

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ У ФГ
«РОСА-13» БРАТСЬКОГО РАЙОНУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувачки вищої освіти **Юхно Сабіни Олександрівни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Людмила БАХЧИВАНЖИ _____

Рецензент: PhD, доцент
кафедри маркетингу,
підприємництва і торгівлі
Одеського національного
технологічного університету
Вікторія МІЛЬЧЕВА

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
«_____» _____ 2023 р.

ОДЕСА – 2023

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША

«_____» _____ 20 р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧІ

Сабіні ЮХНО

1. Тема роботи: *Управління персоналом та його вдосконалення у ФГ «Роса – 13» Братського району Миколаївської області,*

науковий керівник роботи: *к.е.н., доцент Людмила БАХЧИВАНЖИ*

затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету 203 від 30.10.2022 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 12 червня 2023 р.

3. Об'єкт дослідження: *процеси управління персоналом та його удосконалення в підприємстві*

4. Предмет дослідження: *теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління персоналом та його вдосконалення в фермерському господарстві*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- обґрунтувати сутність поняття управління персоналом підприємства;
- висвітлити концептуальні підходи до управління персоналом підприємства;
- дослідити методичні засади та систему показників оцінки ефективності управління персоналом аграрного підприємства.

5.2. Аналітичний розділ:

- надати організаційно-економічну характеристику та проаналізувати фінансовий стан ФГ «Роса-13»;
- здійснити оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища кадрової підсистеми підприємства;
- здійснити аналіз ефективності управління персоналом ФГ «Роса-13»;

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- здійснити обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом ФГ «Роса-13»;
- оцінити перспективи формування кадрової політики в системі управління підприємством;
- здійснити розрахунок планового економічного ефекту від запропонованих напрямків вдосконалення системи управління персоналом ФГ «Роса-13».

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико - методичного розділу:

Порівняльний аналіз концепцій управління персоналом;

Методи оцінки ефективності праці та їх сутність;

Управління ефективністю діяльності персоналу як управлінський процес

6.2. До аналітичного розділу:

Динаміка основних виробничих ресурсів в ФГ «Роса-13»;

Обсяги і динаміка виробництва основних видів продукції в ФГ «Роса-13»;

Рентабельність виробництва основних видів сільськогосподарської продукції в

ФГ «Роса-13»; Ефективність використання основних виробничих ресурсів в ФГ

«Роса-13»; Організаційна структура управління ФГ «Роса-13»; Динаміка

плинності кадрів ФГ «Роса-13»; Оцінка рівня організаційної культури ФГ «Роса-

13»; Динаміка продуктивності праці в ФГ «Роса-13»; Система управління

персоналом ФГ «Роса-13»; Динаміка оплати праці працівників ФГ «Роса-13».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

SWOT- аналіз діяльності ФГ «Роса – 13»; Розширена SWOT- матриця стратегічних рішень щодо підвищення ефективності управління персоналом;

Дерево цілей ФГ «Роса-13»; Система заходів з підвищення ефективності

управління персоналом фермерського господарства; Економічний ефект від

впровадження заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності управління

персоналом у ФГ «Роса-13».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (Ф. № 50-с.-г.), штатний розпис, Положення про оплату праці; Посадові інструкції.

8. Дата видачі завдання: 30 жовтня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	До 30.10. 2023 р.	0,1	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.10.2023 р.	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	31.10.2023 р.	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи, опрацювання наукових публікацій	01.11.2023 р. 31.12.2023 р.	1,0	
5.	Вивчення матеріалів базового підприємства, даних статистики	08.01.2023- 24.01.2023 р.	0,1	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	25.01.2023- 28.02.2023 р.	1,0	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	01. 03.2023- 30.04.2023 р.	1,0	
8.	Написання висновків, списку літератури	1.05.2023- 15.05.2023 р.	0,1	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	15.05.2023- 30.05.2023 р.	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	31.05.2023- 05.06.2023 р.	0,1	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	06.06.2023- 11.06.2023 р.	0,3	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедрі	12.06.2023 р.	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	14.06.2021 – 19.06.2023 р.	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	20.06.2023 р.	0,1	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.2023- 23.06.2023 р.	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи	26.06.2023- 27.06.2023 р.	0,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «бакалавр» _____ Сабіна ЮХНО

Науковий керівник: _____ Людмила БАХЧИВАНЖИ

РЕФЕРАТ

Юхно С.О. Управління персоналом та його вдосконалення у ФГ «Роса – 13» Братського району Миколаївської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2023.

Актуальність теми. Сучасний бізнес є динамічним та конкурентним середовищем, де успіх залежить від ефективності та продуктивності персоналу. Управління персоналом є ключовим елементом в ефективному функціонуванні підприємства. Дослідження системи управління персоналом на підприємстві є актуальним з кількох причин: ефективне управління персоналом дозволяє досягати поставлених цілей та завдань підприємства; система управління персоналом впливає на задоволеність та мотивацію працівників, що в свою чергу впливає на якість та результативність роботи; зміна соціально-економічних умов та технологічних процесів вимагає від підприємств постійного оновлення та адаптації системи управління персоналом.

Найважливішою потребою підприємства є вдосконалення системи управління на всіх рівнях та видів діяльності. Насамперед необхідно підвищити ефективність управління найважливішим ресурсом, а саме – персоналом організації, що робить тему кваліфікаційної роботи вкрай актуальною.

Мета та завдання дослідження. Метою даної роботи є надання рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом фермерського господарства «Роса-13». Відповідно до мети, були поставлені такі завдання:

- проаналізувати поняття системи управління персоналом підприємства;
- проаналізувати концептуальні підходи до управління персоналом підприємства;
- дослідити методичні засади та систему показників оцінки;
- надати організаційно-економічну характеристику та проаналізувати фінансовий стан ФГ «Роса-13»;
- здійснити оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища кадрової підсистеми підприємства;
- здійснити аналіз ефективності управління персоналом ФГ «Роса-13»;
- здійснити обґрунтування напрямів та ресурсне забезпечення вдосконалення системи управління персоналом ФГ «Роса-13»;
- оцінити формування кадрової політики в системі управління підприємством;
- здійснити розрахунок планового економічного ефекту від запропонованих напрямків вдосконалення системи управління персоналом ФГ «Роса-13».

Об'єктом дослідження є процес формування і функціонування системи управління персоналом аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні засади управління персоналом ФГ «Роса-13» та його вдосконалення.

Методи дослідження. В роботі були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз та синтез (для визначення особливостей поняття «система управління персоналом»), системний аналіз (для розкладення на структурні частини поняття «система управління персоналом»), табличний та графічний метод (для наочного відображення результатів), метод узагальнення (формування концептуальних підходів до управління персоналом), прогнозування (для визначення майбутнього ефекту від впроваджених заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ФГ «Роса-13»), експертний метод (посилання на думки експертів в напрямку удосконалення системи управління персоналом ФГ «Роса-13»).

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико - методичні основи управління персоналом підприємства» обґрунтовано методичні підходи до інтерпретації сутності системи управління персоналом підприємств, окреслено концептуальні підходи до управління персоналом підприємства, обґрунтовані методичні засади та система показників оцінки ефективності управління персоналом.

У другому розділі «Організаційно-економічні умови функціонування ФГ «Роса-13» та аналіз ефективності управління персоналом» надано організаційно-економічну характеристику ФГ «Роса -13»; здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища кадрової підсистеми підприємства та надано оцінку ефективності управління персоналом підприємства.

У третьому розділі «Напрямки удосконалення системи управління персоналом ФГ «РОСА-13» обґрунтовані напрями та ресурсне забезпечення вдосконалення системи управління персоналом ФГ «Роса-13»; запропоновано заходи з формування кадрової політики в системі управління підприємством; здійснено розрахунок планового економічного ефекту від запропонованих напрямків вдосконалення системи управління персоналом господарства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо реалізації фермерським господарством комплексу заходів з удосконалення системи управління персоналом.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати дослідження були ухвалені керівництвом ФГ «Роса -13» та рекомендовані до впровадження.

Кваліфікаційна робота містить 76 сторінок, 16 таблиць, 15 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 70 найменувань.

Ключові слова: управління персоналом, кадрова політика, фермерське господарство, система управління персоналом.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Поняття системи управління персоналом підприємства.....	11
1.2. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємства	17
1.3. Методичні засади та система показників оцінки.....	25
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФГ «РОСА-13» ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ....	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика та фінансовий стан ФГ «Роса-13»	35
2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища кадрової підсистеми підприємства.....	48
2.3. Аналіз ефективності управління персоналом підприємства.....	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФГ «РОСА-13»	63
3.1. Обґрунтування напрямів та ресурсне забезпечення вдосконалення системи управління персоналом ФГ «Роса-13»	63
3.2. Формування кадрової політики в системі управління підприємством	71
3.3. Розрахунок планового економічного ефекту від запропонованих напрямків вдосконалення системи управління персоналом підприємства	76
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний бізнес є динамічним та конкурентним середовищем, де успіх залежить від ефективності та продуктивності персоналу. Управління персоналом є ключовим елементом в ефективному функціонуванні підприємства. Однак, зміна соціально-економічних умов та технологічних процесів вимагає постійного вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Дослідження системи управління персоналом на підприємстві є актуальним з кількох причин. По-перше, ефективне управління персоналом дозволяє досягати поставлених цілей та завдань підприємства. По-друге, система управління персоналом впливає на задоволеність та мотивацію працівників, що в свою чергу впливає на якість та результативність роботи. По-третє, зміна соціально-економічних умов та технологічних процесів вимагає від підприємств постійного оновлення та адаптації системи управління персоналом.

Розвиток системи управління персоналу кожної організації є його прерогативою підвищення ефективності роботи і досягнення високих показників. Зараз вплив людського фактора в нашому світі стрімко зростає, одним із найголовніших завдань існуючих систем управління персоналом є розвиток різних навичок працівників з метою підвищення рівня працездатності та ефективності останніх. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні інноваційних підходів до прийняття рішень у сфері управління, а також підвищення технологічності в частині використання інструментів професійного зростання працівників підприємства. Отже, дослідження системи управління персоналом на підприємстві є важливим для забезпечення ефективного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Управління персоналом є важливим компонентом системи управління та є запорукою успіху кожного підприємства та організації. Найважливішою потребою компанії є вдосконалення

системи управління на всіх рівнях та видів діяльності. Насамперед необхідно підвищити ефективність управління найважливішим ресурсом, а саме – персоналом організації, що робить тему кваліфікаційної роботи вкрай актуальною.

Особливості управління персоналом підприємства розглядали такі науковці: Бажан І. І. [1], Балабанова Л. В. [2], Балановська Т. І. [4], Белік В. Д. [5], Біндюженко В. М. [6], Брич В. Я. [7], Василенко В. А. [8], Ведерніков М. Д. [10], Виноградський М. Д. [11], Водолажська Т. О. [13], Войтко С. В. [14], Воскобійник С. Я. [15], Григор'єва О. В. [19], Грішнова О. А. [20], Грузіна І. А. [21], Гугул О. Я. [22], Збрицька Т. П. [30], Кармінська-Белоброва М. В. [32], Костунець Т. А. [34], Криворучко О. М., Крушельницька О. В. [37], Куделя В. І. [39], Кузьмін О. Є. [40], Кулик М. В. [42] та ін. Проте, достатньо не було розглянуто аспекти удосконалення системи управління персоналом на малому підприємстві, яке працює у галузі сільському господарстві.

Метою даної роботи є надання рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом Фермерського господарства «Роса-13». Відповідно до мети, були поставлені такі завдання:

- проаналізувати поняття системи управління персоналом підприємства;
- проаналізувати концептуальні підходи до управління персоналом підприємства;
- дослідити методичні засади та систему показників оцінки;
- надати організаційно-економічну характеристику та проаналізувати фінансовий стан ФГ «Роса-13»;
- здійснити оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища кадрової підсистеми підприємства;
- здійснити аналіз ефективності управління персоналом ФГ «Роса-13»;

- здійснити обґрунтування напрямів та ресурсне забезпечення вдосконалення системи управління персоналом ФГ «Роса-13»;
- оцінити формування кадрової політики в системі управління підприємством;
- здійснити розрахунок планового економічного ефекту від запропонованих напрямків вдосконалення системи управління персоналом ФГ «Роса-13».

Об'єктом роботи є система управління персоналом ФГ «Роса-13». Предметом роботи є теоретико-методологічні та практичні основи управління персоналом ФГ «Роса-13». В роботі були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Було використано аналіз та синтез (для визначення особливостей поняття «система управління персоналом»), системний аналіз (для розкладення на структурні частини поняття «система управління персоналом»), табличний та графічний метод (для наочного відображення результатів), метод узагальнення (формування концептуальних підходів до управління персоналом), прогнозування (для визначення майбутнього ефекту від впроваджених заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ФГ «Роса-13»), експертний метод (посилання на думки експертів в напрямку удосконалення системи управління персоналом ФГ «Роса-13»). В роботі використовувались дані фінансової звітності ФГ «Роса-13, матеріали вчених, що досліджували систему управління персоналу на підприємствах, Інтернет-ресурси, які стосуються думок експертів щодо особливостей системи управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел, який складається з 70 найменувань. Робота містить 16 таблиць та 15 рисунків, а також 2 додатки. Основний текст роботи викладено на 76 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття системи управління персоналом підприємства

Система управління персоналом є складовою частиною системи управління ресурсами підприємства. У невеликій компанії керівник може самостійно керувати відносинами зі співробітниками та контролювати виконання завдань, проте в організації з великим штатом, система управління персоналом є необхідною для збору інформації про кількість працівників, їхні посади, професійні навички, необхідність перепідготовки та ефективність роботи. Ці знання допомагають керівництву приймати правильні рішення, тому вирішення питання вибору ERP-системи або рішення для управління персоналом є важливим для розвитку фірми [61, с. 215].

Перед тим, як говорити про подолання труднощів в системі управління персоналом, необхідно розібратися з її поняттями. У широкому розумінні, це комплекс заходів та методів, що використовуються керівництвом для вирішення питань кадрового характеру, таких як найм, переміщення, навчання та звільнення співробітників, а також для підвищення ефективності кадрів шляхом мотивації та заохочення. У вузькому розумінні, система управління персоналом - це програмне забезпечення, яке допомагає зробити ці процеси більш зрозумілими та ефективними. Основний акцент при впровадженні такої системи робиться на тому, щоб керівник міг легко формувати актуальні завдання, які б розподілялися між співробітниками оптимальним чином, та щоб кожен займався своєю роботою, виконував свої обов'язки та не відволікався на чужі завдання. У ідеалі, керівник повинен бути в змозі бачити ефективність кожного співробітника та використовувати відповідні методи мотивації [53].

Сьогодні підприємства активно використовують такі програмні продукти, які допомагають вирішувати завдання, що стоять перед бізнесом. Якщо говорити про впровадження систем управління персоналом на підприємстві, то проблеми можна звести до наступного [34, с. 571]:

- рішення про застосування приймають не ті люди, яким врешті-решт доведеться користуватися товаром або послугою.
- фахівець із впровадження системи та спеціаліст, який нею користуватиметься – це різні люди.
- коробкові продукти, які пропонуються розробниками, часто вимагають значних змін та доробок, які проводяться фахівцями з впровадження та збільшують вартість продукту на суму до 50%, а складність інтерфейсу – багаторазово.

Однією з проблем є те, що зміни до програми не можуть бути внесені швидко, оскільки потрібно скласти список змін, донести його до IT-відділу, дочекатися передачі розробникам та реалізації необхідних рішень. Управління персоналом є найбільш важливою складовою менеджменту, оскільки воно сприяє належній організації трудової діяльності, контролює ефективність проектів та пропонує шляхи оптимізації. Недоцільне управління кадрами може призвести до збільшення ризиків та зниження прибутку. Метою та основними функціями управління персоналом є формування адекватної організаційної структури, регулювання штату, встановлення системи роботи з кадрами, розробка стратегії кадрової роботи, створення резерву спеціалістів, документування процесів роботи з кадрами, розробка та впровадження системи мотивації, а також розробка технологій для оцінки кадрового складу та ефективності окремого робочого місця [30, с. 255].

Відділ управління персоналом або кадрова служба є невід'ємною частиною команди топ-менеджменту, яка має право голосу при прийнятті рішень, що

стосуються співробітників. HR-відділ повинен бути готовим оперативно реагувати на будь-які кадрові проблеми, починаючи зі звільнення будь-якого менеджера вищої ланки, до зниження продуктивності праці [21, с. 142].

При створенні системи управління персоналом в організації важко визначити головні завдання через складнощі оцінки діяльності. У відміну від типових виробництв, тут неможливо виміряти ефективність за кількістю випущеної продукції, бракованих одиниць товару чи його собівартістю. Тому основними методами управління є соціальні, психологічні та організаційні, які базуються на відповідальності співробітників, підвищенні їхньої залученості, створенні сприятливої робочої атмосфери та адекватній системі компенсації та оплати праці. Підрозділ з управління персоналом може виконувати такі функції, як контроль потреби у персоналі, вирішення питання дефіциту кваліфікованих кадрів, робота на перспективу з урахуванням підвищення компетенцій працівників, аналіз якості штату підприємства та розробка кадрової політики. Основне завдання системи управління організацією полягає в прийнятті правильної концепції людського капіталу та формуванні системи управління персоналом відповідно до обраної стратегії та філософії [12].

Кадровою стратегією можна назвати загальну концепцію того, як досягти основних бажань і цілей організаційної структури підприємства в галузі управління кадрами і як правильно розподілити необхідні для цього наявні ресурси.

У практичному значенні кадрова стратегія – складова частина в організаційній системі управління персоналом. Вона являє собою певний набір різноманітних управлінських рішень, які спрямовані безпосередньо на реалізацію завдань та місій підприємства або пов'язані з її перетворенням.

Під стратегією розуміють план формування сильної команди фахівців, які працюватимуть в організації, допомагаючи їй досягати бажаних результатів. Отже, розробляючи цю стратегію важливо спиратися на загальну стратегію

підприємства. Якщо остання змінюватиметься, стратегію системи управління персоналом також треба буде переглядати [10, с. 40].

Можемо виділити такі типи стратегії (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Основні типи стратегій управління персоналом підприємства

Побудовано автором з використанням даних [10]

Розглянемо більш детально дані стратегії:

– підприємницька стратегія. Її вибирають компанії, що спеціалізуються на просуванні нових продуктів. Для цього вони формують штат з ініціативних та амбітних співробітників і розробляють для них таку систему винагороди, яка спонукатиме їх до конкуренції, щоб отримати більше (зарплата за результатами). Робота будується на пошуку продуктів, які зможуть знайти своїх споживачів та інвестиції для їх просування. При цьому у компанії є прийнятним неформальне спілкування, наявність наставників;

– динамічного зростання. Це одна з найефективніших стратегій системи управління персоналом, оскільки вона спрямована на зростання організації та створення її іміджу. І тому відбирається кваліфікований персонал (який досить мотивований у тому, щоб постійно підвищувати свою кваліфікацію). Розробляються суворі критерії оцінки його роботи. Спрямовуються зусилля на розвиток співробітників, а навчання планується відповідно до цілей організації;

– доходу, чи прибутковості. Її головне завдання – зберегти наявний рівень прибутку компанії та примножити його. Тому при виборі такої стратегії пред'являються жорсткі вимоги до відбору персоналу (шукають експертів у вузьких областях), розробки системи винагороди (вона залежить від результатів роботи, стажу, посади). При цьому приділяють належну увагу навчанню співробітників, підвищенню їхньої мотивації;

– ліквідаційна. Застосовується, якщо в компанії знижуються доходи. У рамках такої стратегії намагаються скоротити витрати на персонал, тому може оптимізуватись робота з ними (співробітників переводять на часткову зайнятість). Також переглядають систему винагороди. Щоб продуктивність роботи в таких умовах не падала, регулярно проводять заходи для підвищення мотивації колективу;

– кругообігова, або циклічна. До неї також вдаються, коли падає прибуток. У рамках цієї стратегії намагаються зберегти найбільш цінних для компанії співробітників, розробляючи ефективну систему мотивації для них. Оплата здійснюється за результати. Попутно керівництво продумує, як вийти із ситуації [10, с. 43].

