

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

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення системи управління персоналом підприємства»

Виконав:

студент групи 402-ЕМ

Голоденко Євгеній Вікторович

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики, к.е.н.,
доцент Гришко В.В.

Полтава – 2021

АНОТАЦІЯ

Голоденко Є.В. «Удосконалення системи управління персоналом підприємства» – Кваліфікаційна бакалаврська праця на правах рукопису. 073 «Менеджмент». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Проблема теми дослідження обумовлена особливостями діяльності підприємств сільського господарства та низьким рівнем використання трудового потенціалу її суб'єктів господарювання.

В першому теоретичному розділі роботи проведено дослідження теоретичних та практичних аспектів системи управління персоналом підприємства. Від так проведено глибоке дослідження сутності системи управління персоналу вітчизняними та зарубіжними дослідниками. Розкрито особливості системи управління персоналом та її показники. Також обгрунтовано методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства.

У другому аналітичному розділі роботи проведено аналіз ефективності системи управління персоналом ТОВ «Посулля–Агро». Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Посулля–Агро». Виконано аналіз фінансово–господарських показників діяльності досліджуваного підприємства. Проведено оцінку ефективності системи управління персоналом.

В третьому, рекомендаційному розділі роботи, визначено стратегічні напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Посулля–Агро», а також розроблено кадрове забезпечення системи управління персоналом.

Основні наукові положення та висновки дослідження доведені до рівня конкретних методичних розробок і прикладних рекомендацій у сфері системи управління персоналом.

Ключові слова: управління персоналом, система управління персоналом, керована та керуюча систем, суб'єкт та об'єкт управління, кадрова стратегія.

SUMMARY

Holodenko Yevhenii "Improvement of the personnel management system of the enterprise" – Qualifying bachelor's thesis on the rights of the manuscript. 073 "Management". – National University "Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk".

The problem of the research topic is due to the peculiarities of the activity of agricultural enterprises and the low level of use of the labor potential of its economic entities.

In the first theoretical section of the work the research of theoretical and practical aspects of the personnel management system of the enterprise is carried out. Thus, an in-depth study of the essence of the personnel management system by domestic and foreign researchers was conducted. The peculiarities of the personnel management system and its indicators are revealed. Methodical approaches to assessing the effectiveness of the personnel management system of the enterprise are also substantiated.

In the second analytical section of the work the analysis of the efficiency of the personnel management system of Posullya–Agro LLC is carried out. The analysis of the object and the subject of management of Posullya–Agro LLC is carried out. The analysis of financial and economic indicators of activity of the investigated enterprise is executed. The efficiency of the personnel management system was evaluated.

In the third, recommendatory section of the work, the strategic directions of improving the personnel management system of Posullya–Agro LLC are determined, as well as the staffing of the personnel management system is developed.

The main scientific provisions and conclusions of the study are brought to the level of specific methodological developments and applied recommendations in the field of personnel management system.

Keywords: personnel management, personnel management system, managed and control systems, subject and object of management, personnel strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність системи управління персоналом.....	9
1.2. Складові системи управління персоналом та її показники.....	18
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ПОСУЛЛЯ–АГРО»	42
2.1. Аналіз об’єкта та суб’єкта системи управління ТОВ «Посулля–Агро»... ..	42
2.2. Аналіз фінансово–господарської діяльності ТОВ «Посулля–Агро».....	51
2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом ТОВ «Посулля– Агро».....	59
Висновки до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ПОСУЛЛЯ–АГРО».....	71
3.1. Визначення стратегічних напрямів вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Посулля–Агро»	84
3.2. Розробка кадрового забезпечення системи управління персоналом ТОВ «Посулля–Агро»	91
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження полягає в тому, що сучасне зовнішнє середовище, в якому здійснює свою діяльність сільськогосподарське підприємство, характеризується як нестабільне, непередбачуване та висококонкурентне. І для того, аби забезпечити стабільність діяльності, розвиток та місце на ринку, необхідно володіти рядом інструментів які забезпечать дані позиції. Одним із таких засобів є система управління персоналом. Про те, сучасні трансформаційні процеси, які відбуваються в Україні, вимагають нових підходів до управління трудовою діяльністю персоналу компаній, основною метою яких є підвищення їх ефективності, що досягається економічними методами, в першу чергу нормуванням робочої сили і стимулюванням трудової активності. У сільськогосподарських підприємствах застосування такого підходу ускладнено через відсутність системи управління персоналом, що враховує специфіку розвитку галузі та забезпечує ефективність діяльності працівників.

На сьогодні сільськогосподарська галузь – це одна з найважливіших галузей економіки України. Даний сектор виробляє продукти харчування і в певних межах гарантує економічну, екологічну та енергетичну безпеку, розвиток технологічно пов'язаних секторів економіки і створює соціально–економічні умови для розвитку сільських районів. Як потужний виробник багатьох видів сільськогосподарської та харчової продукції України на протязі багатьох років займає важливе місце в світовій структурі експорту сільськогосподарських і харчових продуктів.

Від так, у зв'язку зі вступом України в Європейське співтовариство існує гостра потреба у перегляді стандартів організації компанії з метою приведення їх у відповідність з європейськими стандартами. Саме тому тема управління людськими ресурсами в даній сфері вимагає особливої уваги. Людські ресурси вже вважаються одним з найважливіших ресурсів виробничої компанії, але використовуються недостатньо ефективно. За даними західноєвропейських університетів, Україна – одна з країн з найнижчим рівнем кадрового складу серед інших країн. При цьому поступово формується розуміння, що конкурентоспроможність компанії на ринку

безпосередньо залежить від формування команди однодумців і злагодженості роботи цієї команди.

