір файлу: 500.26 KB ID файлу: 1016060740

3.92% Схожість

Найбільша схожість: 0.98% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014722694)

1.6% Джерела з Інтернету

273

Сторінка 52

3.6% Джерела з Бібліотеки

478

Сторінка 53

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Паскарик Валерія Сергіївна

Назва роботи: Адаптація системи управління персоналом бізнес-організації

Науковий керівник: к.е.н., доц. Ліщинська Вікторія Валеріївна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 3,92%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.

Обґрунтування:

Виявлені в роботі запозичення мають відповідні посилання на джерела використаної інформації, є сумнійними, ознак плагіату не мають.

22.05.2024



В.В. Ліщинська