Треба сказати, що обрана компанією стратегія може змінюватися різних етапах її розвитку.

Система роботи з персоналом має будуватися на таких принципах (рис. 1.2).

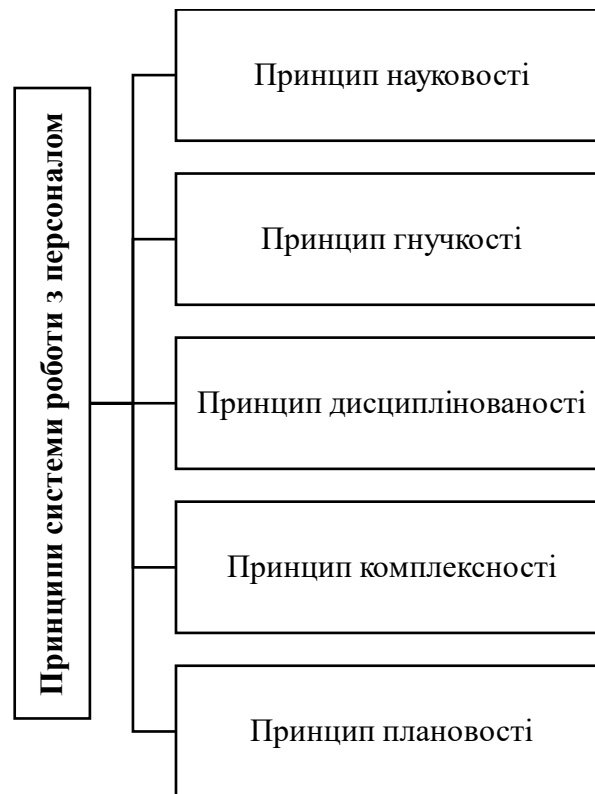


Рис. 1.2 – Основні типи стратегій управління персоналом підприємства

Побудовано автором з використанням даних [7]

Підвищення кваліфікації важливо продумувати заходи таким чином, щоб вони сприяли розвитку персоналу, підвищенню компетенцій, мотивації співробітників та ін.

Також тут застосовується принцип ефективної роботи. Він зводиться до того, щоб розвивати навички отримання потрібних результатів за мінімальних витрат енергії і сил. Інші принципи: принцип економічної доцільності (витрати на персонал повинні розраховуватися виходячи з ринкової оцінки та прибутку), різнобічності (крім іншого, повинні враховуватися інтереси держави, суспільства), простоти. Тобто, чим простішу систему вдасться побудувати, тим краще. Зрештою, операційна діяльність має залишатися у пріоритеті [7, с. 15].

Таким чином, люди є одним з основних ресурсів компанії, тому роботі з ними важливо приділяти належну увагу. Система управління персоналом якраз

допомагає організувати та реалізувати цю роботу. Треба сказати, що вибір системи управління персоналом визначає організаційну структуру (має значення поділ управлінських функцій, рівні підпорядкування організації). Також можуть впливати розміри підприємства, специфіка його діяльності, цінності, стратегія розвитку.

1.2. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємства

До найважливіших передумов ефективного вибору моделі управління людськими ресурсами в умовах економічно інноваційного розвитку більшість вітчизняних підприємств, як і раніше, відносять такі аспекти (рис. 1.3).



Рис. 1.3 – Основні типи стратегій управління персоналом підприємства

Побудовано автором з використанням даних [12]

Аналізування ролі працівників у організації, включаючи їх стимулюючі пріоритети, та ефективного використання мотиваційних, кваліфікаційних та творчих характеристик допомагає розробляти концептуальні підходи до управління персоналом. Це включає теоретичні та методологічні погляди на управління персоналом, а також практичні підходи до реалізації цих поглядів у конкретних умовах. Загальна мета полягає в ефективному управлінні людськими ресурсами в організації [12, с. 166].

Управління людськими ресурсами на підприємствах має на меті ефективне використання праці робітників та службовців для досягнення організаційних та особистих цілей. Однак, з появою ринку праці та безробіття, люди стикаються з новими проблемами, тому повинні бути готові до постійного вдосконалення та навіть зміни професії, щоб покращити свої шанси на отримання роботи.

Розвиток кадрового потенціалу є важливим елементом управління персоналом. Кадровий потенціал формується за допомогою інтеграції та динаміки різних аспектів життєдіяльності людини, таких як особистісні властивості, загальна працездатність, професійно-кваліфікаційні знання, уміння, досвід, творчі схильності, здатність та орієнтація особистості. Відтворення та зростання кадрового потенціалу залежить від інтеграції та збалансованості різних елементів, а також від ступеня відповідної до нього ефективності праці [18, с. 205]. Весь персонал організації, який залучається для вирішення її завдань, можна розділити на 4 категорії:

1. Ключовий потенціал організації;
2. Експерти з вузьких питань;
3. Спеціалісти, яких можна замінити;
4. Співробітники, котрим не потрібно навчання.

Очевидно, що до стратегічного кадрового потенціалу можна віднести в основному лише першу категорію та зосередити всі необхідні зусилля на її розвиток та управління нею [20, с. 17]. Ефективне управління інноваційним

підприємством можливе завдяки раціональному та логічному використанню механізмів, які допомагають оптимізувати використання знань, можливостей та мотивів людського капіталу, а також стимулюють сприйнятливість до інноваційних змін. Вибір моделі управління людськими ресурсами з концептуальним підходом може позитивно вплинути на конкурентоспроможність підприємства та підвищити ефективність менеджменту. Проте, формула управління персоналом повинна бути вбудована в існуючу структуру та модифікуватися поступово, а не руйнуватися.

Моделювання можливих шляхів розвитку може допомогти використовувати особисті особливості кожного працівника. На сьогоднішній день існують різні підходи до управління персоналом, від стратегічного до хаотичного, і на деяких підприємствах відсутня самостійна система стратегічного управління персоналом, що супроводжується різними проблемами. Стратегічне управління персоналом зазвичай зводиться лише до формулювання кадрової стратегії та до елементів стратегічного планування, розробляються інтуїтивно, без попереднього методично вивіреного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Це призводить до неправильного розуміння ролі та низького статусу стратегічного управління персоналом у корпоративному стратегічному менеджменті [22, с. 24].

Стратегія управління персоналом є ключовою функціональною стратегією організації. Згідно з дослідженнями, К. Хендрі та Е. Петтігрю [70, с. 468], стратегічне управління людськими ресурсами має чотири ключові цілі: застосування планування; логічний та послідовний підхід до проектування систем управління персоналу; встановлення відповідності між діяльністю та політикою менеджменту персоналу та ясно вираженою стратегією бізнесу; розгляд працівників цієї організації як «стратегічного ресурсу» для досягнення «переваги у конкуренції».

Для того, щоб успішно розвиватися, організація повинна керувати підбором, навчанням, оцінкою, винагородою та комунікацією, тобто створити, використати

та вдосконалювати особливі методи, процедури, програми організації цих процесів.

Таким чином, управління персоналом сучасної організації полягає у діях щодо досягнення організаційних цілей за рахунок забезпечення необхідної організації виробничої поведінки кожного із співробітників або реалізації організаційних компетенцій, безпосередньо пов'язаних із персоналом [60].

Концепції істотно розрізняються своєю філософією, принципами управління, створеної організаційної структурою. Порівняльний аналіз концепцій представлений у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз концепцій управління персоналом

Критерії порівняння	Концепція використання трудових ресурсів	Концепція управління персоналом	Концепція управління людськими ресурсами	Концепція управління людиною
Підхід до організації	Організація – злагоджений механізм	Організація – це чітка організаційна система, де узгоджуються цілі людини й організації	Організація подібна до «мозку» з різними підструктурами, які об'єднані управлінням, контролем, інформацією	Організація – це соціальна, культурна система
Підхід до працівника	Людина є ресурсом, деталлю у механізмі, яку треба правильно підібрати і стимулювати	Людина як особистість, яка володіє своїми потребами	Людина є не поновлюваним ресурсом, елементом соціальної системи	Людина – самостійний суб'єкт, має свої цінності, норми поведінки
Парадигма управління	Економічна. Людина – фактор виробництва	Організаційно-адміністративна. Людини – ресурс організації	Організаційно-соціальна. Людина – елемент соціальної організації	Гуманістична. Людина – головний суб'єкт організації

Побудовано автором з використанням даних [57]

Наразі персонал вважається одним із тих факторів, які приносять організації вирішальний успіх. Саме тому сучасна концепція управління підприємством

передбачає виокремлення з більшої чисельності функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва – персоналом підприємства. Вкладення в людські ресурси та кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності та виживання фірми. Управління людьми має важливе значення для всіх організацій. Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити. Людина є найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві [51].

Сучасна концептуальна система управління персоналом передбачає створення сильної, адаптивної та організаційної корпоративної культури, що сприяє розвитку атмосфери взаємної відповідальності між найманим працівником та роботодавцем. Головною метою є підтримка ініціативи на всіх рівнях організації, постійні технічні та організаційні нововведення, відкрите обговорення всіх проблем та бажання всіх працівників, щоб підприємство було успішним [51].

Натомість, управління персоналом, що відоме як «управління кадрами», базується на підході до працівників як до звичайних елементів виробничого процесу. Цей підхід вимагає безумовного підпорядкування та мінімізацію витрат на залучення персоналу, а також передбачає авторитарний стиль керівництва. Організація праці піддається жорсткій регламентації, а кадрові служби зосереджуються виключно на адміністративній роботі, пов'язаній з наймом, переміщенням та звільненням працівників. Усе управління персоналом здійснюється через відділ кадрів з метою забезпечення наявності необхідних працівників у відповідний час та місце, а керівництво людьми здійснюється лінійними керівниками, незалежно від діяльності кадрових служб. Основна мета полягає в підвищенні кваліфікації працівників, вирішенні соціальних питань та використанні фінансових стимулів [44, с. 70].

Рух від управління кадрами до управління людськими ресурсами характеризується такими основними змінами діяльності кадрових служб [31, с. 29]:

- переходом від підбору та розстановки кадрів до участі у формуванні стратегії бізнесу та організаційних змін;
 - надання поруч із виконанням традиційних функцій допомоги лінійному керівнику;
 - професіоналізацією сфери управління персоналом та скороченням у ній ролі технічних виконавців, покликаних просто фіксувати стан кадрів;
 - участь у формуванні та реалізації політики соціального партнерства;
 - орієнтацією на розвиток людських ресурсів у тісному зв'язку з цілями організації, що не зводиться лише до тренінгу та підвищення їх кваліфікації та забезпечує її висококваліфікованими, всебічно розвиненими працівниками.
- Управління людськими ресурсами являє собою більш високу стадію роботи з людьми, ніж традиційна практика «відділу кадрів».

У практичному плані реалізація концепції людських ресурсів ознаменувалася такими новими моментами у кадровій роботі [28, с. 88]:

- використання прогнозів потреби в окремих категоріях персоналу;
- перехід до активних методів залучення та відбору персоналу;
- значне розширення масштабів застосування внутрішньофірмового навчання персоналу;
- використання щорічної формалізованої оцінки результативності та потенціалу працівників і т. д.

Таким чином, змінилися функції управління персоналом та його завдання.

Головна відмінність концепції людських ресурсів від концепції управління персоналом полягає у визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних із залученням кращої за якістю робочої сили, характеризується

безперервним навчанням, підтримкою у працездатному стані і навіть створенням умов для більш повного виявлення можливостей та здібностей, закладених в особистості, з подальшим їх розвитком [24, с. 211].

Тенденції управління людськими ресурсами можна звести до таких [18, с. 207]:

1. Від «управління кадрами» до управління людськими ресурсами. Якщо «фахівці-кадровики» часто навіть не поінформовані про ділову стратегію компанії, зв'язок між виробництвом та плануванням персоналу дуже слабкий, то функція управління людськими ресурсами має інтегруючий характер і сама є частиною стратегії.

2. Від інструменталізму кадрової функції до стратегічної ролі управління ресурсами. Акцент кадрової політики зміщується з підбору та розміщення кадрів до участі у формуванні та реалізації стратегії бізнесу. В стратегії компанії акцентується якість продукції і потреба у трудових ресурсах може бути легко задоволена на зовнішньому (не внутрішньофірмовому) ринку праці, в цьому випадку найбільш прийнятним вирішенням відповідних проблем може бути стратегія підбору та мотивацій співробітників.

3. Від виконання фрагментарних кадрових функцій до залучення лінійного управління людськими ресурсами та допомоги йому. Залишаючи у себе ряд колишніх кадрових функцій, управління людськими ресурсами додало собі нову важливу функцію – надання допомоги лінійному менеджменту у розвитку та кращому використанні його організаційного потенціалу, тобто, підлеглих йому людських ресурсів. Частиною цієї функції є активне залучення лінійного менеджменту – управління людськими ресурсами, особливо у розвитку майбутнього людського потенціалу організації.

4. Професіоналізація функції управління людськими ресурсами. Стратегічний та інтегративний характер цієї функції, ширше залучення лінійного керівництва до її реалізації, а також підвищення її консультативного характеру

призводять до необхідності професіоналізації управління людськими ресурсами. Якщо раніше начальником відділу кадрів могла бути практично будь-яка внутрішньо дисциплінована людина (часто з військових-відставників), здатна керувати невеликим штатом службовців невисокої кваліфікації, то сьогодні зростаюча попереджувальна та інтегруюча роль управління людськими ресурсами, підвищення його статусу до вищої ланки управління, ускладнення техніки підбору, розстановки, розвитку, мотивації, просування та використання людського потенціалу роблять цю професію однією з найважливіших для виживання та успіху компанії [13].

5. Великий акцент управління змінами. Оскільки гнучкість і здатність управління змінами представляють сьогодні ключові характеристики бізнесу, а основним бар'єром (як і його фактором змін) є люди, однією з найважливіших функцій управління людськими ресурсами стає активне управління змінами та організаційний розвиток. Як правило, здатність до змін пов'язана з вищим рівнем освіти, ширшою кваліфікацією, здатністю перенавчати, рівнем творчості та інноваційністю персоналу. Це ставить складніші завдання з погляду техніки та методів оцінки та підбору, тренінгу та розвитку працівників.

6. Розширення та поглиблення соціального партнерства та трудових відносин стають більш складною функцією управління людськими ресурсами. В економіці партнерство розглядається не тільки як етичне поняття, але й як організаційний принцип. Воно означає визнання взаємозалежності та солідарності у соціальному контексті, а також визнання різноманітних соціальних інтересів окремих суспільних груп та, як наслідок, надання їм права брати участь у політичних та економічних процесах, прийняття управлінських рішень.

7. Істотні зміни принципів та систем мотивації. Системи мотивації еволюціонують від принципів егалітаризму, оплати посад, до принципу оплати результату, за конкретний внесок у досягнення цілей організації.

8. Від підвищення кваліфікації до розвитку людських ресурсів. Розвиток людських ресурсів сьогодні входить до найважливіших компонентів і завдань управління людськими ресурсами. Традиційний тренінг чи підвищення кваліфікації не може вирішувати нові завдання у межах управління людськими ресурсами [7].

Усі перелічені вище тенденції у практиці управління персоналом, які, власне, і відрізняють традиційну практику «відділу кадрів» від управління людськими ресурсами, звісно, є вичерпними, але вони, безперечно, найважливіші, бо саме вони підняли функцію управління людськими ресурсами на якісно новий рівень.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління персоналом

Управління персоналом є надзвичайно важливим елементом успішної діяльності будь-якої організації. Методичні засади управління персоналом допомагають забезпечити ефективність роботи колективу, знизити витрати на утримання персоналу та збільшити прибуток компанії. Основні засади управління персоналом включають:

1. Розробка стратегії управління персоналом – включає визначення цілей, завдань та пріоритетів управління персоналом, а також розробку плану дій для їх досягнення;
2. Рекрутинг та відбір кваліфікованих працівників. Цей аспект включає визначення потреб у персоналі, розробку профілю кандидата, відбір кандидатів та їх оцінку;
3. Розвиток персоналу – включає навчання, тренінги, розвиток кар'єри, планування наступних кроків та забезпечення можливостей для розвитку;

4. Управління відносинами з персоналом. Це включає створення сприятливої атмосфери в колективі, забезпечення дотримання прав та обов'язків працівників, вирішення конфліктів та сприяння комунікації;

5. Оцінка та контроль результатів роботи персоналу. Зміст цього аспекту – визначення критеріїв успішності, оцінка результатів роботи працівників та прийняття рішень щодо їхньої подальшої кар'єри;

6. Мотивація персоналу. Цей аспект включає забезпечення стимулів для досягнення цілей, визнання успіхів та досягнень, надання можливостей для розвитку та підвищення заробітної плати [24, с. 122].

Використання методичних засад управління персоналом допомагає забезпечити ефективну роботу колективу та досягнення успіху в діяльності компанії.

Оцінка ефективності персоналу – це складний процес аналізу результативності працівника, визначення рівня відповідності його професійних характеристик заданим нормам, здатність виконувати необхідні обсяги роботи та інших значущих факторів.

Місія фахівця з людських ресурсів у сучасному висококонкурентному середовищі – нарощувати кадровий потенціал організації, щоб реалізувати її бізнес-стратегію. Менеджер з персоналу стає своєрідним «калібратором» майстерності, без участі якого не може бути розроблено та реалізовано жодну стратегію фірми, а також правильно оцінено досягнуті результати [45, с. 58].

Успіх залежить від того, наскільки ретельно на основі діагностики будуть складені індивідуальні плани розвитку, що усувають розрив між професійними вимогами, що зростають, і існуючим рівнем компетентності кожного працівника.

Сьогодні, серед основних методів оцінки людських активів, можна виділити наступні: моніторинг інтелектуального капіталу, який відображає зміну стану активів за допомогою індексів; оцінка якості активів з використанням SWOT-аналізу; порівняння отриманої картини зі стратегічними цілями розвитку

підприємства; проведення якісного аудиту людських активів та відстеження їхньої тимчасової динаміки; використання інформаційно-аналітичних систем, таких як Oracle Application, для отримання зведеного аналізу, наприклад, підрахунок втраченого прибутку від звільнення фахівців; розробка спеціальних методів оцінки людських активів шляхом трансформації вже відомих методів, які застосовуються для оцінки інших видів активів [48].

Основним показником для оцінки системи управління є продуктивність праці. Продуктивність праці є багатогранним поняттям, тому логічно вважати, що є безліч методів її виміру. Для вимірювання продуктивності праці використовують прямий та зворотний методи. При прямому методі продуктивність праці виражається через виробіток, який дорівнює кількості продукції, виробленої одним працівником за одиницю часу [46]:

$$B = \frac{Q}{T}, \quad (1.1)$$

де B – Показник виробітку;

Q – Обсяг випущеної продукції;

T – Трудові витрати даного обсягу продукції.