Щоб конкурувати з західними компаніями, потрібно навчитися швидко впливати і адаптувати процес управління персоналом. Останнім часом йде інтенсивний пошук способів створення оптимальної системи управління персоналом, що відповідає трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення, гнучкість. Продуктивність персоналу – важливий фактор, від якого залежать результати компанії. Однак поточний стан теорії і практики оцінки ефективності управління персоналом в організації показує, що немає єдиної думки в методології оцінки ефективності управління персоналом в галузі і методологічних аспектах оцінки ефективності управління персоналом, таких як: зміст предмета і предмет оцінювання, процес оцінювання.

Система управління трудовим потенціалом орієнтується на дії об'єктивних законів ринкової економіки і, головним чином, на законі попиту і пропозиції. У певних ситуаціях використовуються різні специфічні концепції – класичні, неокласичні, інституціональні, монетарні, марксистські, кейнсіанські і некейнсіанські. Використовуються фундаментальні і прикладні теоретичні розробки відомих вітчизняних і зарубіжних економістів.

Таким чином, актуальність теми дослідження обумовлена особливостями діяльності підприємств сільського господарства та низьким рівнем використання трудового потенціалу її суб'єктів господарювання.

Розробкою напряму системи управління персоналом, а також місця в ній сучасного підприємства, займалися як вітчизняні так і зарубіжні дослідники, а саме: Позднякова С., Следь О., Лазарева А., Шершня О., Даниленко О., Гриньова М., Лелі Ю., Нікіфорова Л., Крушельницька О., Мескон М., Науковий вісник Мукачівського державного університету, Альберт М., Хедоурі Ф., Одегова Ю., Карташова Л., Даниленко О., Власова Н., Трегулова І., Балабанова Л., Стельмашенко О., Михайлова Л. та інші.

Не дивлячись на те, що тема набула популярності та достатньо вивчена і іноземними, і українськими вченими та науковцями, не існує одного чітко

визначеного підходу до системи управління підприємством сільськогосподарського підприємства, що ускладнює прикладну сторону питання.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні та систематизації теоретичних підходів і розроблення пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Посулля-Агро». Відповідно до поставленої мети, необхідно виконати завдання:

розглянути сутність системи управління персоналом;

дослідити складові системи управління персоналом та її показники

обґрунтувати методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Посулля–Агро»;

провести аналіз фінансово–господарської діяльності ТОВ «Посулля–Агро»

здійснити оцінку ефективності системи управління персоналом ТОВ «Посулля–Агро»;

визначити стратегічні напрями вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Посулля–Агро»;

розробити кадрове забезпечення системи управління персоналом ТОВ «Посулля–Агро»

Об'єктом роботи є система управління персоналом.

Предметом дослідження є особливості системи управління персоналом ТОВ «Посулля–Агро».

Інформаційною базою для виконання роботи слугували періодична література українських видавництв, статті, монографії, підручники та інші джерела. Для аналізу використовувалися дані офіційних веб–порталів Мінфіну України, Державної служби статистики України, веб–сайту «Сміда» та «Юконтрол».

У процесі дослідження вдосконалення системи управління персоналом було використано такі основні методи:

метод порівняння, індексний, графічний, економіко–математичний, системний підхід – для діагностики системи управління персоналом підприємства та виявлення тенденцій та динаміки фінансово–господарських показників;

історичний та логічний – для дослідження теоретико–методологічних засад системи ефективного управління персоналом підприємства;

статистико–економічний – для аналізу господарських показників, а також оцінки системи управління персоналом в ТОВ «Посулля–Агро»;

метод узагальнення та власних спостережень – для формування та викладу висновків.

Практична значущість роботи полягає в реалізації пропонованих напрямів вдосконалення системи управління персоналом в діяльність ТОВ «Посулля–Агро».

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези: Голоденко Є.В. Гнучкі HR–моделі як відповідь на динамічність сучасного менеджменту. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали Міжнародної науково–практичної Інтернет–конференції* (14 червня 2021 р.) Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 42 – 43.

Дана робота викладена на 100 сторінках друкованого тексту, складається з 3 розділів: теоретичного, аналітичного та рекомендаційного, а також містить висновки та список використаних джерел із 63 найменувань. Матеріал в роботі відображено за допомогою 18 таблиць, 21 рисунок та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність системи управління персоналом

Найважливіша ціль будь-якого сучасного підприємства полягає в отриманні переваги над конкурентами, і це стосується потенціалу всіх його ресурсів. І найважливішим ресурсом організації є її персонал. Керівництво відбувається через реалізацію функцій планування персоналу, підбору та найму персоналу, мотивації та стимулювання – ці та інші функції поєднуються в технологіях управління персоналом.

Управління персоналом – це специфічна, особлива сфера діяльності, тому що люди емоційно і усвідомлено реагують на зміни навколишнього середовища, а більшість розуміє необхідність вдосконалення своїх навичок та вмінь. І обов'язковою умовою ефективної роботи організації є забезпечення рівня задоволеності працівника під час взаємодії з ним, що породжується спонуканням людини до досягнення певних цілей та отримання вигоди від роботи в організації. Все це вимагає ретельного планування та вміння знаходити підхід до кожного члена команди, щоб змусити їх виконувати найбільш ефективну роботу.

На поточному етапі розвитку економічної ситуації в Україні управління персоналом є однією з головних проблем. Багато організацій часто намагаються поліпшити свою діяльність за допомогою правильного підбору та розстановки персоналу, оскільки без мотивованих та кваліфікованих працівників жодна організація не може створити добре функціонуючі системи маркетингу, продажів, фінансів або бухгалтерського обліку. Однак управління персоналом є досить складним, оскільки вимагає відповідної кваліфікації, навичок та досвіду.