Також виробіток на одного працівника може розраховуватися шляхом розподілу кількості продукції, виробленої всім підприємством за певний період часу, на чисельність персоналу [46]:

$$B = \frac{Q(\text{пр})}{\text{ч}}, \quad (1.2)$$

де $Q(\text{пр})$ – кількість продукції, виробленої підприємством за певний проміжок часу; ч – чисельність персоналу підприємства.

При зворотному способі розрахунку продуктивність праці застосовують величину, зворотну виробництву – трудомісткість. Трудомісткість показує, скільки часу потрібно для виробництва одиниці продукції [46]:

$$T = \frac{t}{Q}, \quad (1.3)$$

де T – трудомісткість;

t – час, витрачений на виробництво певної кількості продукції;

Q – кількість продукції.

Для вимірювання продуктивності праці застосовуються вартісний, натуральний та трудовий методи, які описані в табл. 1.2 [48].

Таблиця 1.2 – Методи виміру характеристики праці та їх сутність

Вартісний метод	Обсяг роботи наводиться у грошовому вираженні
Натуральний метод	Обсяг роботи у разі визначається за допомогою натуральних вимірювачів: тонни, штуки, метри тощо
Трудовий метод	Показує співвідношення фактичних витрат праці на певний обсяг роботи з витратами праці, що належать за нормою.

Побудовано автором з використанням даних [48]

Зауважимо, що за рекомендаціями Міжнародної організації праці (МОП), пропонується розрізняти поняття «продуктивність» і «продуктивність праці». Продуктивність вважається загальним показником, який, по-перше, показує ефективність використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації тощо) під час виробництва різних товарів і послуг, по-друге, відбиває взаємозв'язок між кількістю і якістю вироблених товарів або наданих послуг і ресурсами, витраченими на їх виробництво, по-третє, дозволяє співставляти результати виробництва на різних економічних рівнях [50, с. 211].

Що стосується продуктивності праці, то за рекомендаціями МОП, це є показник, який відображає ступінь ефективності використання одного конкретного фактору виробництва (або ресурсу) – праці. Дотримуючись саме такої позиції, Е. П. Качан, О. П. Дяків, С. А. Надвиничний, В. М. Островерхов та їх прибічники стверджують, що «продуктивність праці – це ефективність конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції» [57, с. 108].

Виходячи з наведених неоднозначних підходів, можна дійти висновку, що продуктивність праці є досить суперечливою та дискусійною за змістом економічною категорією.

Досить поширеною можна вважати коефіцієнтну методику оцінки трудового потенціалу підприємства, яка за своєю суттю є гібридом витратних та порівняльних підходів до оцінки. Всі коефіцієнти даної методики інтегруються у такі групи:

- показники професійної компетентності;
- показники творчої активності;
- показники кількості, якості та оперативності виконаних робіт;
- показники трудової дисципліни;
- показники колективної роботи тощо [60].

«На продуктивність праці впливають матеріальні та нематеріальні фактори. До матеріальних факторів відносять премії, підвищення заробітної плати, винагороди тощо. До нематеріальних факторів відносяться, перш за все, сприятливий соціальний клімат на робочому місці, спілкування та ставлення керівництва до персоналу тощо. Зростання продуктивності праці показує збільшення кількості продукції, виробленої за одиницю часу на підприємстві. Рівень та динаміка продуктивності праці визначаються складною взаємодією

матеріально-технічних, природно-кліматичних, структурних, організаційних та економічних чинників» [62].

Фактори зростання продуктивності праці – вся сукупність рушійних сил та причин, що призводять до збільшення продуктивності праці. Оскільки зростання продуктивності праці має надзвичайно велике значення для суспільства, то вивчення факторів підвищення продуктивності праці є важливим завданням.

Стратегічні показники оцінюють результативність діяльності трудових ресурсів та процесів, розроблених для забезпечення стратегічних можливостей персоналу. Запропонований Балабановою Л. В. підхід поділяє показники ефективності за зонами відповідальності, що виходять із посадових обов'язків. Тим не менш, запропонований підхід вимагає уточнення та доопрацювання, так як у наведеному прикладі відсутні чітко сформульовані показники, які можуть використовуватись як параметр оцінки [2].

Наприклад, критерієм оцінки результативності та показником ефективності діяльності «менеджера з персоналу» автор встановлює «кількість вакантних місць в організації; кількість претендентів на одну вакантну посаду; коефіцієнт плинності кадрів за категоріями персоналу та підрозділам». Однак, відкриття вакансій в організації, як правило, від менеджера з персоналу не залежить. У зв'язку з цим показником ефективності діяльності в даному випадку доцільніше встановлювати кількість закритих вакансій в організації.

Ефективність управління персоналом залежить від обраної системи управління персоналом організації. Система управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення спільної мети [10, с. 42]. Показником ефективності системи управління персоналом організації, а отже, і роботи відділу управління персоналом, у практичній діяльності є ступінь витрат на досягнення мети організації. Для розробки конкретних критеріїв оцінки

результативності необхідно насамперед відповісти на питання, чим визначається ефективність систем управління персоналом організації.

Оскільки до структури цієї підсистеми менеджменту організації входять кілька процесів, то оцінка ефективності управління персоналом організації повинна враховувати як загальний результат від їх реалізації, так і по кожному підпроцесу окремо. В загальному, існує кілька видів показників оцінки ефективності системи управління персоналом, які включають соціальний та економічний аспекти. Соціальна ефективність може бути вимірена через задоволеність працівників їхнім робочим місцем, керівництвом, колективом, організацією роботи та можливостями професійного розвитку та кар'єрного зростання. У той же час, економічна ефективність може бути вимірена через зростання продуктивності праці та економію загальних витрат.

Показники ефективності управління персоналом для оцінки отриманого соціального ефекту розраховуються через спеціальні критерії, такі як [13]:

- задоволеність працівників заробітною платою, яка визначається як співвідношення фахівців, які вважають свій дохід прийнятним або, навпаки, недостатнім до загальної кількості працівників;
- коефіцієнт плинності кадрів, при розрахунку якого кількість працівників, звільнених за період, необхідно розділити на середньооблікову чисельність та отриманий результат помножити на 100;
- розвиток спеціалістів компанії через показники виконання плану навчання або визначення кількості резервістів, призначених на посаду, у відношенні до загальної кількості фахівців кадрового резерву;
- вплив мотивації на підвищення ефективності управління персоналом з визначенням груп співробітників, для яких мотиваційні схеми були змінені, та аналізом змін у якості та строках виконання ними робочих завдань.

За допомогою економічних показників оцінюється загальна економічна результативність управління людськими ресурсами та віддача кожного працюючого співробітника. Показники ефективності управління витратами на персонал визначають, скільки загальних витрат вкладено у всі HR-процеси за напрямками найму, адаптації, оцінки, навчання та розвитку, мотивації. Вони можуть бути розраховані [19, с. 75]:

- по кожному процесу окремо;
- у відношенні до загальних витрат організації за період;
- через оцінку ефекту, отриманого від вкладень.

Наприклад, до першої групи критеріїв можуть бути віднесені всі види розрахунків щодо освоєння бюджетів по кожному з HR-напрямків, у тому числі з визначенням економії витрачених коштів без втрати якості реалізації проектів.

При визначенні частки витрат у загальному обсязі вкладень підприємства у свою діяльність можуть бути визначені витрати на працівників до загального обсягу продажу, частка витрат на заробітну плату у загальній структурі витрат підприємства. Оцінка вкладень як якісний оцінний критерій може визначатися через співвідношення зростання продуктивності до збільшення витрат на співробітників.

Управління ефективністю діяльності персоналу як управлінський процес потребує постійного контролю. Для оцінки якості його реалізації необхідне використання методів проміжного та підсумкового контролю. Це означає, що для кожного показника слід визначити [21, с. 82]:

- періодичність розрахунку;
- нормативне значення за кожним показником;
- вагомий коефіцієнт, що визначає пріоритетність та важливість показника у загальній системі оцінки.

Коригування як самих критеріїв, так і методик розрахунку, проводиться в залежності від ситуації в компанії, зміни стратегії розвитку або загальної економічної ситуації в галузі, що вимагає від компанії активних дій для того, щоб оптимізувати свою роботу.

Сьогодні в основі політики управління кадровим потенціалом компаній мають лежати три фактори:

- залучення на роботу висококваліфікованих фахівців;
- створення умов, що сприяють професійному розвитку та закріпленню на підприємстві, в установі найбільш кваліфікованих, досвідчених працівників;
- вдосконалення організації управління [27].

З ускладненням середовища діяльності підприємств можливість досягти успіху на галузевому ринку залежить від того, наскільки керівництву компанії вдасться підняти методи своєї роботи на якісно новий рівень. Сьогодні організації змушені працювати гнучко, створюючи нові системи відносин як з партнерами по бізнесу, так і зі своїми співробітниками, виробляти адекватні до змін стратегії інноваційного розвитку кадрового потенціалу, що відбуваються, переглядаючи пріоритети в інноваційному розвитку організації в цілому. Стратегія інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації не тільки будується на підготовці кадрового потенціалу, а й залежить від наявних кадрових ресурсів та резервів, а також стану інвестиційної активності співробітників. Крім того, доводиться вносити істотні зміни у зв'язку з жорсткими фінансовими обмеженнями.

Узагальнивши завдання процесу розвитку кадрів в організації, наведемо основні з завдань на рис. 1.4.

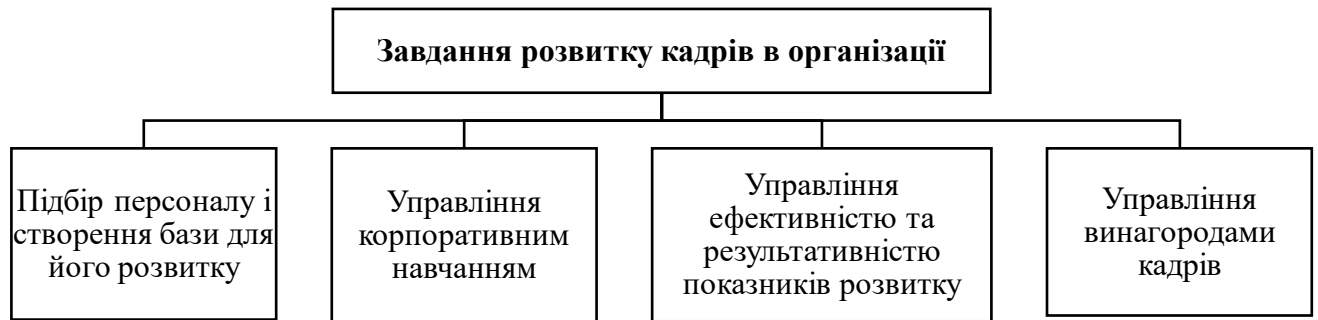


Рис. 1.4 – Завдання процесу розвитку кадрів в організації

Побудовано автором з використанням даних [48]

Отже, варто зазначити, що для досягнення основних завдань системи кадрового розвитку підприємства необхідно враховувати розвиток його людського капіталу, пов'язаний з формуванням кадрового резерву та стимулюванням ефективності праці, а саме підвищенням трудової активності і лояльності співробітників компанії [48].

Таким чином, управління персоналом підприємства є однією з найважливіших функцій управління, оскільки від успішності роботи персоналу залежить ефективність діяльності всього підприємства. Теоретико-методичні основи управління персоналом підприємства включають такі аспекти, як стратегічне управління персоналом, організаційна структура підприємства, рекрутинг та відбір персоналу, оцінка та розвиток персоналу, мотивація персоналу, управління конфліктами та співпраця зі співробітниками.

Було визначено, що теоретико-методичні основи управління персоналом підприємства включають в себе різноманітні аспекти, які повинні бути забезпечені відповідними методиками та інструментами, щоб забезпечити ефективність роботи персоналу та максимальну використання його потенціалу.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФГ «РОСА-13» ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Організаційно-економічна характеристика та фінансовий стан ФГ «Роса-13»

Базою дослідження є Фермерське господарство «Роса-13». Код ЄДРПОУ – 33245320. Дата реєстрації – 09.03.2005. Керівник господарства – Кобилінський Андрій Володимирович. Місцезнаходження – Україна, 55444, Миколаївська обл., Братський р-н, село Миролубівка, вулиця Набережна, будинок 8.

Види діяльності підприємства:

- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур;
- 01.29 Вирощування інших багаторічних культур;
- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;
- 47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами.

В підприємства дійсне свідоцтво ПДВ. Індивідуальний податковий номер: 332453214149. Дата реєстрації: 01.09.2010.

Господарство забезпечує роботою місцевих жителів та сприяє розвитку сільського господарства в регіоні. Також ФГ «Роса-13» активно співпрацює з іншими фермерськими господарствами та аграрними компаніями для обміну досвідом та розвитку спільних проектів. Господарство знаходиться на півдні України, на території степової зони, де клімат сприятливий для вирощування зернових та бобових культур.

Вирощування зернових та бобових культур в господарстві здійснюється з використанням сучасних технологій та обладнання. Зокрема, використовуються сучасні комбайни, трактори, сівалки та інша сільськогосподарська техніка, яка дозволяє збирати врожай в найкоротші терміни та зберігати його відповідним чином.

Підприємство є платником єдиного податку на 4-й групі спрощеної системи оподаткування. Платниками єдиного податку 4 групи можуть бути сільськогосподарські товаровиробники – юридичні особи незалежно від організаційно-правової форми, у яких частка с/г товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75%. А також фізичні особи-підприємці, які здійснюють свою діяльність виключно в межах фермерського господарства, за умови виконання сукупності таких вимог:

- здійснюють виключно вирощування, відгодовування сільськогосподарської продукції, збирання, вилов, переробку такої власновирощеної або відгодованої продукції та її продаж;
- провадять господарську діяльність (крім постачання) за місцем податкової адреси;
- не використовують працю найманих осіб;
- членами фермерського господарства такої фізичної особи є лише члени її сім'ї у визначенні ч. II ст. 3 Господарського кодексу України, у господарстві є наймані працівники, принаймні на сезон;
- площа сільськогосподарських угідь та/або земель водного фонду у власності та/або користуванні членів фермерського господарства становить не менше двох гектарів, але не більше 20 гектарів.

ФГ «Роса-13» веде господарську та виробничу діяльність по всіх напрямках, що не заборонені діючим законодавством. Господарство несе відповідальність за екологічну чистоту наданих ним послуг, виконаних робіт та товарів.

Форма власності – приватна. Підприємство в основному вирощує продукцію рослинництва. Підприємство створене з метою виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки, зберігання і реалізації, а також задоволення суспільних потреб громадян, економічних і соціальних інтересів засновника та працівників підприємства [36].

ФГ «Роса-13» самостійно визначає перспективи розвитку, планує та здійснює свою діяльність, виходячи з попиту на продукцію, що воно виробляє, виходячи з проблем забезпечення розвитку.

Основу планів становлять завдання, поставлені перед господарством, та договори/контракти, укладені на виконання будь-яких робіт та послуг із споживачами, замовниками, постачальниками. Господарські відносини ФГ «Роса-13» з партнерами в сферах діяльності формуються на основі договору. ФГ «Роса-13» у виборі предмету договору, визначенні обов'язків та умов господарських взаємовідносин.

Серед матеріальних умов, необхідних для життя людей, земля має особливе значення. Земельні ресурси – національне багатство нашої країни, важлива умова життя і діяльності суспільства, матеріальна основа розвитку сільського господарства, база для розміщення і функціонування усіх галузей народного господарства. Тому найбільш повне і раціональне використання землі для виробництва продукції є найважливішим завданням сільського господарства.

Підприємство в основному вирощує таку продукцію рослинництва, як соя, пшениця, ріпак. Підприємство створене з метою виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки, зберігання і реалізації, а також задоволення суспільних потреб громадян, економічних і соціальних інтересів засновника та працівників підприємства.

ФГ «Роса-13» забезпечує надання статистичної звітності до органів державної статистики в обсягах та у термін, передбачений законодавством

України. Службові особи ФГ «Роса-13» несуть відповідальність за порушення державної звітності згідно з чинним законодавством.

Перевірку фінансово-господарської діяльності підприємства здійснює засновник та орган, який уповноважений управляти ФГ «Роса-13». Контроль окремих сторін діяльності здійснює державна адміністрація, державні органи по нагляду за безпекою виробництва і праці, пожежною та екологічною безпекою та інші органи відповідно до законодавства у межах своєї компетенції.

«Сільськогосподарські товаровиробники – юридичні особи, які є платниками єдиного податку 4-тої групи, згідно з положеннями пункту 297.1 статті 297 Податкового кодексу України звільняються від обов’язку нарахування, сплати та подання податкової звітності з таких податків і зборів:

- податку на прибуток підприємств;
- податку на додану вартість з операцій з постачання продукції, робіт та послуг, місце постачання яких розташоване на митній території України, крім податку на додану вартість, що сплачується платниками єдиного податку четвертої групи;
- податку на майно (в частині земельного податку), крім земельного податку за земельні ділянки, що не використовуються платниками єдиного податку четвертої групи для ведення сільськогосподарського товаровиробництва;
- рентної плати за спеціальне використання води платниками єдиного податку четвертої групи» [16].

Згідно з п. 297.2 ст. 297 ПКУ нарахування, сплата та подання звітності з податків і зборів інших, ніж зазначені у п. 297.1 ст. 297 ПКУ, здійснюються платниками єдиного податку в порядку, розмірах та у строки, встановлені ПКУ.

«У разі ввезення товарів на митну територію України податки і збори та митні платежі сплачуються платником єдиного податку на загальних підставах відповідно до закону.

У разі здійснення розрахунків при продажу товару виключно у безготівковій формі через банківські установи (з розрахункового рахунку на розрахунковий рахунок), то в такому випадку дані розрахунки будуть вважатися безготівковими та проводяться без застосування РРО незалежно від виду товару, що продається» [16].

Також ФГ «Роса-13», крім РРО, має розрахунковий рахунок в АТ КБ «Приватбанк» та АТ «Креді Агріколь Банк», куди отримує виручку від продажу сільськогосподарських культур та проданих продуктів сільського господарства.

ФГ «Роса-13» в 2022 р. займалося вирощуванням таких видів сільськогосподарської продукції: соя, соняшник, пшениця озима, ячмінь озимий, ячмінь ярий. В табл. 2.1 наведена динаміка основних виробничих ресурсів підприємства.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних виробничих ресурсів в ФГ «Роса-13»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2019 р.	
					%	+/-
Сільськогосподарські угіддя, га	3221	3313	3611	3641	13,04	420
з них: - рілля, га	2466	2682	3092	3102	25,79	636
Питома вага ріллі в сільськогосподарських угіддях, %	76,56	80,95	85,63	85,2	8,64	-
Приходиться на одного середньорічного працівника ріллі, га	411	383,143	441,714	344,67	-16,14	-66,33
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	6	7	7	9	50	3
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4662,6	4867,2	8242,7	8539,8	83,16	3877,2
Капіталоозброєність, тис. грн.	777,1	695,31	1177,53	758,8	-18,3	-2,35
Капіталозабезпеченість, тис. грн.	1,45	1,47	2,26	1,74	0,29	20

Побудовано автором з використанням даних фінансової звітності ФГ «Роса-13»

Таким чином, сільськогосподарські угіддя зростають з кожним роком, разом з цим, поступово зростає питома вага ріллі в сільськогосподарських угіддях. Негативним є те, що знизилася капіталоозброєність (через збільшення кількості працівників з 6 до 9 осіб), проте зросла капіталозабезпеченість. Загалом, за наведений період ФГ «Роса-13» стало більш забезпеченим основними виробничими ресурсами, оскільки обсяг активів зріс майже вдвічі.