Система управління персоналом, враховуючи стратегічні цілі організації, її потребу в персоналі зі специфічними навичками, дозволить компанії підвищити свою

конкурентоспроможність та зайняти провідні позиції на ринку [2, с.35]. Тобто ефективно побудована система управління персоналом допомагає організації бути конкурентоспроможною, підвищувати продуктивність праці та відповідальність кожного працівника, підтримувати соціальну стабільність та наближати інтереси колективу до інтересів організації. Тому управлінська діяльність, безумовно, супроводжується безліччю прийомів і методів, які вимагають від керівника як наукових знань і вмінь, так і особистого досвіду та постійного вдосконалення навичок і вмінь.

Для розкриття сутності системи управління персоналом, визначимо окремо його компоненти – «персонал», «управління» та «система управління».

В останні роки такі терміни, як «персонал» та «кадри», набули широкого поширення в науці та практиці управління в країні та за кордоном. Під персоналом розуміється основний склад працівників, які об'єднані в колектив для спільного досягнення спільних цілей організації. До кадрів не включаються контрактники, працівники, що працюють за сумісництвом, або фрілансери. Тоді як персонал означає всю робочу силу працівників (включаючи постійних та тимчасових службовців), які мають стосунки з організацією як юридичною особою за трудовим договором.

У той же час персонал в діловому управлінні визначається як соціально–економічна категорія, що виражає соціальну спільноту працівників певної компанії. Відповідно, функції управління персоналом включають як індивідуальну роботу з персоналом (індивідуальне управління), так і кадрову політику (управління командою) організації.

Розуміння категорії «персонал» є фундаментальним не тільки для теоретичного сприйняття, але перш за все для застосування в практиці управління. Зміна розуміння категорії «персонал» невіддільна від розвитку теорій управління персоналом [1, с.36]

Отже, на основі аналізу думок різних авторів, які, як правило, виявляються схожими, поняття «персонал організації» розкривається як основний ресурс, який складається з працівників певних категорій та професій, зайнятих однією виробничою діяльністю навколо цілей організації та досягнення власних цілей.

На відміну від поняття «персонал», термін «управління» – багатозначний і багатосаровий, який має філософський, психологічний, освітній аспекти і тому активно досліджується за своєю суттю представниками різних наук та галузей науки.

Так, Н. Д. Хміль, доктор педагогічних наук, науковець–викладач, трактує термін «управління» як «ряд цілеспрямованих та взаємопов'язаних заходів систем контролю та моніторингу для координації спільної діяльності людей з метою досягнення поставлених цілей» [58, с.12].

Дмитренко О.М У своїй праці посилається на дослідження С.В. Баруліна, доктора економічних наук, який стверджує, що «управління пов'язано, з одного боку, з реалізацією основних функцій управління, а з іншого боку, трактується як особливий вид діяльності, спрямований на керівництво людьми (адміністрацією)» [23, с.5].

Також Дмитренко О.М розглядає і підхід до поняття професора, доктора технічних наук Б. В. Прикіна: «Управління є вираженням свідомого прагнення суб'єкта регулювати та керувати соціальними процесами та явищами» [23, с.6]. М. В. Марков, доктор біологічних наук, описує контроль як вираз «свідомого прагнення суб'єкта регулювати та керувати соціальними процесами та явищами» [23, с.6].

Вважаємо за доречне навести визначення професора, доктора педагогічних наук, А.М. Ткаченко, який стверджує: «Управління – це цілеспрямована діяльність з питань управління на різних рівнях, яка забезпечує оптимальне функціонування та оптимальний розвиток керованої системи та переводить її на новий якісний вищий рівень з метою досягнення цілей з використанням необхідних умов, засобів та впливів досягти» [53, с.53].

Беручи до уваги підходи вітчизняних авторів до визначення поняття «управління», можна узагальнити, що його слід розуміти, з одного боку, як вид діяльності, що веде людей, з іншого боку, як цілеспрямований ефект на об'єкт управління суб'єктом управління, що призводить до зміни, який веде останній.

На сьогоднішній день існує безліч визначень системи управління, кожна з яких відповідає методології конкретного наукового розділу і, відповідно, виділяє

конкретний аспект функціонування системи, її структуру, внутрішні взаємозв'язки і інші аспекти.

Дослідник Т.В.Обелець окреслює систему управління як підсистему організації, а до її компонентів належать групи людей, об'єднаних певною дією. До функцій підсистеми відноситься сприйняття існуючих проблем організації і процеси, пов'язанні з їх вирішенням, які набувають форму управлінських рішень [44, с.160].

У напрацюваннях В.В. Глущенко та М.Гончаренко зазначено підхід до системи управління, як до певної апаратної, нормативно–функціональної версії технології, що дозволяє вирішувати конкретну задачу управління [12, с.186].

Дослідник Падерін І.Д наводить наступне трактування: «система управління – це спосіб взаємодії суб'єкта і мети управління, спосіб вибудовування взаємозв'язку між рівнями влади і функціональними галузями, що в цих умовах оптимально забезпечує досягнення цілей організації» [47,с.91].