Для оцінки ефективності виробництва та збуту продукції ФГ «Роса-13» наведемо для початку динаміку урожайності основних культур (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Урожайність основних сільськогосподарських культур в ФГ «Роса-13», ц/га

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Кукурудза	58,21	54,16	56,23	-3,40
Пшениця озима	44,12	37,67	42,45	-3,79
Ячмінь	38,42	32,12	36,31	-5,49
Соняшник	23,16	19,35	22,46	-3,02
Ріпак	18,84	16,21	18,24	-3,18
Соя	20,41	16,82	17,53	-14,11

Побудовано автором за даними звітності ФГ «Роса-13»

В 2022 р. урожайність за всіма культурами знизилась порівняно з 2020 р. Проте, за рахунок того, що збільшилась загальна кількість земель в складі майна ФГ «Роса-13», також збільшилась і виручка підприємства. Незважаючи на початок повномасштабної війни, спричиненої вторгненням РФ в 2022 р., підприємство наростило обсяги вирощеної продукції. Найбільшу урожайність вдалося отримати за вирощуванням кукурудзи (56,23 ц/га), а найменшу – за рахунок сої (17,53 ц/га).

Далі наведемо динаміку собівартості виробництва основних видів сільськогосподарської продукції підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Собівартість виробництва 1 ц основних видів сільськогосподарської продукції в ФГ «Роса-13», грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Пшениця озима	226,8	222,7	248,2	9,44
Кукурудза	203	233,3	258,3	27,24
Ячмінь	177,3	173	182,4	2,88
Соняшник	398,7	425,1	487,2	22,20
Ріпак	705,7	743,6	803,4	13,84
Соя	485,5	532,8	583,7	20,22

Побудовано автором з використанням даних звітності ФГ «Роса-13»

Можемо побачити, що найбільше зросла собівартість виробництва соняшника (на 22,2%), а найменше – ямченю (2,88%). Рентабельність (збитковість) виробництва основних видів сільськогосподарської продукції в ФГ «Роса-13» протягом останніх 3-х років наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Рентабельність (збитковість) виробництва основних видів сільськогосподарської продукції в ФГ «Роса-13», %

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +/- (відсоткових пункти.)
Пшениця озима	7,8	6,9	7,5	-0,3
Кукурудза	8,7	7,6	8,8	0,1
Ячмінь	8,1	7,4	8,6	0,5
Соняшник	9,2	8,6	9,3	0,1
Ріпак	12,4	10,3	12,7	0,3
Соя	13,5	8,3	11,2	-2,3

Побудовано автором з використанням даних звітності ФГ «Роса-13»

Таким чином, рентабельність за більшістю видів сільськогосподарської продукції в ФГ «Роса-13» збільшується, що свідчить про позитивні тенденції в діяльності підприємства та зростання прибутковості. Знизилась рентабельність виробництва за пшеницею озимою (на 0,3%) та за виробництвом сої (-2,3%), що пов'язано зі зростанням собівартості виробництва цієї продукції.

Сукупність засобів впливу на споживачів за допомогою товару пов'язують, як правило, з поняттям товарної політики підприємства. В табл. 2.5 наведені обсяги реалізації основних видів сільськогосподарської продукції ФГ «Роса-13».

Таблиця 2.5 – Обсяги реалізації основних видів сільськогосподарської продукції ФГ «Роса-13» протягом 2020-2022 рр., ц

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Соя	2552,14	2642,21	2772,12	8,62
Соняшник	2043,61	1935,33	2249,85	10,09
Пшениця озима	2011,67	2164,37	2218,18	10,27
Ріпак	1633,78	1585,54	1542,78	-5,57
Ячмінь	2272,61	2332,26	2779,12	21,98
Кукурудза	1837,31	1537,25	1934,82	5,31

Побудовано автором з використанням даних звітності ФГ «Роса-13»

Загальні обсяги реалізації зросли в 2022 р., що є позитивним для підприємства. Найбільше зросли обсяги реалізації ячменя (на 22%), але знизилась обсяги реалізації ріпака. Соя та ячмінь мають найбільшу частку у продажах сільськогосподарської продукції ФГ «Роса-13». Найменшу частку займає ріпак. На основі цих даних зобразимо дані для побудови матриці БКГ (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Розрахункові дані для позиціонування товарної продукції ФГ «Роса-13» в матриці БКГ (BCG)

Види продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому 2022-2020 рр.		2022 р. у % до 2020 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
1. Соя	900,83	21,07	1051,89	21,98	1058,06	20,88	1003,59	21,31	17,45
2. Соняшник	721,55	16,87	770,57	16,10	873,27	17,23	788,46	16,74	21,03
3. Пшениця озима	710,05	16,60	861,37	18,00	861,16	16,99	810,86	17,20	21,28
4. Ріпак	576,8	13,49	630,96	13,18	598,77	11,82	602,18	12,83	3,81
5. Ячмінь	802,47	18,77	928,41	19,40	1093,94	21,59	941,61	19,92	36,32
6. Кукурудза	564,51	13,20	542,83	11,34	582,65	11,50	563,33	12,01	3,21
Реалізованої продукції всього	4276,21	100	4786,03	100	5067,85	100	4710,03	100	18,51

Побудовано автором з використанням даних фінансової звітності ФГ «Роса-13»

Кожний вид товарної продукції досліджуваного агропідприємства необхідно розмістити на площині матриці БКГ (BCG). Види продукції агрофірми позначаються у квадрантах колами, в яких цифрами вказано порядковий номер продукції згідно таблиці, що наведена вище (рис. 2.1).

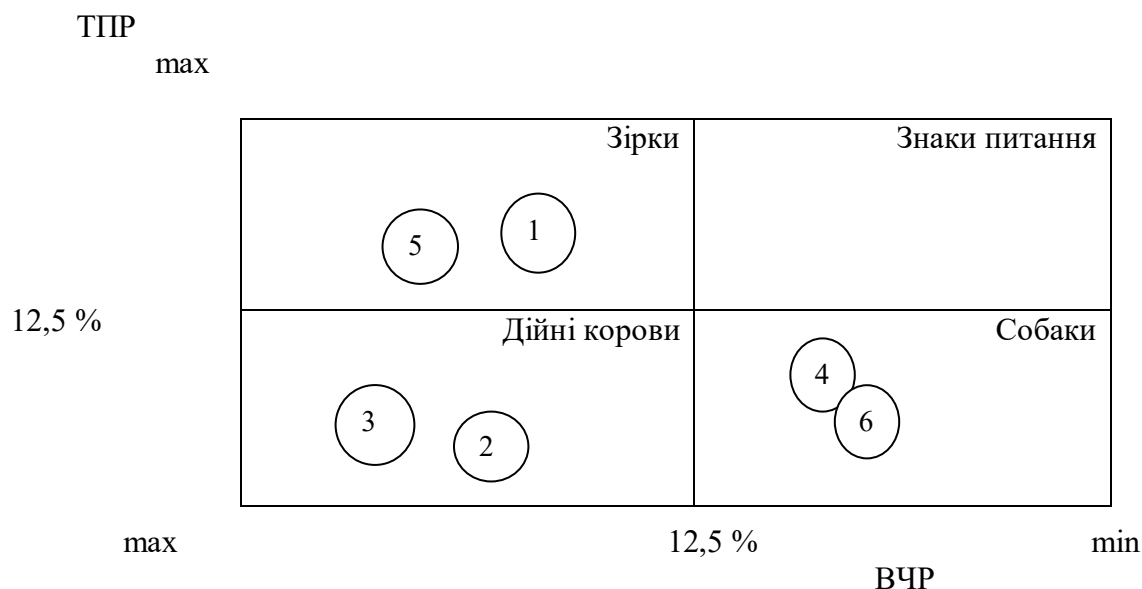


Рис. 2.1 – Позиціювання продукції ФГ «Роса-13» у матриці БКГ (BCG)

Побудовано автором

Наведемо розшифрування позначень у матриці БКГ (BCG) в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Позиціювання продукції ФГ «Роса-13» у матриці БКГ (BCG)

Сегмент	№ продукції	Стратегія
«Зірки»	Соя (1), ячмінь (5)	Збільшити обсяг реалізації, оберігати та зміцнювати за рахунок додаткових інвестицій
«Дійні корови»	Пшениця озима (3), соняшник (2)	Збільшувати обсяги реалізації продукції
«Собаки»	Ріпак (5), кукурудза (6)	Зменшувати обсяги виробництва продукції
«Важкі діти»		

Побудовано автором

За проведеним аналізом, підприємству слід більше реалізовувати сої, ячменю, пшениці озимої та соняшнику. Проте, доречно знизити обсяги реалізації кукурудзи та ріпаку.

Застосовуючи метод SWOT-аналізу, ми можемо здійснити оцінку переваг та недоліків підприємства, а також можливостей та загроз, які воно може зустріти на ринку. Цей процес дозволяє встановити зв'язки між найбільш характерними факторами, що впливають на діяльність підприємства, і використовувати отримані результати для формулювання та вибору стратегій розвитку. SWOT-аналіз проводиться з метою вивчення підприємства як господарюючої системи в певному ринковому середовищі.

Аналіз сильних та слабких сторін підприємства наведемо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз внутрішнього середовища ФГ «Роса-13» (SWOT-аналіз)

СИЛЬНІ СТОРОНИ		СЛАБКІ СТОРОНИ	
№	Параметр	№	Параметр
1	Охоплення декількох сегментів ринку	1	Відсутність чіткої маркетингової політики
2	Висока якість продукції	2	Велика кількість гравців – с.г. підприємств з потужнішими можливостями
3	Широкі канали збуту	3	Нерозвинена рекламна діяльність
4	Можливість інвестування в розвиток підприємства		
5	Розширення асортименту продукції		
МОЖЛИВОСТІ		ЗАГРОЗИ	
№	Параметр	№	Параметр
1	Ринок постійно зростає і динамічно розвиваються нові сегменти	1	Висока популярність підприємств-кокурентів
2	Збільшення обсягів продажу	2	Залежність від постачальників
3	Покращення ділової репутації за рахунок активної маркетингової стратегії	3	Високі валютні ризики
4	Розширення асортиментної політики	4	Насичення ринку аналогічною продукцією
5	Розвинення рекламної діяльності		

Побудовано автором з використанням даних ФГ «Роса-13»

Проведений SWOT-аналіз дозволив встановити зв'язки між сильними та слабкими сторонами підприємства і його можливостями та загрозами, а також визначити наступні резерви підвищення його конкурентоспроможності:

- розробка маркетингової стратегії для створення та підтримки ділової репутації;
- застосування рекламної політики;
- розширення обсягів реалізації за допомогою нових каналів збуту.

Основними сильними сторонами підприємства є охоплення декількох сегментів ринку (як кінцеві споживачі, так і бізнес-організації), висока якість продукції, широкі канали збуту (за рахунок власного збуту, з використанням посередників), інвестування в розвиток підприємства, а також поступове розширення асортименту продукції. Слабкими сторонами є відсутність чіткої маркетингової політики, наявність великої кількості підприємств з потужнішими можливостями для виробництва та збуту продукції, відсутність рекламної діяльності.

Основними конкурентами на ринку агропродукції для даного господарства є: великі підприємства «Кернел», «UkrLandFarming», «Agroprosperis», «Harveast», «Укрпромінвест Агро», а також малі фермерські господарства в Миколаївській області, такі як: ФГ «Конвалія», ФГ «Старт», ФГ «Аркадія», ТОВ «Нік-Агро». На основі побудованої таблиці SWOT-аналізу побудуємо відповідну матрицю зі стратегіями для підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Матриця SWOT аналізу ФГ «Роса-13»

Поле «Сильні сторони+Можливості» Зростання ринку та збільшення обсягів виручки за рахунок залучення нових сегментів споживачів; Покращення якості продукції за рахунок удосконалення технології вирощування; Збільшення каналів збуту за рахунок посилення рекламної діяльності; Збільшення рівня врожайності за рахунок посилення інвестиційно-інноваційної діяльності.	Поле «Сильні сторони+Загрози» Покращення якості продукції для зниження негативного впливу конкурентів на підприємство; Розширення асортименту продукції для розбавлення аналогічної продукції, представленої на ринку; Розширення каналів та ринків збуту для зниження негативного впливу курсових коливань.
Поле «Слабкі сторони+Можливості» Покращення ділової репутації, за рахунок чого знизиться частка конкурентів на ринку; Побудова чіткої маркетингової політики задля збільшення частки ринку; Використання ділової репутації задля співпраці з партнерами (більшими СГ-підприємствами).	Поле «Слабкі сторони+Загрози» Зниження частки ринку підприємства через нерозвиненість маркетингової діяльності; Перенасичення ринку продукцією за рахунок збільшення обсягів випуску конкурентами; Зменшення частки ринку за рахунок порушення ланцюгів постачання.

Побудовано автором

Прослідковується, що негативний вплив слабких боків є значним, проте сильні боки та можливості підприємства дозволяють розробити стратегії його подолання. З метою підвищення ефективності діяльності ФГ «Роса-13» необхідно максимально використовувати сильні боки та можливості ринку. Доцільно застосувати інноваційні технології при вирощування культур, розпочати активну маркетингову діяльність та почати співпрацю з іншими господарствами.

Ефективність діяльності підприємства у довгостроковому періоді безпосередньо залежить від ефективності обраної стратегії, яка, на відміну від звичайного довгострокового плану, дозволяє не тільки сформулювати загальний напрямок діяльності, але й розробити інструментарій для досягнення поставленої мети з урахуванням умов невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Стратегія розвитку підприємства – це основа економічної безпеки та

найважливіша частина в управлінні організацією, від якої залежить те, наскільки буде успішне і безперебійне її функціонування.

Визначимо основні чинники та їх силу впливу на підприємство ФГ «Роса-13» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Фактори зовнішнього середовища (PEST-аналіз) ФГ «Роса-13»

ПОЛІТИЧНІ ЧИННИКИ (Р)		
Чинник	Характер впливу	Середньозважена оцінка впливу
Податкова політика (тарифи та пільги)	Проблеми з податковою та митними системами може зумовить підвищення ціни на продукцію.	0,1
Зміна законодавства у зв'язку з війною		0,11
Законодавство з охорони навколишнього середовища		0,09
Свобода інформації та незалежність ЗМІ		0,02
Митна система		0,15
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ТА ДЕМОГРАФІЧНІ ЧИННИКИ (S)		
Рівень охорони здоров'я	Продукція агропродовольчої галузі дуже чуттєва до суспільної думки. Дуже важливу роль відіграє репутація підприємства.	0,03
Вимоги до якості продукції і рівню сервісу		0,04
Культура формування заощаджень і кредитування в суспільстві		0,01
Спосіб життя і звички споживання		0,01
Підсумок за групою чинників (S)		0,11
ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ (Е)		
Темпи зростання економіки	У зв'язку з даними чинниками можуть виникнути додаткові витрати.	0,11
Рівень інфляції і процентні ставки		0,14
Курси основних валют		0,21
Рівень наявних доходів населення		0,14
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни		0,07
Підсумок за групою чинників (Е)		0,66
Підсумок за групою чинників (Р)		0,47
ТЕХНОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ (Т)		
Рівень інновацій розвитку галузі	Підприємцю необхідно відслідковувати нові напрямки виробництва продукції, що дозволять вдосконалити та диференціювати продукцію. Також необхідно враховувати витрати які відводяться на дослідження. Регулювати їх розмір.	0,14
Витрати на дослідження і розробки		0,12
Доступ до новітніх технологій		0,08
Ставлення до високоякісної продукції		0,17
Підсумок за групою чинників (Т)		0,6

Побудовано автором

Згідно з отриманими результатами PEST-аналізу можна сказати, що найбільший вплив на ФГ «Роса-13» здійснюють економічні та технологічні фактори. Це можна пояснити тим, що підприємство залежить від вподобань споживачів та встановлену вартість на послуги. Також на бізнес впливає загальний рівень економічної ситуації в країні.

2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища кадрової підсистеми підприємства

ФГ «Роса-13» є малим підприємством, яке здійснює вирощування стандартизованої сільськогосподарської продукції, а тому не здійснює експорт продукції. Проте, підприємство співпрацює з іншими міжнародними трейдерами, які продають сільськогосподарську продукцію за кордон. Такими є ТОВ СП «НІБУЛОН» та ТОВ «Кернел-Трейд».

Кадрова політика ФГ «Роса-13» спрямована на забезпечення ефективної роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Основні напрямки кадрової політики сільськогосподарського підприємства є такими:

1. Набір та підготовка кваліфікованого персоналу. Сільське господарство потребує спеціалістів з різних галузей, таких як агрономія, техніка, економіка тощо. Тому, підприємство залучає кваліфікованих фахівців та забезпечує їхню подальшу підготовку та розвиток;
2. Створення сприятливих умов для працівників. Сільське господарство пов'язане з важкою фізичною працею та роботою на відкритому повітрі. Тому, підприємство забезпечує своїх працівників необхідними засобами індивідуального захисту, комфортними умовами праці та соціальними гарантіями;
3. Мотивація працівників. Для досягнення високих результатів у сільському господарстві, необхідно мати мотивований персонал. Підприємство

розробляє систему стимулювання працівників, яка включає в себе заробітну плату, бонуси, премії, можливості кар'єрного росту та інші форми мотивації;

4. Розвиток корпоративної культури. Підприємство сільського господарства повинне мати власну корпоративну культуру, яка відповідає стратегії та цілям підприємства. Корпоративна культура повинна сприяти формуванню командного духу, підвищенню відповідальності та професіоналізму працівників;

5. Планування кадрів. Підприємство має систему планування кадрів, яка передбачає аналіз потреб у персоналі, оцінку кваліфікаційного рівня працівників, розробку програм підвищення кваліфікації та планування кар'єрного зростання персоналу.

Отже, кадрова політика ФГ «Роса-13» спрямована на забезпечення ефективної роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

На рис. А.1 (див. Додаток А) наведена організаційна структура ФГ «Роса-13». Голова фермерського господарства «Роса-13» має право:

- діяти від імені підприємства, представляти його на всіх підприємствах, в установах та організаціях;
- укладати господарські та інші угоди;
- видавати доручення;
- відкривати рахунки в банках;
- користуватися правом розпорядження коштів підприємства, накладати на працівників стягнення відповідно до законодавств:
- в межах своєї компетенції видавати накази та інші акти, давати вказівки, обов'язкові для всіх підрозділів та працівників підприємства;
- вирішувати інші питання, віднесені законодавством, сільською радою, статутом підприємства і цим контрактом до компетенції Керівника [16].

Голова фермерського господарства відповідно до законодавства укладає трудові договори з працівниками та несе юридичну, адміністративну та кримінальну відповідальність за їх дії. Він керує фірмою, займається плануванням діяльності, переговорами з партнерами та виконує інші функції.

Підсобний робітник виконує допоміжні роботи на виробничих ділянках. Бухгалтер веде бухгалтерський та податковий облік, нараховує зарплату, систематизує дані та складає звіти.

Обов'язки бухгалтера обертаються навколо достовірного та точного управління фінансами. Це включає в себе перевірку процедур обліку для визначення їхньої ефективності та підтвердження коректності всіх процедур. Робота бухгалтера також полягає в реалізації бізнес-планів та розробці пропозиції, які принесуть вигоду підприємству [36].