Інші дослідники наводять сутність системи управління як: набір взаємопов'язаних елементів (ланок), які утворюють єдине ціле і реалізують процес керування для досягнення цілей [32]; сукупність системи управління (блок керування) і керованої системи (об'єкт управління) [18]; комплекс дій, необхідних для координації спільної діяльності людей [2]; керуюча (об'єкт управління) і керована (об'єкт адміністрування) системи, а також система взаємовідносин між ними [11]; організаційний комплекс, що складається з безлічі взаємодіючих елементів, включаючи суб'єкт і суб'єкт лідерства [6]; складна система для збору, аналізу і обробки інформації з метою досягнення максимального кінцевого результату при певних обмеженнях (наприклад, нестачі ресурсів) [12].

Отже, згідно наведених вище визначень, можна зробити висновок, що дослідники в основному враховують системні характеристики системи управління, тобто наявність двох конкретних підсистем, одна з яких (тема управління) впливає на лідерство, а інша є об'єктом впливу на який спрямоване цей вплив. Тобто, більшість існуючих визначень системи управління досить докладні в рамках системного підходу до менеджменту. Крім того факту, що система управління – це, перш за все,

система, у неї є інші специфічні характеристики, які необхідно встановити в контексті управління саме персоналом.

Від так, професор, доктор технічних наук Чечетова-Терашвілі Т.М стверджує, що «управлінням персоналом розуміється як система взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціальних заходів для створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на організаційному рівні» [60, с.90].

Слід зазначити, що, з точки зору автора, професор Корнецький А.О., система управління персоналом – це не тільки ефект та ефективне використання робочої сили, а й «процес планування, відбору, навчання, оцінки, навчання та мотивації персоналу, заснований на його ефективному використанні та досягненні цілей компанії та робітників» [37, с.83].

Отже, підсумовуючи дослідження складових поняття «система управління персоналом» окремо, узагальнимо визначення в сукупності. На нашу думку це узагальнений досвід в управлінській діяльності, націлений на врегулювання відносин між об'єктом та суб'єктом з метою підвищення ефективності використання персоналу як ресурсу підприємства.

Як вже стає зрозуміло з наведеного визначення, основною метою управління персоналом у кожній організації є залучення, ефективно розгортання та розвиток висококваліфікованих фахівців, які також залишаються лояльними до організації. Завданнями управління персоналом зазвичай називають реалізацію цілей управління персоналом та створення умов, за яких професійний потенціал працівників постійно зростає.

Дослідники виділяють основні цілі та функції системи управління персоналом, рис.1.1.

Отже, до основних функцій відноситься планування, організація і регулювання, що передбачає координацію фактичних дій щодо досягнення результатів; облік і контроль, стимулювання, саме управління і соціальне включення.

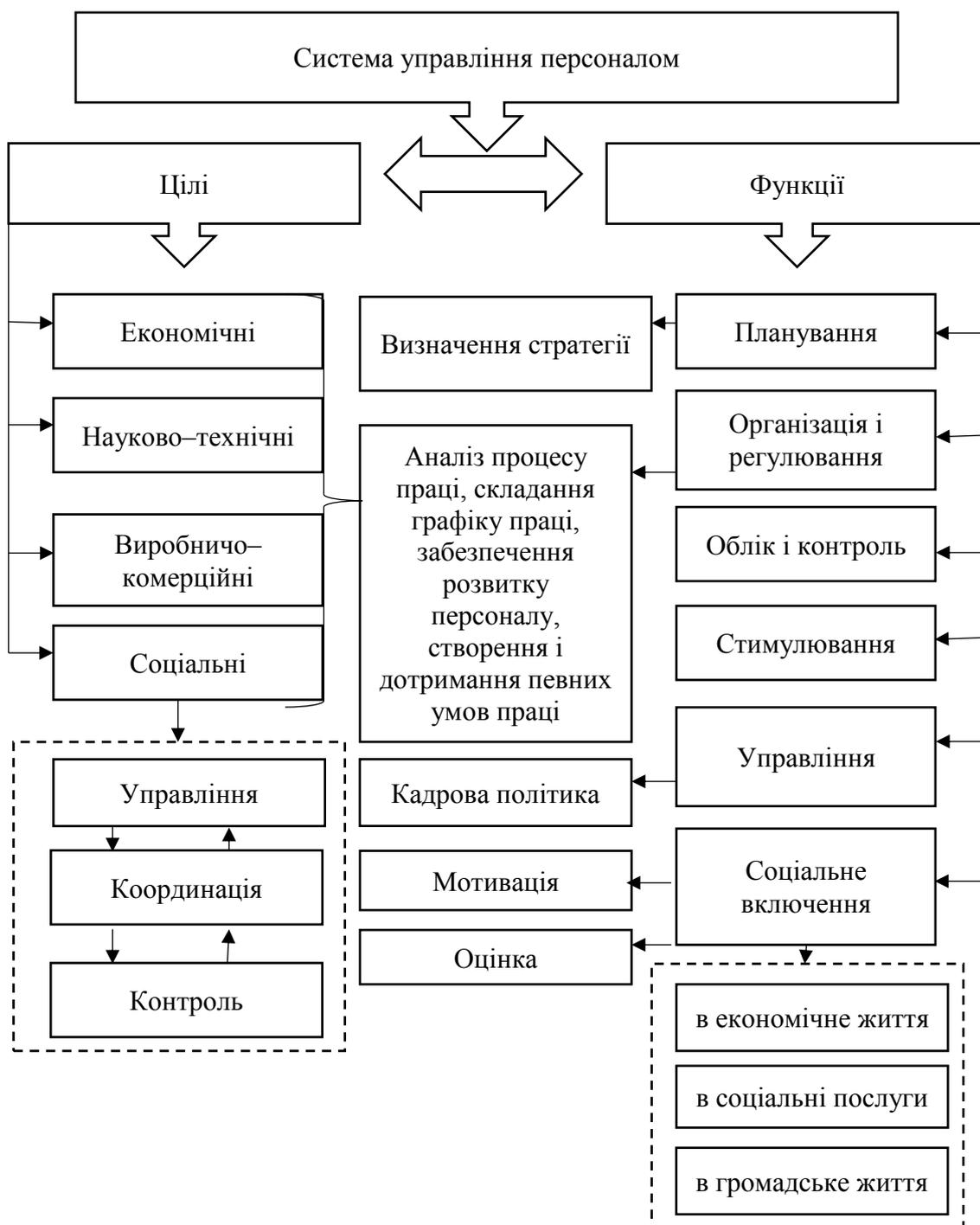


Рисунок 1.1 – Цілі та функції системи управління трудовим потенціалом (розроблено автором на основі [53, с.54])

Вцілому, процес управління персоналом можна представити у вигляді узгоджених рішень направлених на досягнення головної цілі функціонування організації шляхом формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень.

Водночас слід сказати, що соціальні цілі системи управління людськими ресурсами стоять на першому плані, хоча головним завданням є економічне зростання організації та підвищення її рентабельності [62].

З одного боку, це пов'язано з тим, що соціальні цілі мають прямий вплив на ефективність всієї системи управління. Тому цільова система управління персоналом повинна бути збалансованою – врешті–решт, це допомагає уникнути конфліктів між керівництвом та робочою силою організації. Однак важливо пам'ятати, що соціальні цілі повинні враховувати інтереси однієї та іншої сторін.

З кадрової точки зору, система управління повинна забезпечувати задоволення основних потреб людини завдяки роботі. Ці потреби включають [62]:

матеріальні потреби (заробітна плата, премії, заохочення та пільги);

соціально–психологічні потреби (міжособистісне спілкування, умови праці, соціальні гарантії, соціально–психологічний клімат);

потреба в саморозвитку (творчий характер праці, можливість професійного зростання, професійного зростання, визнання заслуг).

З точки зору виконавчої влади, слід забезпечити, щоб соціальні цілі були обов'язково пов'язані з економічними та стратегічними цілями та завданнями компанії, включаючи ефективне використання людських ресурсів (найм, оцінка, розвиток персоналу) та підвищення продуктивності праці (підтримка здорова командна атмосфера, мотивація співробітників, а також створення та підтримка умов праці). Відповідно до цих цілей створюється система управління персоналом, і правила, а також методи управління, розроблені наукою та перевірені на практиці, використовуються як основа її структури [63].

Система управління людськими ресурсами може бути представлена у вигляді моделі як взаємозв'язок між персоналом, відповідальним за сферу кадрової політики, та окремим складом прийомів, методів, технологій роботи з персоналом, спрямованих на вирішення завдань до мети системи (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Модель оптимальної системи управління персоналом (розроблено автором на основі [63])

У представленій моделі процеси забезпечення та управління взаємопов'язані, а використовувані технології послідовно впроваджуються та повторюються. Ефективність та оптимальність представленої моделі залежить від максимальної норми рентабельності персоналу, доступних в організації, та їх потенціалу, а також від процесів управління цим ресурсом та інвестицій у людські ресурси. В цілому, система управління персоналом зосереджена на двох основних напрямках.

Перший напрямок – це оптимізація персоналу. Це означає підвищення ефективності розгортання персоналу, тобто досягнення максимальної віддачі для працівників при оптимальних та достатніх витратах на персонал. Це вимагає впровадження інструментів у регулярну роботу організації:

управління, оцінка результатів діяльності та винагорода на цій основі;
регулярний аналіз організаційної структури, виключення дублікатів функцій,
зменшення зайвих управлінських зв'язків;

аналіз та планування кількості працівників на основі норм навантаження.

Другий напрямок – це ефективність та управління людськими ресурсами. Він включає завдання:

мотивація розвитку та застосування знань, ефективності та вдосконалення роботи організації;

класифікація працівників за їх значенням для компанії;

регулярне оцінювання компетенцій та результатів діяльності, виявлення та винагородження працівників, які мають успіх або мають потенціал розвитку;

управління не тільки вертикальним, але й горизонтальним кар'єрним зростанням [41]

З цього можна зробити висновок, що система управління людськими ресурсами в організації є складним і трудомістким процесом, але якщо вона створена ефективно, розвиток людських ресурсів дозволить їй досягти високих результатів у конкурентному середовищі. В академічних працях процес проектування системи управління людськими ресурсами розглядається всебічно як елемент створення сприятливих рамкових умов для економічного зростання компаній. Стверджується, що методи, механізми та інструменти управління людськими ресурсами залежать від характеру та обсягу діяльності, розміру компаній та макроекономічних факторів країни.

Роль системи управління людськими ресурсами полягає у забезпеченні того, щоб потенціал кожного працівника був максимально використаний для досягнення цілей організації при оптимальному інвестуванні наявних у організації ресурсів. В нинішніх економічних умовах налаштування цього процесу, включення його в загальну систему управління діяльністю організації та надання необхідної інформації може стати важливою сферою розвитку для багатьох організацій у найближчі кілька років.

Отже, підсумовуючи дослідження сутності системи управління персоналом, можна зробити висновок, що управління персоналом може здійснюватись лише в тому випадку, коли існує реально діюча система, яка вирішує завдання управління працівниками. Система управління персоналом є формою реального втілення управлінських взаємозв'язків. Вона виступає ніби у вигляді реально існуючої субстанції, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту й конкретного вияву, а функція управління – практичної реалізації.