ФГ «Роса-13» самостійно визначає облікову політику; розробляє систему і форми внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, звітності і контролю господарських операцій, визначає права працівників на підписання бухгалтерських документів; затверджує правила документообігу і технологію обробки облікової інформації.

ФГ «Роса-13» має у своєму складі такі служби: агрономічна служба; обліково-економічна служба; інженерно-технічна служба.

Також до складу персоналу підприємства входить комірник, головний бухгалтер, головний економіст, 2 водії, 3 тракториста-машиніста.

На рис. 2.2 наведена структура управління ФГ «Роса-13».

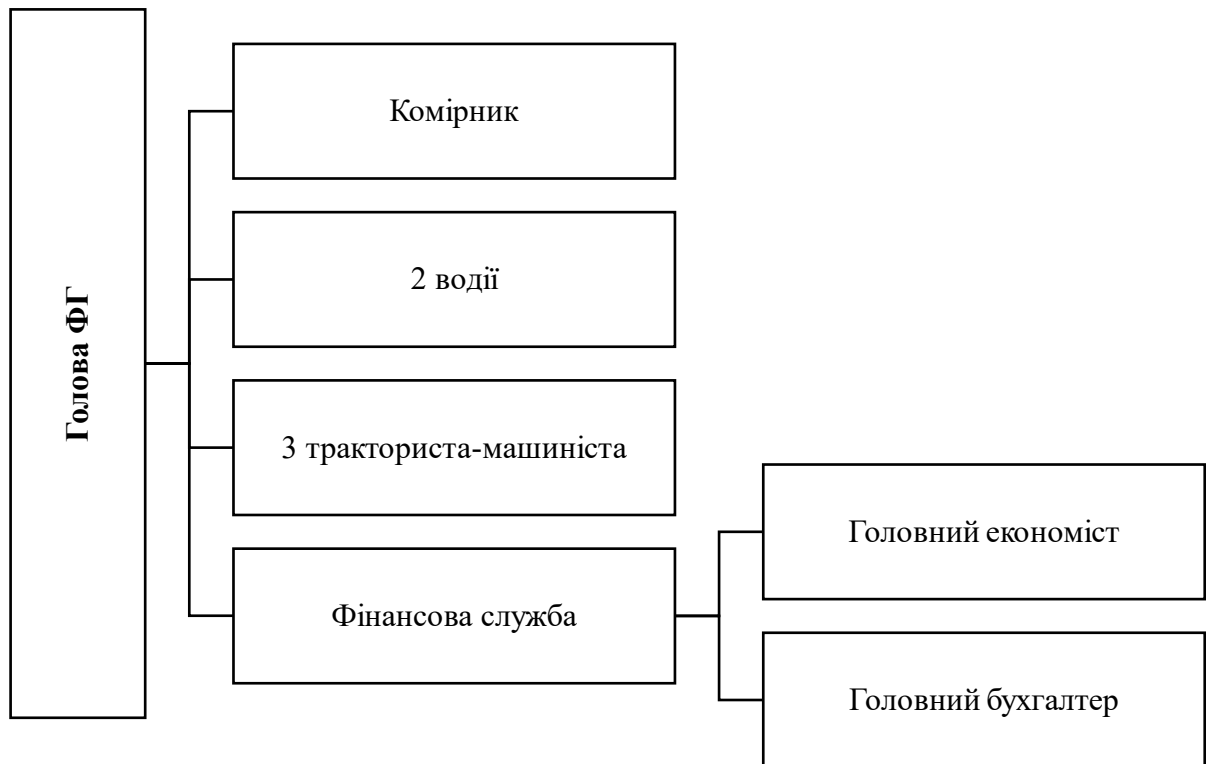


Рис. 2.2 – Організаційна структура управління ФГ «Роса-13»

Побудовано автором з використанням даних ФГ «Роса-13»

Управління ФГ «Роса-13» організоване за лінійною структурою, що передбачає чіткі зв'язки між підрозділами. Однак, керівник має високі вимоги до своїх знань та досвіду у всіх сферах управління та діяльності, що обмежує його можливості ефективного керування організацією.

Голова ФГ «Роса-13» відповідає за управління підприємством та його представлення перед державними органами, підприємствами, установами, організаціями та громадянами. Головний бухгалтер забезпечує повний облік та контроль за коштами, товарно-матеріальними цінностями та основними засобами, а також своєчасне відображення операцій у бухгалтерському обліку.

У системі організаційної культури ФГ «Роса-13» велике значення має розвинена система матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. На підприємстві використовується відрядно-преміальна система оплати праці, яка

складається з тарифної ставки та бонусів. Розмір тарифної ставки залежить від категорії та рівня кваліфікації працівника, а розмір премії – від виконання встановлених конкретних кількісних і якісних показників роботи. Однак, основний акцент у визначенні остаточної заробітної плати зроблений на змінну її частину, яка може доходити до 60% для деяких співробітників, особливо для тих, хто працює зі збутом. Важливою умовою застосування цієї системи є безпосередній внесок працівника у досягнення цілей підприємства, тільки в цьому випадку виплачується премія.

Такою політикою організація прагне зацікавити персонал в досягненні високих результатів роботи, оскільки успіх залежить від ефективності роботи його працівників. Окрім цього, премія поділена на основну і додаткову. Основна премія виплачується за досягнення результатів в основній діяльності, додаткова – за досягнення в іншій діяльності, та може мати нематеріальний вигляд.

Окрім заробітної плати та преміювання, система матеріального стимулювання персоналу ФГ «Роса-13» включає надбавки, доплати, одноразові виплати, що встановлюються окремим співробітникам за високі трудові показники, вислугу років, понаднормову роботу тощо.

Що ж стосується нематеріальної мотивації у ФГ «Роса-13», то вона включає в себе створення мотиваційного клімату в колективі, умов праці та нематеріальне стимулювання. Останнє представлено присвоєнням звання «Кращий...», запрошенням на корпоративні заходи, публічними подяками, пам'ятними подарунками, занесенням записів про досягнення співробітника, привітанням з днем народження, встановленням гнучкого графіку роботи тощо. З метою кращого мотивування персоналу й дотримання дисципліни у разі її порушення застосовуються зауваження, позбавлення різних пільг тощо.

Можна продемонструвати графічно недолік високої плинності персоналу ФГ «Роса-13», що має наслідком «відплив кадрів», оскільки на підприємстві недостатньо комплексно розроблена організаційна культура (рис. 2.3).

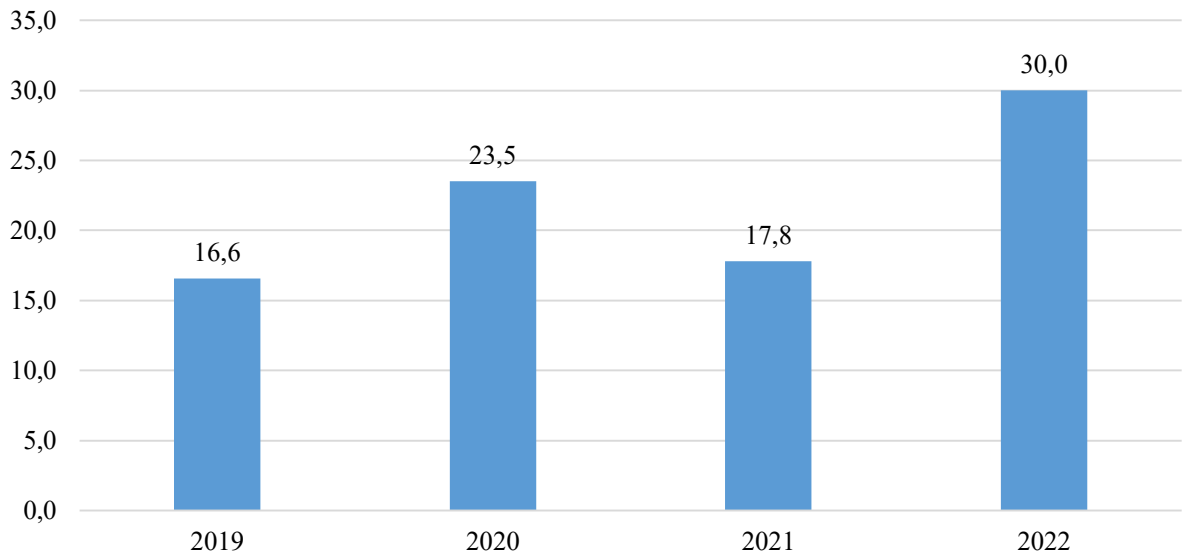


Рис. 2.3 – Динаміка плинності кадрів ФГ «Роса-13» за 2019-2022 рр., %

Побудовано автором на основі внутрішніх даних ФГ «Роса-13»

Можна побачити, що внаслідок пандемії COVID-19 плинність персоналу в організації збільшилась, що свідчить про зниження рівня задоволення персоналу роботою та бажанням перейти на іншу роботу, пришвидшенню прийняття цих рішень якраз сприяв початок кризи, зниження ефективності діяльності підприємства та інші фактори. Проте, внаслідок початку повномасштабної війни, спричиненої вторгненням РФ, збільшилась плинність кадрів до 30%, оскільки більша частина працівників звільнилася, і було найнято нових працівників замість них.

Нами були визначені такі фактори, які впливають на організаційну культуру ФГ «Роса-13»:

1. Позиції конкурентів ФГ «Роса-13» та їхній рівень виробничих можливостей, обслуговування покупців. Слабким місцем ФГ «Роса-13» є інтенсивність маркетингових заходів, а відносно сильним – асортимент сільськогосподарської продукції, що представлений підприємством. Таке

конкурентне середовище формує корпоративну культуру підприємства, яке прагне задовольняти потреби клієнтів краще, аніж конкуренти.

2. Вимоги покупців до сільськогосподарського підприємства та його продукції. На сьогодні сільськогосподарська галузь також вимагає удосконалення рівня обслуговування, оскільки клієнти постійно вимагають нових стандартів, їхні смаки та побажання стають вищими, а також більшість сільськогосподарських підприємств мають власний автопарк для здійснення доставки продукції посередникам або кінцевим споживачам. ФГ «Роса-13» має власний автопарк, а також здійснює самостійно доставку продукції, що є позитивним аспектом організаційної культури підприємства.

3. Рівень кваліфікації, hard-skills та soft-skills працівників. Hard skills, «жорсткі» навички – це технічні здібності працівника та навички, які можна виміряти і яким можна навчитися. У вакансіях їх і називають – «професійні навички» [27]. Вони більш поширені на робітничих посадах в ФГ «Роса-13». Soft skills, «м'які» навички – надпрофесійні, універсальні навички, які не важливі для якоїсь певної роботи, але без них неможливо досягти успіху. Простіше кажучи, це особисті якості та вміння. Варто відзначити, що більшість працівників ФГ «Роса-13» мають середню спеціальну освіту, а також регулярно беруть участь у заходах з підвищення рівня власної кваліфікації.

4. Рівень менеджменту підприємства. Варто відзначити, що однією з основних завдань управління підприємством є визначення цілей, задля досягнення яких створюється та функціонує організація. Планування діяльності організації, зокрема й організацій сільськогосподарської галузі, будується на знанні реального стану справ організації, тенденцій розвитку галузі та застосування методик, що дозволяють змодельовати перехід реального стану в майбутній прогнозований стан. Крім того, важливими функціями управління є організування діяльності, мотивування працівників, а також контроль за виконанням завдань. В ФГ «Роса-13» директор відповідальний за всі функції управління, зокрема, займається

плануванням виробничої діяльності, організацією роботи на підприємстві, розробляє систему мотивації співробітників, а також контролює їхню діяльність. Директор делегує співробітникам деякі функції, зокрема, організацію посівної, збору врожаю, планування показників діяльності на наступний рік [36].

Нами були зроблені оцінки даних аспектів організаційної культури персоналу ФГ «Роса-13» за 10-бальною шкалою, отримані результати наведені на рис. 2.4.

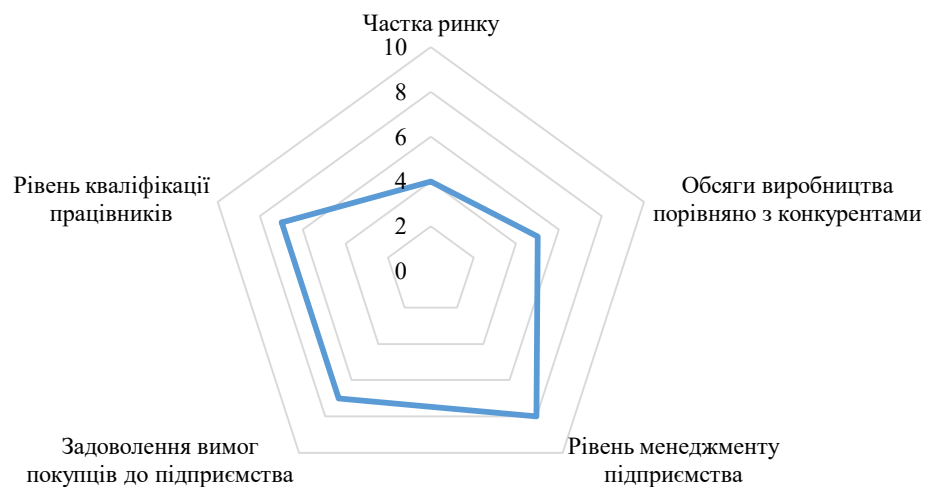


Рис. 2.4 – Чотирикутник оцінки рівня організаційної культури персоналу ФГ «Роса-13» за різними параметрами, балів

Побудовано автором на основі даних ФГ «Роса-13»

Найменш сильним аспектом є позиції підприємства серед конкурентів, що виражається в невисоких обсягах виробництва та невеликій частці ринку, також багато конкурентів мають більш розвинений маркетинг та економічні можливості, ніж ФГ «Роса-13». Проте, можна відзначити високий рівень менеджменту підприємства, а також рівень кваліфікації працівників і задоволення вимог покупців до підприємства, що є вищими за середні в даній галузі.

Отже, було визначено, що основними факторами впливу на організаційну культуру в ФГ «Роса-13» є такі: позиції конкурентів ФГ «Роса-13», вимоги клієнтів до сільськогосподарської фірми, рівень кваліфікації, hard-skills та soft-skills працівників, а також рівень менеджменту фірми. Крім того, існують проблеми забезпечення організаційної культури, оскільки на підприємстві не здійснюється належним чином маркетингова діяльність, просування веб-сайту, а також не здійснюються програми лояльності для стейкхолдерів. Також не впроваджений конкретний, чітко визначений корпоративний стиль підприємства, що негативно впливає на сприйняття даної організації з-поміж конкурентів.

2.3. Аналіз ефективності управління персоналом підприємства

Для забезпечення якості персоналу в системі менеджменту підприємства можна використовувати оцінку фінансових параметрів, які відображають ефективність досягнення стратегічних цілей. Фінансові індикатори можуть показати, наскільки ефективно використовується кадровий потенціал. При оцінці результатів діяльності персоналу важливо враховувати кількісні показники, які вказують на ефективність використання трудового й кадрового потенціалів та визначають кінцеві результати діяльності підприємства. Один з таких показників – продуктивність, що може використовуватися для характеристики ефективності та результативності діяльності персоналу.

В ФГ «Роса-13» протягом 2019-2022 рр. чисельність прийнятого персоналу переважала над чисельністю звільненого, оскільки в 2022 р. було 9 працівників, а в 2019 р – 6 працівників. Варто наголосити на тому, що домінування показника прийнятих працівників підвищує фактор стабільності персоналу підприємства.

Можемо навести динаміку продуктивності персоналу підприємства, що розраховується як відношення чистого доходу до кількості працівників (рис. 2.5).

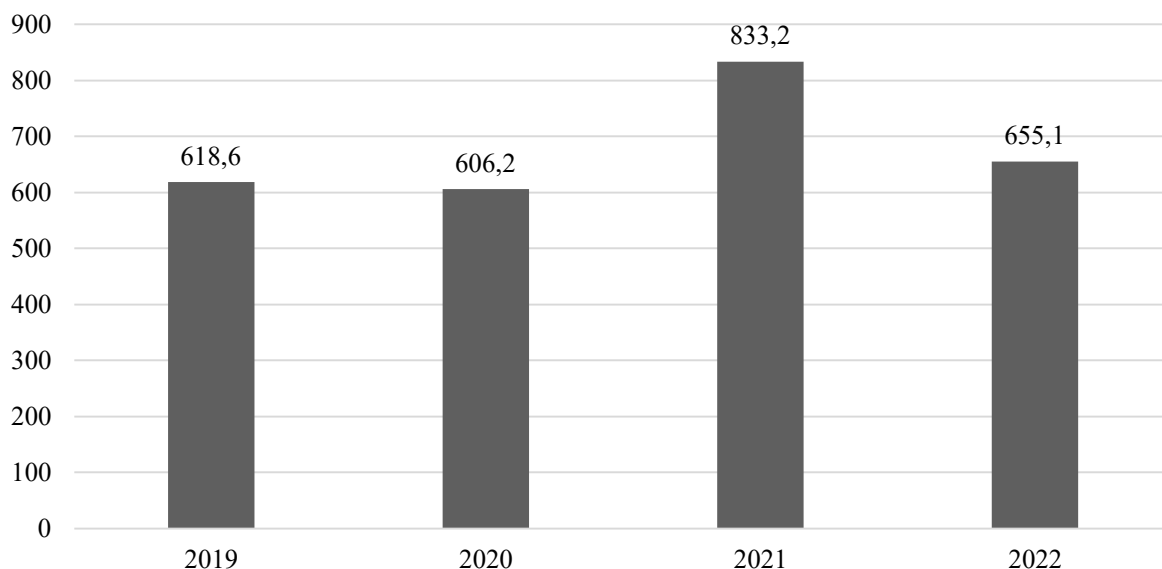


Рис. 2.5 – Динаміка продуктивності праці в ФГ «Роса-13» протягом 2019-2022 рр., тис. грн на працівника

Побудовано автором за даними ФГ «Роса-13»

Можна відзначити, що продуктивність праці на підприємстві зростала в 2021 р., і була найвищою, що свідчить про позитивні зрушення в системі управління персоналом. В 2022 р. через зниження рівня виручки та збільшення кількості працівників (з 7 осіб у 2021 р. до 9 осіб у 2022 р.) знизилась загальна продуктивність в розрахунку на 1 особу. У зв'язку з цим, ФГ «Роса-13» доцільно доповнювати та розвивати такі фактори впливу на ефективність кадрового забезпечення якості системи управління підприємством: використання динамічних організаційних систем і методів управління; вибір ефективного стилю управління; підвищення ефективності шляхом подальшого удосконалення мотивації праці; підвищення значення корпоративної культури; зростання участі усіх категорій працівників в управлінні підприємством.

Тому виявлення шляхів підвищення ефективності кадрового забезпечення якості системи управління підприємством є надзвичайно важливим. Пошук резервів варто вести як у напрямку вдосконалення кадрової політики, так і

посилення стимулюючої ролі заробітної плати, а також підвищення матеріальної зацікавленості працівників у кінцевих результатах діяльності.

Суть системи управління працівниками ФГ «Роса-13» є співпраця з працівниками, відповідно до концепції розвитку підприємства (рис. 2.6).

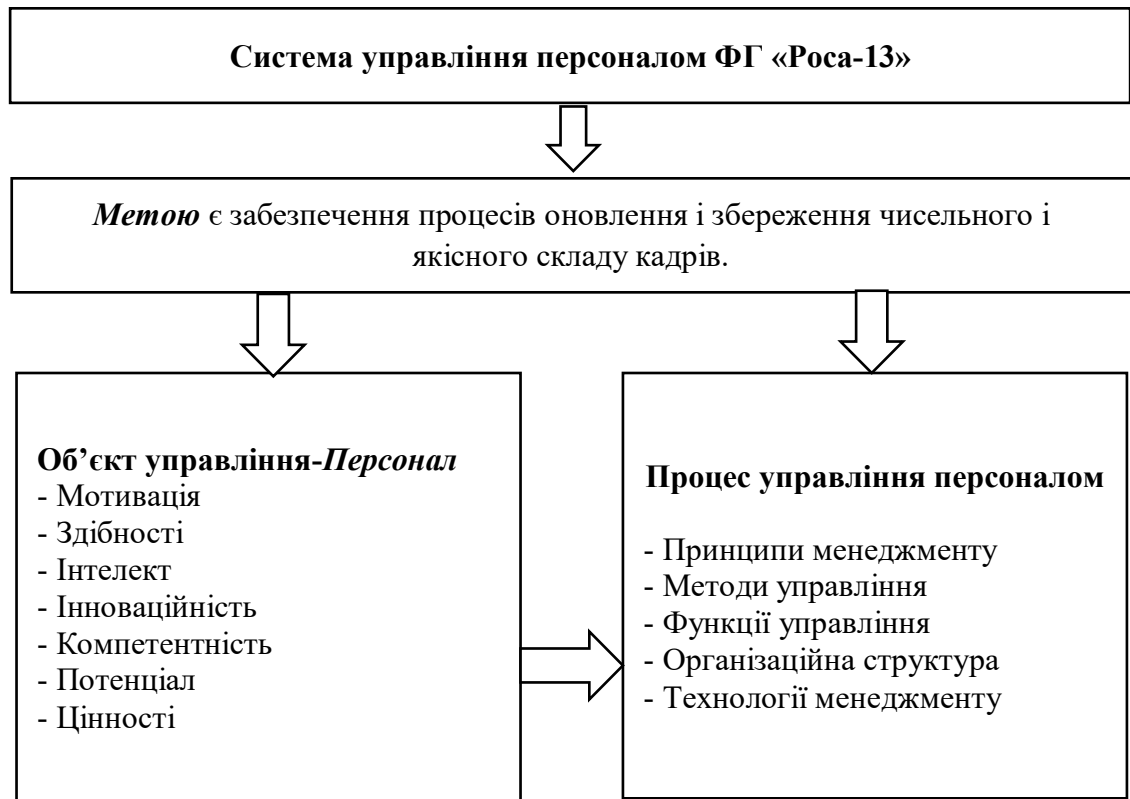


Рис. 2.6 – Система управління персоналом ФГ «Роса-13»

Побудовано автором за даними ФГ «Роса-13»

Для управління працівниками ФГ «Роса-13» використовує елементи управління, які схематично відображені на рис. 2.7.

Визначення загальної стратегії управління працівниками – є одним із досить важливих елементів. Ця стратегія розвиває і деталізує ділові та корпоративні стратегії для реалізації на підприємстві. Стратегія управління працівниками ФГ «Роса-13» – розроблення підходу до управління персоналом та формування високопрофесійної команди для підвищення професійної майстерності та створення гарних умов для праці.

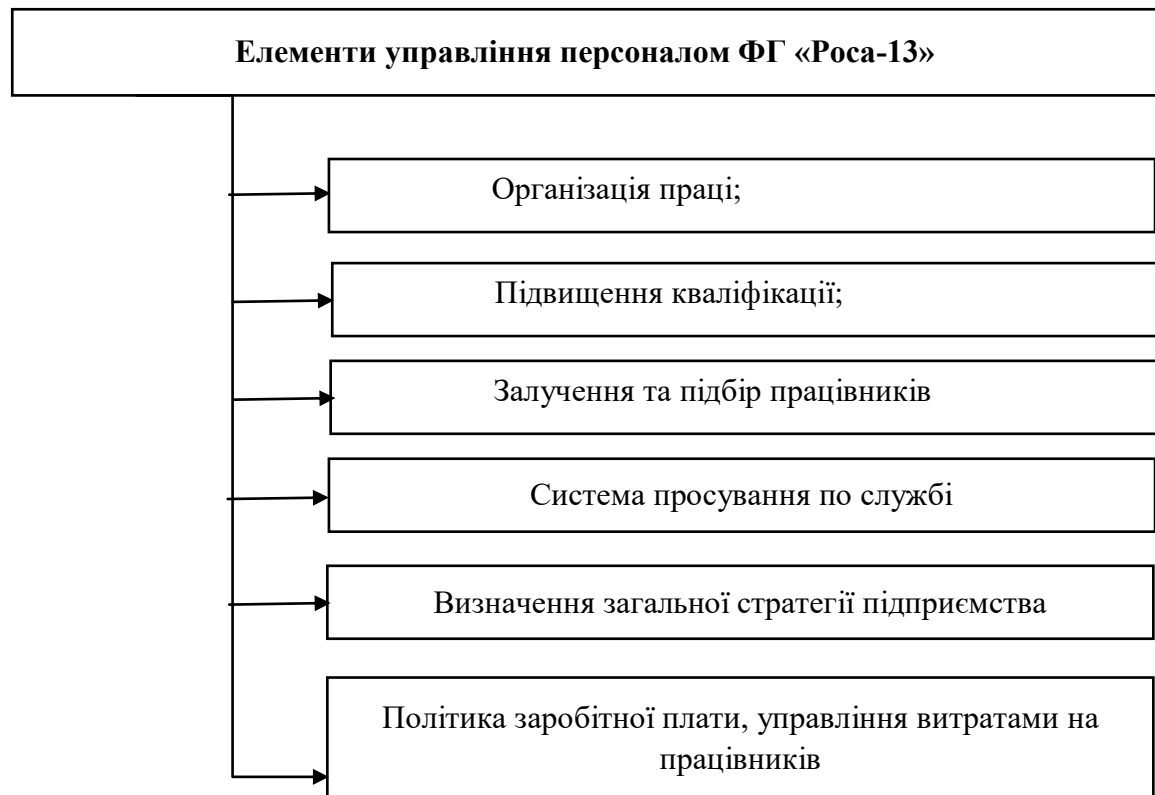


Рис. 2.7 – Елементи управління персоналом ФГ «Роса-13»

Побудовано автором за даними ФГ «Роса-13»

Система управління ФГ «Роса-13» будується на наступних принципах, які зазначені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Принципи системи управління ФГ «Роса-13»

Принципи	Пояснення
Вагомість	Працівник є головною складовою підприємства
Системність	Рішення, що стосуються працівників реалізуються і приймаються при урахуванні всіх елементів управління
Обґрунтованість	Усі рішення, які приймає вище керівництво стосовно працівників повинні прийматися виключно з метою покращення розвитку компанії.
Об'єктивність оцінки	Компанія гарантує, що оцінка працівників та кандидатів на цю посаду є об'єктивною. Це означає, що кожного працівника або кандидата оцінюють за одними і тими ж критеріями незалежно від оцінки керівників, службовців тощо відповідно до встановлених процедур оцінки.
Націленість на результат	Усі відділи, спеціалісти та керівники мають чітко визначені результати роботи. І кожен працівник повинен ставити цілі для їх досягнення. Саме цей результат є критерієм оцінки досягнення успіху, а також критерій, на якому базується система мотивацій ФГ «Роса-13»;
Особистий розвиток та забезпечення самореалізації працівників	Це означає те, що розвиток підприємства залежить від розвитку та самореалізації працівників
Відповідність матеріальної винагороди та рівню особистої участі в діяльності підприємства	Система матеріальної винагороди працівників враховує не тільки кваліфікацію працівника, а й сприяє збільшенню рівня його особистої участі в діяльності підприємства.

Побудовано автором за даними ФГ «Роса-13»

У системі управління ФГ «Роса-13» сформовані вимоги до керівників та співробітників, специфічні для різних функціональних напрямків. Вони зафіксовані в функціональних компетенціях. На рівні керівників функціональні компетенції полягають в наступному. Робота з працівниками – це пріоритетне завдання кожного керівника структурних підрозділів ФГ «Роса-13». Керівники підрозділів беруть активну участь у прийнятті кадрових рішень та доводять до відома своїх підлеглих. Керівники несуть відповідальність за управління персоналом і реалізацію загальних стандартів. Керівники мають обов'язок допомагати працівникам у розвитку професійних умінь та навичок.

Система управління працівниками на ФГ «Роса-13» організована на вищому рівні та використовуються в більшості економічні методи управління. Оплату праці на ФГ «Роса-13» можна дослідити за таблицею 2.12.

Таблиця 2.12 – Оплата праці працівників ФГ «Роса-13» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення (2022-2020)	
	2020	2021	2022	+/-	%
Мінімальна ЗП, грн	5000	6500	6700	1700	34,00
Мінімальний прожитковий мінімум для працюючого населення, грн	2270	2481	2684	414	18,24
Середня місячна ЗП для ФГ «Роса-13», грн	11223	12876	14060	2837	25,28
Середня заробітна плата по району	9011	10456	12299	3288	36,49

Побудовано автором за даними ФГ «Роса-13»

Отже, з табл. 2.16 бачимо, що мінімальна заробітна плата у 2022 році зросла на 1700 грн у порівнянні з 2020 роком, прожитковий мінімум піднявся на 414 грн, заробітна плата на ФГ «Роса-13» збільшилась на 2837 грн.

З адміністративних методів управління персоналом на ФГ «Роса-13» використовують наступні: дисциплінарна відповідальність і стягнення, посадові інструкції, статут і організаційна структура, накази, розпорядження, вказівки, інструкції. Економічні методи представлені системою заробітної плати, системою преміювання, матеріальною допомогою.

На вищому рівні ці методи застосовуються керівником підприємства, на середньому та низовому рівні – заступниками голови господарства, керівниками відділів. Крім того, на підприємстві використовують соціально-психологічні методи. До них відносять: переконання, похвалу, осуд, спонукання. Така комбінація методів відповідає комбінованому стилю управління персоналом, оскільки використовується і авторитарні методи, а також і мотивувальні методи, з наданням свободи прийняття рішення самому працівнику. Ці методи реалізуються

на середньому та низовому рівнях управління, оскільки спонукає та мотивує працівників у соціально-психологічному плані керівник певного підрозділу.

У ФГ «Роса-13» використовують різні види документів для управління, такі як постанови, накази, розпорядження, вказівки, статuti, положення, інструкції, рішення, акти, прописи, протоколи, листи, доповіді, стенографії, зведення, висновки та плани. Щоб забезпечити ефективну організацію потоку документів, їх потрібно регламентувати з вказанням одержувача, відправника та номенклатури документів.

Отже, на підприємстві ФГ «Роса-13» приділяється особлива увага відбору працівників, зокрема їх психологічних та професійних якостей. Метою є встановлення придатності працівника для виконання обов'язків на певній посаді та вибір найбільш підходящого претендента. При відборі враховуються кваліфікація, спеціальність, особисті якості, здібності характеру та інтереси до ФГ «Роса-13» та самого себе. ФГ «Роса-13» використовує спрощену відбіркову процедуру, оскільки не може дозволити собі значні фінансові витрати на пошук та відбір персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

ПЕРСОНАЛОМ ФГ «РОСА-13»

3.1. Обґрунтування напрямів та ресурсне забезпечення вдосконалення системи управління персоналом ФГ «Роса-13»

Планування і забезпечення гармонійного розвитку особистості вимагає зусиль не лише у сфері професійної зайнятості менеджера, а і досягнення бажаних результатів у громадській, сімейно-побутовій та дозвілльєвій сферах життєдіяльності. Діяльність у будь-якій із зазначених сфер може у житті людини стати основною і продукувати матеріальні та нематеріальні споживчі цінності.

На підприємстві ФГ «Роса-13» фактично не застосовуються принципи тайм-менеджменту в управлінні персоналом. Слід пам'ятати, що протягом робочого дня повинні бути невеликі перерви (щонайменше 15 хвилин) для зміни діяльності й підтримки працездатності, а також одна велика – обідня перерва.

Людина, завантажена однотипною діяльністю, швидко стомлюється, психічні процеси пригнічуються й зникає інтерес до подій, справ і т. д., тому якщо у роботі переважає одноманітність, то головне завдання – максимально урізноманітнити дозвілля [21].

Успішна програма по вдосконаленню системи розвитку персоналу сприяє створенню робочої сили, яка володіє більш високими здібностями і сильнішою мотивацією до виконання завдань, що стоять перед організацією. Звичайно, що це повинно призводити до зростання продуктивності, а значить і до збільшення цінності людських ресурсів організації. Тому в організації повинні бути заплановані заходи, пов'язані з поліпшенням використання робочої сили (визначення та підтримання оптимальної чисельності персоналу; підвищення рівня кваліфікації; забезпечення випереджаючого зростання продуктивності праці

в порівнянні із середньою заробітною платою; застосування прогресивних систем і форм оплати праці; вдосконалення нормативної бази; поліпшення умов праці; механізація і автоматизація всіх виробничих процесів; забезпечення мотивації високопродуктивної праці тощо) [60, с. 71].

Для усунення перерахованих недоліків та підвищення ефективності роботи в аспектах розвитку персоналу був розроблений проект заходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Заходи щодо усунення виявлених недоліків в системі розвитку персоналу на ФГ «Роса-13»

Виявлені проблеми	Запропоновані заходи	Документальне забезпечення	Період часу
Відсутність документів, що регламентують порядок формування річного плану навчання працівників	Розробити і затвердити Положення про навчання персоналу, в т.ч. розробити систему формування річного плану навчання	Проект Положення про навчання персоналу	2 тижні
Відсутність документів, що регламентують порядок формування бюджету на навчання	Розробити систему формування бюджету на навчання	Проект Положення про навчання персоналу	3 тижні
Відсутність процедури оцінки ефективності пройденого навчання	Розробити методику оцінки ефективності навчання	Проект Методики оцінки ефективності навчання	2 тижні
Відсутність чітких критеріїв до кандидатів для постановки в кадровий резерв	Розробити модель управлінських компетенцій для постановки в кадровий резерв; Розробити профілі компетенцій по ключових посадах організації; Розробити і затвердити Правила по оцінці рівнів компетенції при зарахуванні до кадрового резерву	Модель правлінських компетенцій для постановки в кадровий резерв; Проект профілів компетенцій по ключових посадах організації; Проект правил за оцінкою рівнів компетенцій.	1 місяць

Розроблено автором

Можна побачити, що загалом реалізація даних заходів вимагатиме більш ніж 3 місяці, що є прийнятним часом для нововведень.

Розглянемо представлені в таблиці пропозиції більш детально. Перша пропозиція проекту стосується розробки документа, що вирішує відразу кілька проблем, і він буде регламентувати порядок формування річного плану навчання і порядок формування бюджету на навчання. Для цього має бути розроблений Проект Положення про навчання персоналу.

Потреба в навчанні персоналу визначатиметься на підставі аналізу:

- стратегічного плану розвитку компанії;
- результатів оцінки та атестації персоналу;
- заявок на навчання персоналу від керівників;
- змін процесів всередині організації.

Наступна пропозиція стосується розробки методики оцінки ефективності навчання. Її зміст полягає в тому, щоб встановити, яку користь від навчання працівників отримує організація.

Навчання персоналу є важливою складовою успішної діяльності фермерського господарства. Основні причини, чому варто інвестувати у навчання персоналу, є такими (рис. 3.1).

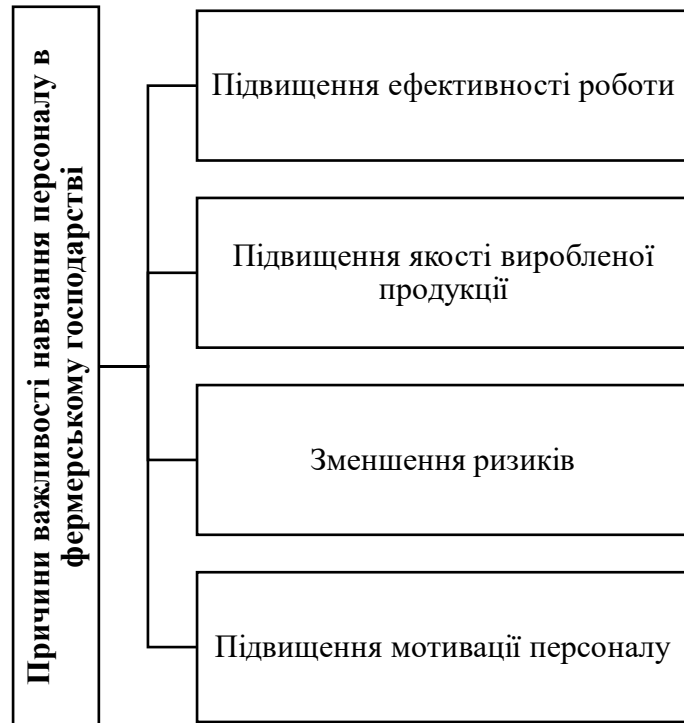


Рис. 3.1. Основні причини важливості навчання персоналу в фермерському господарстві

Розроблено автором

Отже, навчання персоналу є важливою складовою успішної діяльності ФГ «Роса-13». Інвестування у навчання може призвести до збільшення ефективності роботи, підвищення якості продукції, зменшення ризиків та підвищення мотивації персоналу.

Підвищення кваліфікації фахівців ФГ «Роса-13» на курсах при закладах вищої освіти з освоєння інноваційних технологій є важливим елементом розвитку працівників. Такі курси дозволяють фахівцям оновити свої знання та навички, що дозволяє їм бути конкурентоспроможними на ринку праці та в межах даного підприємства.

Основні переваги курсів з освоєння інноваційних технологій для ФГ «Роса-13»:

1. Оновлення знань та навичок. Курси дозволяють фахівцям оновити свої знання та навички відповідно до сучасних вимог ринку праці;
2. Розширення можливостей. Курси дозволяють фахівцям розширити свої можливості відповідно до своїх професійних інтересів та посади;
3. Підвищення престижу. Фахівці, які пройшли курси з освоєння інноваційних технологій, мають більший престиж в професійному середовищі;
4. Збільшується ефективність роботи фермерського господарства. Використання інноваційних технологій, діджиталізація на підприємстві дасть змогу швидше ухвалювати рішення, керувати процесами віддалено, застосовувати штучний інтелект для моделювання впливу факторів на результат.

Таким чином, підвищення кваліфікації фахівців на курсах при ЗВО з освоєння інноваційних технологій у ФГ «Роса-13» є важливим елементом розвитку сучасного ринку праці, що дозволяє фахівцям бути конкурентоспроможними та успішними у своїй професії.

Основні переваги курсів з підвищення кваліфікації працівників фермерського господарства є такими (рис. 3.2).