1.2. Складові системи управління персоналом та її показники

Ефективна діяльність компанії залежить насамперед від високого рівня освіти, кваліфікації, відкритості до навчання та розвитку персоналу компанії. Досягти цієї ефективності можливо завдяки ефективному управлінню робочим потенціалом, оскільки підприємство може ефективно використовувати робочий потенціал компанії за допомогою добре скоординованого процесу управління, який приносить користь компанії та працівникам безпосередньо.

Кожен процес, що відбувається на підприємстві або діяльність, що здійснюється на підприємстві, не розглядається без керівництва, а управління, у свою чергу, неможливе без виконання певних функцій. Система управління персоналом – це цілеспрямований, всебічний вплив на забезпечення оптимальних умов для творчої ініціативи та ефективної роботи працівниками для досягнення корпоративних цілей за допомогою використання певних методів та інструментів [57, с.178].

Як зазначає І.Ю. Шевченко, метою системи управління персоналом є забезпечення та сприяння її постійному розвитку шляхом поєднання наявних людських ресурсів, їх кваліфікації, досвіду, знань та часткових потенціалів з основною стратегією та цілями компанії [62].

Структурно система управління складається з керуючої та керованої підсистеми (межі між ними дуже умовні), які разом формують суб'єкт управління, а також механізму їх взаємодії, що включає сукупність повноважень, принципів,

методів, правила, норми, процедури, які регламентують порядок здійснення управлінських заходів щодо об'єкта управління

Керуюча підсистема управління є частиною системи управління, яка розробляє, приймає та перекладає управлінські рішення, забезпечує їх реалізацію. Тоді як керована підсистема – це та, яка сприймає та реалізує їх на практиці. В контексті ієрархічного управління більшість його ланок можуть належати або керуючому, або керованій підсистемі, залежно від конкретної ситуації.

На вершині правлячої підсистеми знаходиться її директор (центральна ланка), який уособлює вплив управління. Він може бути індивідуальним (менеджер) або колективним (член правління акціонерної корпорації) [59, с.243].

Керуюча управління також включає механізми її впливу на керовану підсистему – планування, управління, стимулювання, координацію тощо.

Підконтрольна підсистема включає елементи об'єкта управління, які сприймають дію управління та відповідно трансформують поведінку об'єкта, а також механізм взаємодії цих елементів (особисті інтереси, цілі працівників, їх взаємозв'язки тощо) [59, с.243].

Як правило, керуюча підсистема менша за керовану підсистему і її складність менша, але вона є більш активною та динамічною. Тоді як керована підсистема навпаки, має велику інерцію, для подолання якої зазвичай потрібно багато енергії. Ця система розбиває управлінські рішення відповідно до її специфіки, що значною мірою визначає ефективність її реалізації.

Якщо управління має офіційний характер, його об'єкт оформляється з організаційно–правової точки зору у вигляді посади або ряду посад, що утворюють підрозділ управління (апарат управління). В іншому випадку суб'єктом може бути одна особа або група людей, які формально не пов'язані з певними посадами. Особливо важливо, щоб суб'єкт контролю формував рішення, що регулюють функціонування об'єкта контролю.

Необхідно відрізнити суб'єктів управлінської діяльності від суб'єкта управління – живих людей, у яких персоніфіковані управлінські відносини, – керівників та працівників апарату.

Відобразимо склад керованої підсистеми на рис.1.3.

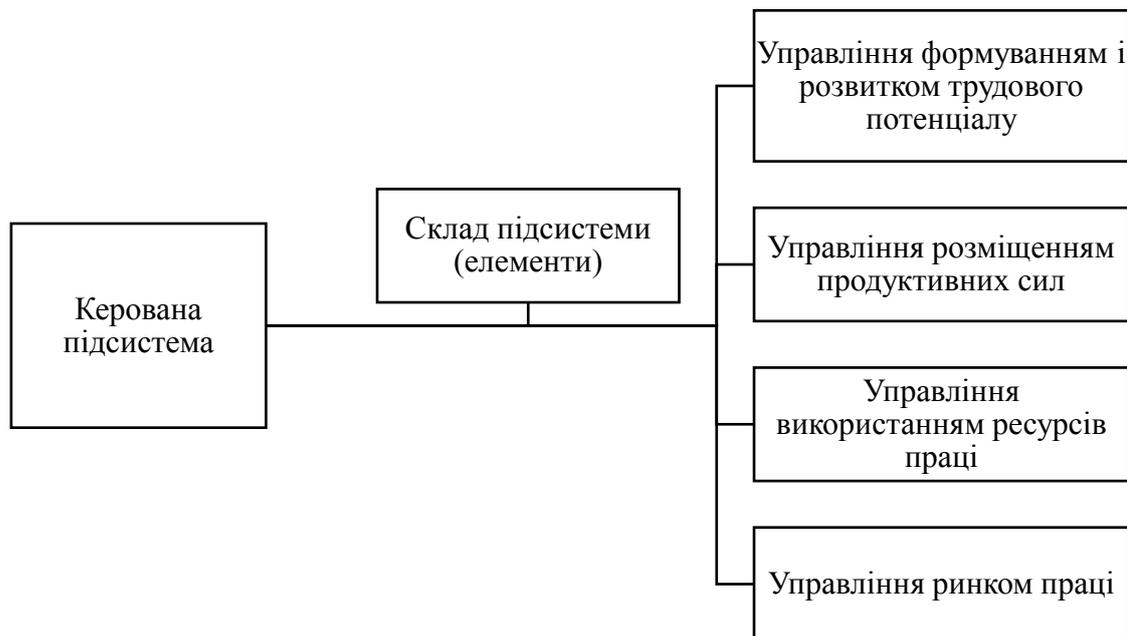


Рисунок 1.3 – Структура керованої підсистеми управління трудовим потенціалом підприємства (розроблено автором на основі [60, с.40])

Щоб взаємодія між керуючою та керованою підсистемами була ефективною, має бути дотримано ряд умов.