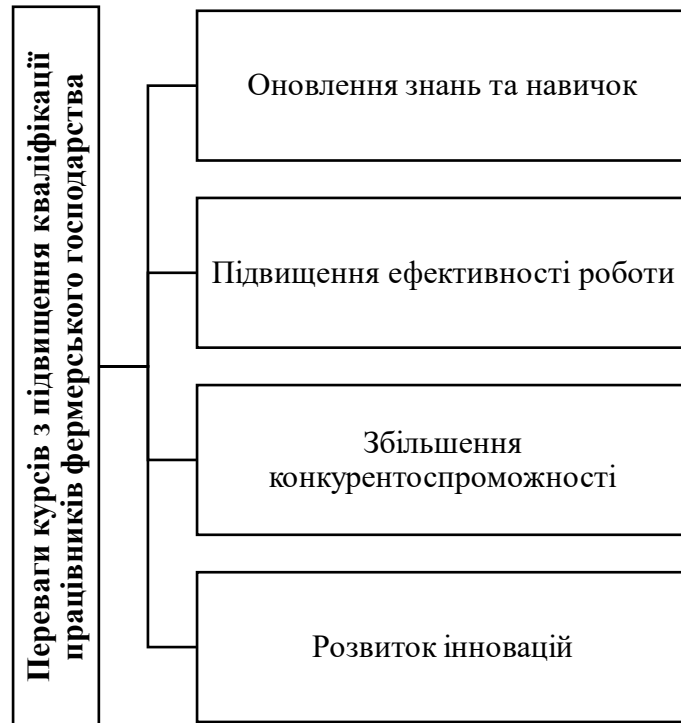


Рис. 3.2 – Основні переваги підвищення кваліфікації працівників ФГ «Роса-13» на курсах при ЗВО

Побудовано автором

Розглянемо ці переваги детальніше:

1. Оновлення знань та навичок. Курси дозволяють працівникам фермерського господарства оновити свої знання та навички відповідно до сучасних вимог ринку;
2. Підвищення ефективності роботи. Підвищення кваліфікації працівників дозволяє підвищити ефективність роботи та якість продукції, що дозволяє збільшити прибуток фермерського господарства;
3. Збільшення конкурентоспроможності. Фермерські господарства, які мають кваліфікованих працівників, мають більші шанси на успішну конкуренцію на ринку;

4. Розвиток інновацій. Курси дозволяють працівникам фермерських господарств ознайомитись з новими технологіями та інноваціями, що дозволяє розвивати господарство та впроваджувати нові методи виробництва.

Передбачається, що всі працівники ФГ «Роса-13» проходитимуть курси підвищення кваліфікації на базі закладу вищої освіти «Одеський Державний Аграрний Університет», який знаходиться в м. Одеса. Вартість проходження курсів, які будуть тривати 1 тиждень 2 рази на рік, складатиме 10000 грн на 1 працівника. Тобто, ФГ «Роса-13» за рік доведеться інвестувати в навчання співробітників на базі ЗВО 90000 грн на рік, це включатиме навчання 9 працівників підприємства, які перебувають у штаті.

План підвищення кваліфікації працівників ФГ «Роса-13» складається з таких елементів:

1. Оцінка потреб у підвищенні кваліфікації працівників фермерського господарства;
2. Визначення пріоритетних напрямків підвищення кваліфікації працівників на основі аналізу ринку праці та технологічних вимог;
3. Розробка індивідуального плану навчання та підвищення кваліфікації працівників з урахуванням їхніх професійних потреб та можливостей;
4. Організація навчання працівників за допомогою семінарів, практичних занять та інших форм навчання;
5. Впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності підвищення кваліфікації працівників;
6. Співпраця зі спеціалізованими навчальними закладами та експертами (ОДАУ в м. Одеса) з метою отримання нових знань та технологій;
7. Підтримка та стимулювання навчання працівників шляхом надання фінансових та інших пільг;
8. Постійне оновлення плану підвищення кваліфікації працівників з урахуванням змін на ринку праці та технологічних вимог.

Методи вимірювання результативності короткострокового і довгострокового навчання різні. У першому випадку оцінка базується на інформації, що стосується набутих знань і навичок, практичної цінності даного заходу, отриманої від співробітника, що пройшов навчання, і безпосереднього керівника. Після закінчення довгострокового навчання обов'язково оцінюється ефективність, результативність діяльності співробітника, який відвідував семінари, курси з підвищення якості діджитал-освіти або збільшення інноваційних навичок. Тому розроблена методика складається з двох основних частин, кожна з яких присвячена оцінці результатів окремого виду навчання.

Для оцінки ефективності короткострокового навчання необхідно визначити ефективність внесених співробітниками пропозицій щодо вдосконалення його професійних навичок, підвищення ефективності діяльності відділу, або виконання цим працівником спеціального завдання. Для цього співробітник, що пройшов навчання, вносить на розгляд керівництва пропозиції щодо поліпшення діяльності відділу з урахуванням отриманих знань, які оцінюються з точки зору ефективності. Інший варіант: директор спільно з керівниками розробляє спеціальне завдання відповідно до цілей пройденого навчання. Встановлюється термін його виконання, і далі оцінюються результати [20].

Для підведення підсумків оцінки співробітника необхідно використовувати таку послідовність дій:

- провести оцінку працівника за кожним критерієм;
- розрахувати результативність за кожним критерієм у відсотках;
- встановити вагу – ступінь значущості кожного показника для агентства;
- оцінити загальну результативність, отриману з розрахунку за всіма критеріями з урахуванням значущості;
- оцінити ефективність навчання для даного співробітника за формулою [20]:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Загальна результативність співробітника}}{\text{Витрати на навчання співробітника}} \quad (3.1)$$

Ступінь загальної ефективності навчання встановлюється в результаті оцінки за всіма критеріями.

При довгостроковому навчанні, крім вищеописаних критеріїв короткотермінового навчання, додатково оцінюються набуті співробітниками необхідні знання, навички і якості. Для цього необхідно провести іспит з використанням професійних тестів. Оскільки оцінка навичок і якостей викликає певні труднощі, то перш ніж оцінювати навички і якості після навчання, необхідно виявити ступінь їх розвиненості до нього і порівняти результати. З цією метою застосовуються оцінка за методом «360 градусів» або звичайні методики: кейси, групові та індивідуальні вправи, ассесмент-центр [21].

Після проходження співробітником довгострокового навчання необхідно оцінити ефективність (результативність) його діяльності, яка виражається в підвищенні норм виробітку, зростанні продуктивності, скорочення часу, що витрачається на виконання робіт, проектів, скорочення фінансових витрат.

3.2. Формування кадрової політики в системі управління підприємством

Кадрова політика є одним з важливих елементів управління фермерським господарством. Вона включає в себе ряд заходів, спрямованих на забезпечення ефективного використання робочої сили та підвищення її кваліфікації. Основні напрямки формування кадрової політики в системі управління ФГ «Роса-13»:

1. Розробка стратегії кадрової політики. Для цього необхідно визначити потреби ФГ «Роса-13» у робочій силі, оцінити наявні кадрові ресурси та розробити план дій щодо залучення та утримання персоналу;
2. Відбір та найм персоналу. Необхідно використовувати ефективні методи відбору, які дозволяють відібрати кандидатів з необхідною кваліфікацією та досвідом роботи;
3. Підвищення кваліфікації персоналу. ФГ «Роса-13» повинне забезпечувати навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників, щоб вони могли ефективно виконувати свої обов'язки та вносити внесок у розвиток господарства;
4. Мотивація персоналу. ФГ «Роса-13» повинне забезпечувати своїх працівників достойною заробітною платою, соціальними гарантіями та іншими стимулами, що сприяють підвищенню мотивації працівників;
5. Оцінка результативності працівників. ФГ «Роса-13» повинне вести облік та оцінювати результативність своїх працівників, щоб визначити їх ефективність та внесок у розвиток господарства;
6. Розвиток корпоративної культури. ФГ «Роса-13» має створювати сприятливу атмосферу для працівників, щоб вони могли відчувати себе частиною команди та долучатися до розвитку господарства.

Отже, формування кадрової політики в системі управління ФГ «Роса-13» є важливим елементом успішного функціонування господарства та досягнення його стратегічних цілей.

Основним джерелом збільшення продуктивності діяльності підприємства є грамотне проведення кадрової політики. Удосконалення кадрової політики та системи управління персоналом необхідно здійснювати комплексно з урахуванням слабких сторін підприємства та можливих шляхів їх усунення. Використання вдосконаленої системи управління кадровим потенціалом може

давати соціальний ефект, який, у результаті, перетворюються на економічний, і піддається вартісної оцінки [21].

На підставі проведених досліджень та виявлених проблем намічено низку заходів щодо покращення кадрової політики ФГ «Роса-13» (рис. 3.3).

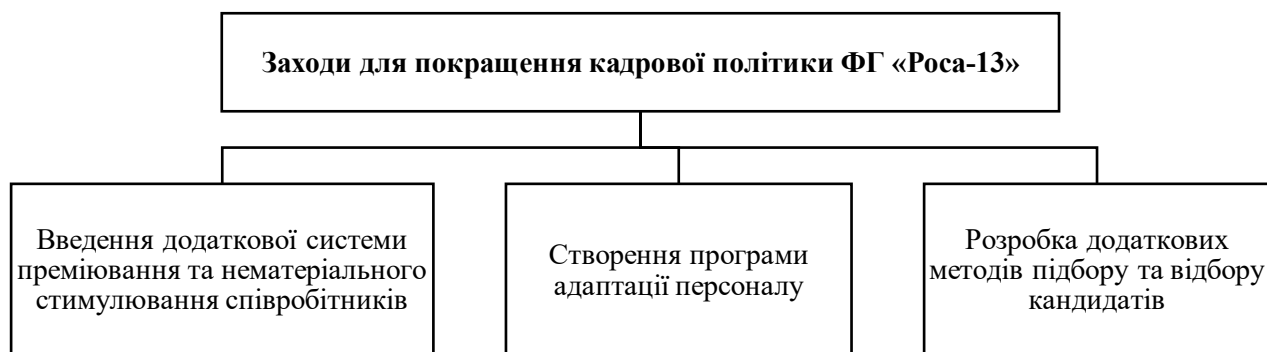


Рис. 3.3 – Заходи для покращення кадрової політики ФГ «Роса-13»

Розроблено автором

Розглянемо детальніше дані заходи:

1. Введення додаткової системи преміювання та нематеріального стимулювання співробітників. Наразі підприємство реалізує преміальну систему оплати праці. Зарплата включає: окладну частину плюс преміальну частину. З метою компенсації недостатньої задоволеності працівників системою стимулювання праці, а також підвищення мотивації до трудової діяльності планується запровадити додаткове преміювання працівникам підприємства. Мета преміювання – отримати приріст продуктивності праці шляхом збільшення коефіцієнта трудової участі. Відсоток премії залежить від фактичної величини зростання продуктивності праці та змінюватиметься пропорційно до зміни відсотка зростання продуктивності. При цьому, рекомендується розробити перелік оціночних показників для виявлення особистого вкладу в залежності від прийнятого порядку встановлення базового коефіцієнта та змісту оціночних показників, які будуть знижувати або підвищувати його. Оскільки в умовах

ринкових відносин на підприємстві суттєво підвищується роль прибутку як джерела коштів для розширення та технічного поліпшення виробництва, а також збільшення доходів його учасників, то у випадку преміювання можна передбачити підвищення чи зниження розмірів премій при нарахуванні працівникам залежно від підвищення чи зниження величини прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства. Підставою для нарахування премій є дані статистичної та бухгалтерської звітності, а також зведення оперативного обліку. Хорошим стимулом є також неекономічна мотивація – це вітання з днем народження, соціальні програми, корпоративні відзнаки, символіка та атрибутика підприємства, оскільки працівник повинен відчувати приналежність до організації, що позитивно вплине психологічний клімат колективу.

2. Створення програми адаптації персоналу. Аналіз кадрової політики ФГ «Роса-13» виявив відсутність програми адаптації новоприйнятих співробітників, яких доволі багато, з огляду на плинність кадрів, яка дорівнює 30% в 2022 р. Однією з проблем підприємства стала висока плинність кадрів, при цьому більшість працівників звільнилася в перший рік роботи, тому адаптація персоналу на робочому місці є найважливішою складовою єдиної кадрової політики підприємства. У процесі адаптації персоналу відбувається пристосування співробітників до змісту та умов праці, а також безпосереднього соціального середовища. Для того, щоб підвищити ефективність адаптації співробітника до нових для нього робочих умов, рекомендується використовувати такий потужний інструмент адаптації та навчання персоналу, як наставництво. Сам процес входження у колектив і посаду проходить безпосередньо для підприємства, як робочих прикладів виступають професійні завдання та прямі обов'язки, які покладено на нового співробітника, і який вирішує певні завдання під керівництвом досвідченого і кваліфікованого спеціаліста, тобто, його наставника. Наставником може бути заступник голови, який є одним з найдосвідченіших

працівників підприємства. За цю роботу буде здійснена доплата працівнику в розмірі 40% від поточного рівня окладу.

3. Розробка додаткових методів підбору та відбору кандидатів. Правильний підбір кандидата на вакантне робоче місце вважається основною умовою, яка здатна допомогти підприємству у підвищенні продуктивності праці, збільшенні доходів та підвищенні лояльності її працівників. Аналіз кадрової політики ФГ «Роса-13» показав: для підприємства мало опрацьована система підбору, відбору і найму персоналу. Не розроблено Положення про підбір та найм персоналу, не використовується такий інструмент, як тестування, що включає попередню співбесіду, не ведеться база даних про потенційних кандидатів, що ускладнює оперативний підбір нових співробітників. Починаючи розробку методів підбору та найму претендентів, необхідно врахувати такі фактори: найбільша плинність на ФГ «Роса-13» спостерігається у категоріях «робочі спеціальності». Кандидати на ці посади зазвичай не мають вищої освіти, вони не звикли проходити психологічні тести, і, як правило, не надають резюме та рекомендації. Можна скористатися й Інтернет-ресурсами з метою залучення молодих спеціалістів та випускників ВНЗ. Для ефективного підбору робочого персоналу рекомендується виробити критерії відбору з кожної спеціалізації з урахуванням специфіки цієї категорії населення. За цими даними слід скласти типовий опитувальник (тест), з допомогою якого за попередньої співбесіди можна виявити професійні знання, навички та вміння кандидата, фізичні та психологічні особливості. Подібне тестування допоможе скоротити час та сили на пошук потрібного співробітника.

Порядок пошуку та підбору персоналу в організацію рекомендується прописати в Положенні про підбір, відбір та найм персоналу. Для цього необхідно відповідальному за персонал розробити проект цього Положення, та затвердивши, ввести його в дію. Цей документ дозволить привести до єдиного розуміння порядку відбору співробітників у кожний із підрозділів підприємства, допоможе

фахівцю з підбору персоналу в координації своїх дій, що позитивно вплине на ефективне функціонування кадрової служби.

Таким чином, розроблені заходи з формування кадрової політики ФГ «Роса-13» базуються на таких елементах, як введення додаткової системи преміювання та нематеріального стимулювання співробітників, створення програми адаптації персоналу, розробка додаткових методів підбору та відбору кандидатів. Все це дозволить збільшити ефективність роботи працівників, збільшити продуктивність та задоволеність робочими умовами на ФГ «Роса-13», а економічний ефект від запропонованих заходів буде визначений в наступному підрозділі.

3.3. Розрахунок планового економічного ефекту від запропонованих напрямків вдосконалення системи управління персоналом підприємства

За правильного підходу система розвитку персоналу дозволяє усунути слабкі сторони у всій діяльності організації. У зв'язку з цим пропонуються такі заходи, як розвиток персоналу за рахунок курсів підвищення кваліфікації на базі ЗВО, формування резерву персоналу організації, розробка ефективної системи стимулювання самостійного розвитку персоналу. Система розвитку персоналу є дуже важливою складовою в роботі всієї організації, ті організації, які приділяють належну увагу даному питанню, можуть значно підвищити свій економічний рівень. Розрахунок ефективності від заходів щодо розвитку персоналу ФГ «Роса-13» дозволяє керівництву організації прийняти виважене рішення щодо подальшого впровадження цієї системи.

Для оцінки ефективності проекту вдосконалення розвитку персоналу потрібні певні економічні та соціальні показники. Соціальна ефективність проекту проявляється в можливості досягнення позитивних, а також уникнення негативних з соціальної точки зору змін в організації.

До числа позитивних можна віднести такі зміни:

- реалізація і розвиток індивідуальних здібностей працівників;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації;
- підвищення мотивації співробітників;
- підвищення відданості персоналу організації;
- забезпечення персоналу належного життєвого рівня (вища заробітна плата).

До числа негативних моментів, яких можна запобігти, слід віднести такі аспекти:

- незадоволеність співробітників займаною посадою;
- невідповідність професійного рівня працівників вимогам робочого місця;
- відсутність можливостей для самореалізації персоналу [22].

Позитивні соціальні наслідки проекту вдосконалення системи професійного розвитку персоналу також формуються і за межами організації: створюється сприятливий імідж, забезпечується стабільна зайнятість.

Слід звернути увагу на принциповий взаємозв'язок економічної та соціальної ефективності вдосконалення процесів розвитку персоналу. З одного боку, соціальну ефективність у вигляді стимулів для персоналу можна забезпечити тільки тоді, коли існування організації є надійним, що дозволяє надати ці стимули. З іншого боку, економічну ефективність можна досягти тільки в тому випадку, якщо співробітники нададуть в розпорядження організації свою робочу силу, що вони зазвичай готові зробити тільки при наявності певного рівня соціальної ефективності.

Таким чином, соціальними ефектами проектних заходів будуть:

- підвищення соціального зростання і соціальної значущості кожного співробітника організації;
- створення сприятливих умов для самореалізації персоналу;

– збільшення задоволеності працівників своїм посадовим становищем та просуванням по службових сходах [22].

Соціальну ефективність неможливо визначити в кількісних показниках, на відміну від економічної ефективності. Тому, слід провести розрахунок економічної ефективності від проектних заходів. Завдяки впровадженню розроблених заходів підвищиться рівень лояльності співробітників організації і їх задоволеність працею.

Передбачається, що всі працівники ФГ «Роса-13» пройдуть курси підвищення кваліфікації та курси з підвищення рівня діджитал-грамотності. Як вже раніше зазначалося, загальні витрати на рік складуть 90000 грн на навчання всього персоналу підприємства.

Далі розрахуємо економічні результати щодо вдосконалення процесу розвитку персоналу, що, за плановими розрахунками, призведе до збільшення продуктивності праці співробітників в середньому на 10%, оскільки грамотне розподілення робочого часу та визначення найбільш перспективних напрямків розвитку персоналу дозволить більш якісно визначати пріоритети співробітників та визначити чітке стратегічне бачення свого існування всередині організації.

Також визначимо, яким буде економічний ефект від збільшення рівня оплати праці за рахунок підвищеного відсотку преміювання персоналу. Пропонується підвищити заробітну плату персоналу на 30% в разі, коли чистий дохід від реалізації продукції підприємства зросте на 20% і вище. В такому випадку всі штатні працівники підприємства будуть зацікавлені у забезпеченні вищих результатів діяльності, щоб отримати додаткове зростання заробітної плати.

Адаптація персоналу, на нашу думку, дозволить збільшити продуктивність персоналу, особливо тих працівників, які нещодавно прибули на підприємство, на 10%. Відповідно, чистий дохід має зрости також на такий відсоток, при тому, що витрати на здійснення наставництва на підприємстві зростуть на суму додаткової

оплати праці фахівця (голови фермерського господарства). Додаткова сума витрат складе 7000 грн на місяць, або 84000 грн на рік.

Для розробки додаткових методів підбору та відбору кандидатів буде найнято додаткового співробітника, і йому сплачуватиметься сума заробітної плати разом з нарахуваннями в розмірі 13000 грн на місяць. Разом з цим, він буде відповідальний за організацію навчання на базі ЗВО та інших організаційних моментів, періодичне тестування співробітників.

В табл. 3.2 наведений розрахунок планових показників чистого доходу та прибутку після першого року впровадження даних заходів для працівників.