По–перше, вони повинні бути сумісними. Якщо такого взаємозв’язку не буде, їм буде важко «стикувати», вони не зможуть зрозуміти одне одного в процесі роботи і, отже, розпізнати свої потенційні навички. Наприклад, можна легко уявити такий випадок, коли людина, яка за своєю суттю є розумною та здатною, стає лідером у тій сфері діяльності, в якій немає необхідних компетенцій. Зрозуміло, що рішення, які він приймає, будуть незрозумілі для його підлеглих, і вони не зможуть працювати з необхідною відданістю.

Крім того, керуюча та керована підсистеми повинні бути сумісними між собою, щоб їх взаємодія не спричиняла негативних наслідків, які могли б призвести до нездатності виконувати свої завдання. Тож якщо керівник і підлеглий є психологічно несумісними, рано чи пізно між ними виникнуть конфлікти, що найбільше негативно позначиться на результатах роботи.

По–друге, керуюча та керована підсистеми повинні бути відносно незалежними в рамках блоку. Центральна ланка управління не здатна передбачити всі необхідні дії в певних ситуаціях через віддаленість від місця дії, незнання деталей, інтересів об'єкта та його можливих психологічних реакцій, особливо у разі непередбачуваних обставин. Отже, рішення, що приймаються вгорі, не можуть бути оптимальними.

По–третє, керуюча та керована підсистема повинні взаємодіяти на основі принципів зворотного зв'язку та певним чином реагувати на інформацію управління, отриману від іншої сторони. Така реакція служить орієнтиром для корекції подальших дій, які забезпечують пристосування суб'єкта та об'єкта управління не тільки до зміни зовнішньої ситуації, але і до нового стану один одного.

По–четверте, і керуюча, і керована підсистема повинні бути зацікавлені в чіткій взаємодії; одна – при видачі команд, необхідних у конкретній ситуації, інша – при їх своєчасному і точному виконанні. Здатність суб'єкта контролювати заснована на готовності об'єкта виконувати вхідні команди.

Подібна ситуація виникає, коли особисті цілі тих, хто бере участь в процесі управління, збігаються і одночасно відповідають цілям об'єкта управління. Отже, здатність досягати своїх цілей повинна бути прямо пропорційною ступеню досягнення цілей об'єкта контролю, що виникає внаслідок його потреб.

Перераховані фактори повинні забезпечувати керованість об'єкта, що характеризується ступенем контролю, який здійснює підсистема управління по відношенню до нього керованим.

Отже, на нашу думку під впливом науково–технічного прогресу і соціального розвитку суспільства всі системи повинні постійно розвиватися і вдосконалюватися. Раціональність системи управління як робочого потенціалу залежить від того, наскільки ефективно працює кожна підсистема і як вона інтегрована в загальну роботу кожної підсистеми. Сучасний рівень вимог в галузі управління трудовим потенціалом в цілому і в окремих його підсистемах вимагає вдосконалення інформації на всіх рівнях управління. Існують різні методи впровадження цієї системи управління, найбільш важливими з яких є економічні, правові та адміністративно–організаційні.

Метод управління – це сукупність (система) управлінських прийомів, що сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності підприємства [26, с.456]. Найбільш розповсюдженою є класифікація методів управління трудовим потенціалом підприємства на адміністративні, економічні й соціально–психологічні, рис.1.4.



Рисунок 1.4 – Традиційні методи управління трудовим потенціалом (розроблено автором на основі [13, с.188])

Таким чином, адміністративні методи управління є обов'язковими методами прямого прийняття рішень. Основними складовими при реалізації цих методів є організаційний вплив (організаційне регулювання, організаційне регулювання, організаційне навчання) і адміністративний вплив.

Організаційне нормування передбачає безліч стандартів: стандарти якості і технічні стандарти, технологічні стандарти у вигляді маршрутних і технологічних карт, стандарти обслуговування і ремонту, стандарти роботи (категорії, ставки, преміальні шкали), фінансові і кредитні стандарти (власний оборотний капітал), план погашення кредиту), стандарти логістики і транспорту, стандарти організації та управління.

Організаційні інструкції містяться в багатьох інструкціях і інструкціях, включаючи посадові інструкції, інструкції з виконання складної роботи, керівні

принципи (процедури, форми і методи для виконання певних технічних і економічних завдань) і робочі інструкції, які встановлюють порядок управління організацією. .

Адміністративний вплив виражається в ненормативних правових актах для надання юридичної сили управлінським рішенням. Процес реалізації цих ефектів вимагає постійного моніторингу і перевірки реалізації в поєднанні з чіткою реєстрацією і контролем [49, с.105].

Методи економічного управління – це ті методи, які реалізують істотні інтереси участі персоналу у виробничих процесах (будь–який інший діяльності) за допомогою використання товарно–грошових відносин [27, с.96]. На відміну від адміністративних методів, економічні методи передбачають розробку планово–економічних показників, а також способів їх досягнення. Вони є дуже потужним інструментом економічних механізмів економічних відносин. Підвищуючи ефективність економічних важелів і стимулів, створюються умови, при яких трудові колективи і їх члени прагнуть до ефективної роботи не стільки через адміністративний вплив (правила, інструкції, інструкції), скільки через економічні стимули. На основі економічних методів управління трудовим потенціалом розвиваються і стають більш ефективними управлінські та соціально–психологічні методи, підвищується професіоналізм і культура їх застосування [28, с.205].