Таблиця 3.2 – Розрахунок планових показників діяльності ФГ «Роса-13» після впровадження заходів з удосконалення системи управління персоналом, тис. грн

Показник	За 2022 р.	Планові значення	Відхилення
Чистий дохід від реалізації	5895,7	9273,9361	3378,2
Чистий прибуток	1034,5	3726,3361	2691,8
Загальні витрати	4861,2	5547,6	686,4
Активи, всього	8836,9	12563,24	3726,3
Власний капітал, всього	8734,6	12460,94	3726,3
Рентабельність продажу, %	23,64	71,99	48,35
Рентабельність активів, %	11,71	29,66	17,95
Рентабельність власного капіталу, %	11,84	29,90	18,06

Розраховано автором

Як можна побачити, чистий дохід від реалізації може збільшитись на 3,38 млн грн на плановий рік після першого року застосування запропонованих заходів. Чистий прибуток може збільшитись на 2,7 млн грн. Відповідно, якщо витрати в зв'язку з організацією заходів з формування нової системи управління персоналом ФГ «Роса-13» для всіх співробітників зростуть на 686,4 тис. грн, то економічний ефект від впроваджених заходів складе 2,7 млн грн. Для оцінки

зміни показників продуктивності працівників ФГ «Роса-13» наведемо планову зміну показників на рис. 3.4.

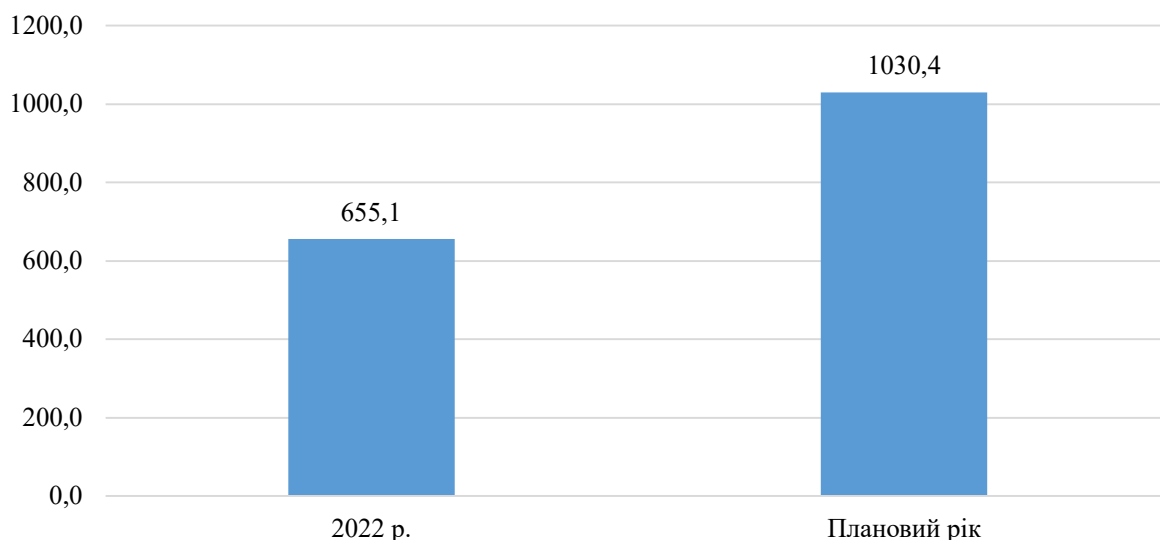


Рис. 3.4 – Динаміка фактичних та планових показників продуктивності персоналу ФГ «Роса-13», тис. грн на особу

Розраховано автором

Отже, завдяки впровадженим заходам, продуктивність персоналу ФГ «Роса-13» може збільшитися з 655,1 тис. грн на особу до 1030,4 тис. грн, що є суттєвим значенням, з огляду на відхилення. Фактично, продуктивність праці збільшиться на 57,3%, що свідчить про ефективність запропонованих нами заходів при доречному та правильному їх впровадженні.

Також розраховано, що підприємство зможе підвищити рентабельність продажу на 48,35%, рентабельність активів на 17,95%, і рентабельність власного капіталу на 18,06%, що свідчить про ефективність впровадження запропонованих заходів. Таким чином, економічний ефект від реалізації проектних заходів щодо вдосконалення процесу професійного розвитку персоналу за допомогою підвищення кваліфікації на базі ЗВО, збільшення рівня премій, впровадження наставництва для адаптації становитиме 2,7 млн грн для ФГ «Роса-13». Показник

економічного ефекту позитивний і значний, і, отже, розроблені проекти є економічно доцільними для даного підприємства.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження, нами було виявлено, що система управління персоналом підприємства – це комплексний підхід до управління персоналом, який включає в себе різні аспекти, такі як планування кадрових ресурсів, рекрутинг, відбір та найм нових працівників, навчання та підвищення кваліфікації, оцінку роботи, мотивацію та збереження персоналу.

Система управління персоналом повинна бути орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечувати ефективність та ефективність роботи персоналу, підвищувати його мотивацію та задоволеність роботою, зберігати та розвивати талановитих та досвідчених працівників. Вона повинна включати в себе різні інструменти та методи, які дозволяють забезпечити ефективне управління персоналом та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основні типи стратегій управління персоналом підприємства є такими: підприємницька стратегія, стратегія динамічного зростання, стратегія прибутковості, ліквідаційна стратегія, кругообігова стратегія.

Кадровий потенціал складається з різних аспектів життєдіяльності людини, таких як особистісні властивості, загальна працездатність, професійно-кваліфікаційні знання, уміння, досвід, творчі схильності, здатність та орієнтація особистості. Інтеграція та динаміка цих елементів є важливими для формування кадрового потенціалу. Відтворення та зростання кадрового потенціалу залежить від збалансованості та інтеграції цих різних елементів, а також від ефективності праці, яка відповідає його рівню.

Однією з найважливіших функцій управління є управління персоналом на підприємстві, оскільки успішність роботи працівників безпосередньо впливає на

ефективність діяльності всього підприємства. Теоретичні та методичні основи управління персоналом включають в себе різноманітні аспекти, такі як стратегічне управління, організаційна структура, рекрутинг та відбір, оцінка та розвиток, мотивація, управління конфліктами та співпраця зі співробітниками. Ці аспекти повинні бути забезпечені відповідними методиками та інструментами, щоб забезпечити ефективність роботи персоналу та максимальне використання його потенціалу.

Нами було визначено, що ФГ «Роса-13» спеціалізується на вирощуванні зернових та зернобових культур. У ФГ «Роса-13» створено нормальну систему управління, яка дозволяє отримувати нормальні результати праці, проте, за умови вдосконалення управлінських процесів на підприємстві, такі результати можуть значно збільшитися. Керівництво підприємством здійснює Голова фермерського господарства, який одночасно є власником. Він самостійно вирішує питання соціального розвитку, виробничо-господарської та фінансової діяльності господарства. Власник організовує роботу підприємства і несе за це повну відповідальність. Представляє підприємство у всіх установах, організаціях, розпоряджається майном та фінансовими активами, укладає договори, контракти і представляє підприємство в зовнішньому середовищі.

Найменш сильним аспектом є позиції підприємства серед конкурентів, оскільки багато конкурентів мають більш розвинений маркетинг та економічні можливості, ніж ФГ «Роса-13». Проте, можна відзначити високий рівень менеджменту підприємства, а також рівень кваліфікації працівників і задоволення вимог покупців до підприємства, що є вищими за середні в даній галузі.

ФГ «Роса-13» є малим підприємством, яке зосереджується на вирощуванні стандартизованої сільськогосподарської продукції та продажу її переробним підприємствам. У зв'язку з початком повномасштабної війни, яка була спричинена вторгненням РФ, плінність кадрів зросла до 30%, оскільки більша частина працівників була звільнена, а на їх місце були найняті нові.

У ФГ «Роса-13» велика увага приділяється відбору працівників, зокрема їх психологічних та професійних якостей. Метою є забезпечення придатності працівника для виконання обов'язків на певній посаді та вибір найбільш підходящого кандидата. При відборі враховуються кваліфікація, спеціальність, особисті якості, здібності характеру та інтереси до ФГ «Роса-13» та самого себе. ФГ «Роса-13» використовує спрощену відбіркову процедуру, оскільки не може дозволити собі значні фінансові витрати на пошук та відбір персоналу. Оскільки підприємство не здійснює експорт продукції, його головними клієнтами є переробні підприємства.

Розроблені нами заходи з формування кадрової політики ФГ «Роса-13» базуються на таких елементах, як введення додаткової системи преміювання та нематеріального стимулювання співробітників, створення програми адаптації персоналу, розробка додаткових методів підбору та відбору кандидатів, підвищення кваліфікації працівників на базі ЗВО. Все це дозволить збільшити ефективність роботи працівників, збільшити продуктивність та задоволеність робочими умовами на ФГ «Роса-13».

Завдяки впровадженню заходів, продуктивність персоналу ФГ «Роса-13» може збільшитися з 655,1 тис. грн на особу до 1030,4 тис. грн. Із впровадженням запропонованих заходів на підприємстві очікується значне підвищення рентабельності продажу на 48,35%, рентабельності активів на 17,95% і рентабельності власного капіталу на 18,06%. Ці показники свідчать про ефективність запропонованих заходів. Загалом, реалізація проектів щодо вдосконалення процесу професійного розвитку персоналу, збільшення рівня премій та впровадження наставництва для адаптації принесе ФГ «Роса-13» економічний ефект (чистий прибуток) сумою 2,7 млн грн. Цей значний показник економічного ефекту підтверджує доцільність запропонованих проектів для даного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2003. № 1 (20). С. 69-73.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
5. Белік В. Д. Формування теоретико-методологічних засад управління персоналом підприємств харчової промисловості. Економіка та держава. 2014. № 9. С. 74-76.
6. Біндюженко В. М. Система набору та відбору персоналу організації та формування кадрової політики. «Ефективна економіка». 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5602>
7. Брич В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 5. С. 13–16.
8. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. Київ, 2012. С. 37-44.
9. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. Галицький економічний вісник. 2020. № 3. С. 137–146.
10. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 19. Ч. 1. С. 39–43.

11. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 504 с.
12. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
13. Водолажська Т. О. Зміст процесу формування стратегій управління персоналом підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2015. № 10(1). С. 37-39.
14. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
15. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. Modern economics. 2018. № 10. С. 29–35.
16. Воскобійник С. Я. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах різних організаційно-правових форм господарювання. Економіка АПК. 2018. № 9. С. 86-92.
17. Гарасим П. М. Вплив аграрної реформи на формування інформаційного забезпечення системи управління підприємством. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2010. Вип. 7(1). С. 341–349.
18. Горбачова І. В. Система управління персоналом. Економіка: проблеми теорії та практики. Вип. 243: В 1 т. Дніпро, 2008. С. 204-208.
19. Григор'єва О. В., Неділько Н. В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. № 30, Ч. 1. С. 74–77.
20. Грішнова О. А., Небукін В. В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. Тернопіль: Економічна думка, 2015. Вип. 9. С. 15–19.

21. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
22. Гугул О. Я. Проблеми формування теоретичної моделі управління розвитком персоналу підприємства. Економічний аналіз. 2014. Т. 15(3). С. 21-29.
23. Гугул О. Я. Формування ефективної системи безперервного навчання персоналу. Наука молода: Збірник наукових праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету. 2018. № 10. С. 132–136.
24. Данилюк В. М., Петюк В. М. Цинбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.
25. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2 (75). С. 88-92.
26. Дієсперов В. С. Економіка сільськогосподарської праці. Економіка АПК. 2011. № 6. С. 110–118.
27. Дьолог Т. І. Проблеми і особливості управління вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами. Всеукраїнський науково-виробничий журнал інноваційна економіка. 2013. № 3. С. 101-104.
28. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки. 2015. № 1. С. 86-90.
29. Запухляк В. М., Мельник О. І. Людський капітал як чинник підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України. Агросвіт. 2017. № 3. С. 40–44.
30. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. за заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

31. Іжбулатова О., Дуданов Е. Стратегічне управління людськими ресурсами організації. Проблеми теорії і практики управління. 2009. № 4. С. 27–30.
32. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» збірник наукових праць. Харків. 2018. № 37 (1313). С. 36–40.
33. Колот А., Григорович С. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення доходів працюючих як передумови збереження та розвитку людського капіталу. Економіка АПК. 2007. № 6. С. 108–113.
34. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 2. С. 570–572.
35. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ. 2016. 200 с.
36. Кропивко М. Ф. Нове видання з питань стратегічного управління персоналом в аграрному секторі. Економіка АПК. 2011. № 3. С. 175–176.
37. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібн. Київ: Кондор. 2007. 428 с.
38. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
39. Куделя В. І., Гриценко Н. В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. № 4. С. 128–131.
40. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Бодарецька О. М., Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка. 2020. 216 с.

41. Кузьмін О. Є., Яворська Ж. Б. Економічна оцінка та способи зменшення управлінського ризику в системі менеджменту підприємств: монографія. Львів. 2014. 160 с.
42. Кулик М. В. Система управління кадровим потенціалом підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 2, Т. 1. С. 49-53.
43. Куцик В. І. Кліпкова О. І., Амелін М. О. Особливості використання світового досвіду управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2019. Вип. 58. С. 63-68.
44. Левицька І. В., Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 7-8. С. 68-74.
45. Лелі Ю. Г. Теоретико-методологічні основи формування системи управління персоналом. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2014. № 6. С. 57-60.
46. Мирошніченко Ю. В., Навіцкас В. А., Сорокіна А. В. Сучасні методи управління персоналом. Молодий вчений. 2016. № 5. С. 107–111.
47. Настич В. Г. Вдосконалення системи управління агропромислового комплексу на регіональному рівні. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. № 4. С. 96-101.
48. Онищенко Е. К. Кадровий потенціал та його місце в структурі потенціалу підприємства. Економіка менеджмент підприємництва. Збірник наук праць Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. № 23 (II). 2017. С. 73-82.
49. Поліщук П. В. Матеріальне стимулювання, як основа ефективного управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 1. С. 85–87.

50. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом: навчальний посібник економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Харків: Вид-во НФаУ, 2015. 517 с.
51. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
52. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88-93.
53. Романовський О. Г. Психологія управління: навч.-метод. посібник. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Іванченко І. С., 2021. 164 с.
54. Селезньова Г. О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації. Бізнес Інформ. 2012. № 3. С. 231–233.
55. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
56. Томілін О. О., Маслак М. М. Сутність адаптації персоналу підприємств агропромислового виробництва в сучасних умовах. Економіка і суспільство. 2018. №14. С. 753-758.
57. Ушенко Н. В., Минаєва В. В. Система управління формуванням та використанням персоналу. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 1. С. 105-109.
58. Федорняк Л. С. Чинники впливу на організацію формування та використання персоналу сільськогосподарських підприємств. Вісник Прикарпатського ун-ту. Сер. Економіка. 2009. Вип. 7. С. 140–144.
59. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Академвидав, 2014. 488 с.

60. Чорна М. В., Білоножко М. М. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2013. Вип. 1 (2). С. 69–76.
61. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2015. 376 с.
62. Шульгіна Т. С. Методологічні засади розробки механізму формування управлінського персоналу. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2015. № 1. С. 198-208.
63. Belbin, Meredith R. Management Teams: Why They Succeed or Fail. Llundon, 1994. 312 p.
64. Bourne M., Neely A., Platts K., Mills J. The success and failure of performance measurement initiatives Perceptions of participating managers. IJOPM International Journal of Operations & Production Management, 2002. № 2211(11). P. 1288-1310.
65. Clardy A. A. General Framework for Performance Management Systems: Structure, Design, and Analysis. Performance Improvement. 2013. № 52(2). P. 5-15.
66. Katzenbach Jon R., Smith Douglas K. The Wisdom of Teams: Creating the High-Perfomance Organization. New York, 1999. 320 p.
67. Schraeder M., Jordan. M. Managing Performance: A practical perspective on employee performance. The Journal for Quality and Participation. 2011. № 4. P. 4-10.
68. Selden S., Sowa J. E. Performance Management and Appraisal in Human Service Organizations: Management and Staff Perspectives: Public Personnel Management. 2011. № 40(3). P. 251-264.
69. Singh A. Performance Management System Design. Implementation and Outcomes in Indian Software Organizations: A Perspective of HR Managers. South Asian Journal of Management. 2010. № 19(2). P. 99-120.

70. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2020. Volume 17. P. 467-477.

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А

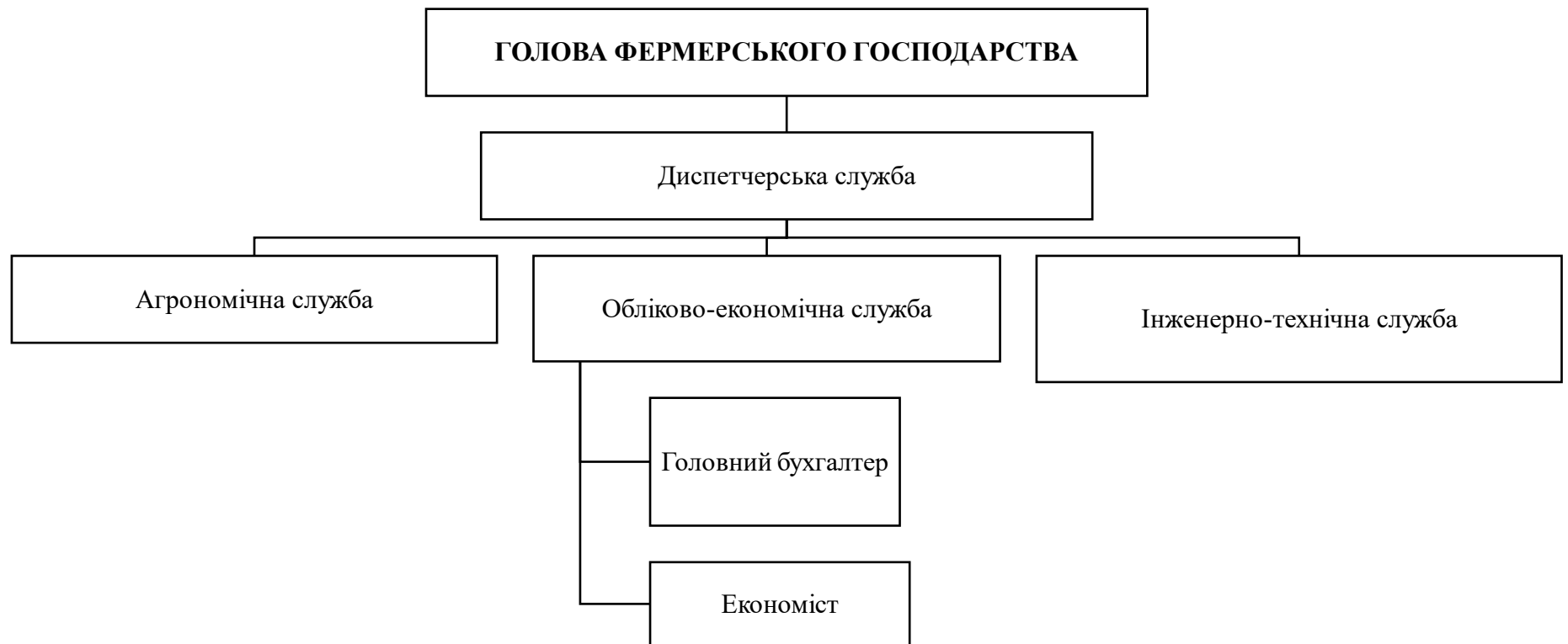


Рис. А.1 – Організаційна структура ФГ «Роса-13»