Відзначимо, що в сучасному розумінні трудового потенціалу в управлінні компанією все більше на перший план виходять соціально–психологічні методи. Соціо–психологічні методи слід розуміти як серію конкретних методів дій для особистих відносин і зв'язків між співробітниками, а також для соціальних процесів в компанії [17, с.40].

В ході дослідження встановлено, що за сферою застосування соціально–психологічні методи діляться на соціальні і психологічні. Методи соціального управління (соціальний вплив) – це ряд способів впливу на розвиток колективних і соціальних процесів всередині компанії. Ці методи засновані на характеристиках співробітників, культурних нормах, цінностях і формах спілкування. Вони використовуються для управління відносинами усередині команд і між командами.

Ці методи дозволяють формувати і розвивати трудові колективи, контролюючи свідомість і поведінку людей через інтереси, мотиви, потреби, цілі і т. д [7, с.4].

Соціальні методи включають:

методи соціального регулювання (критика і самокритика, соціальне планування, звичаї і традиції, обмін досвідом);

методи соціального нормування (правила внутрішнього розпорядку, статuti громадських організацій, правила професійної етики та етикету, кодекси честі, форми дисциплінарного впливу);

методи морального стимулювання (свято врожаю, присвоєння почесних звань, надання додаткових соціальних пільг) [7, с. 5].

Методи психологічного управління (впливу) – це методи регулювання відносин між усіма членами колективу з метою створення сприятливого психологічного клімату. За допомогою психологічних методів в колективі створюється дружня творче середовище, що сприяє кращому виконанню поставлених перед нею завдань і досягає високої результативності [15, с.35].

Дослідники до психологічних методів управління відносять [15, с.78]:

методи гуманізації праці – методи поліпшення естетичних умов праці за рахунок проектування робочого місця, використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення, використання сучасного технічного обладнання та ін.;

методи комплектування робочих колективів, засновані на використанні соціометричних тестів, командних симпатій, психологічної цілісності і т.д.

методи психологічної мотивації, спрямовані на створення у співробітників мотивації до високопродуктивної праці в результаті розвитку ініціативи і підприємництва;

методи професійного відбору та навчання, включаючи відбір людей з тими психологічними характеристиками, які найбільш відповідають виконуваній роботі.

Проблема визначення основних методів управління трудовим потенціалом і їх найбільш вдалого поєднання надзвичайно актуальна для будь-якого сучасного бізнесу. Адже при правильному виборі методу управління гарантується чітка організація процесу управління і усієї виробничо-господарської діяльності компанії

[29, с.103]. Способи управління трудовим потенціалом підприємств можна класифікувати за ознаками:

за типом етапів управлінської діяльності: підготовка, прийняття, організація і контроль виконання управлінських рішень;

за характером рівнів впливу на артиста–виконавця: економічний, організаційний, адміністративний, правовий та соціально–психологічний;

за характером впливу на виконавця: прямий і непрямий вплив, формальне і неформальне;

характер змін в системі управління (інноваційні методи): коучинг, аутсорсинг, використання гнучких графіків роботи, електронне навчання для дистанційного навчання;

за ознакою приналежності до функцій управління: нормування, організація, планування, координація, контроль, аналіз, облік [64, с. 122–123].

За словами І.О.Іртишева [34, с.123], методи також можна класифікувати за належністю до функцій управління: нормування, організація, планування, координація, контроль, аналіз, облік.

Згідно тверджень К.О. Компанійцева: «Ефективна реалізація трудового потенціалу співробітників також багато в чому залежить від використовуваних менеджером методів і методів впливу на співробітників» [36, с.147].

Залежно від характеру впливу вони діляться на наступні методи: інформаційні методи, пов'язані з передачею інформації співробітнику, за допомогою яких він може вибудувати свою власну організаційну поведінку; методи стимулювання для задоволення різних потреб персоналу; методи переконання, спрямовані на внутрішній світ і систему цінностей персоналу; способи адміністративного примусу, засновані на застосуванні санкцій.

Отже, на нашу думку, основними складовими системи управління персоналом є керована та керуюча підсистеми. До методів управління якими відносять адміністративні, економічні, соціально–психологічні. Для ефективного використання персоналу підприємства має бути наявна система управління, яка використовуватиме

в своїй роботі різноманітні функції та поєднуюватиме декілька методів для досягнення позитивних результатів діяльності.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства

Система управління персоналом на сучасному підприємстві, незалежно від форми власності, є потужним інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління підприємством, яке працює в ринкових умовах, висуває високі вимоги до професіоналізму управлінського персоналу. Для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно аналізувати і враховувати специфічні умови розвитку ринкової економіки в Україні.

Величезну значимість для кожного підприємства, незалежно від організаційно-правової форми, має розробка методики оцінки, що дозволяє визначити дійсну ситуацію на підприємстві в області управління персоналом, виявити слабкі місця і надати рекомендації щодо підвищення ефективності [63].

Останнім часом ведеться інтенсивний пошук способів побудови оптимальної системи управління персоналом, що відповідає трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення і гнучкість.

П. Друкер вважає, що традиційні базові ідеї в галузі управління персоналом явно суперечать дійсності і непродуктивні [47, с. 90]. На думку цього автора, існує тільки один правильний принцип управління людськими ресурсами – використання диференційованих підходів і стилів лідерства для різних груп співробітників і навіть окремих співробітників в різних ситуаціях.

Станіславик О.В. стверджує, що управління персоналом ґрунтується на наступних принципах [51, с.20]: науковості, демократичного централізму, порядку, єдності; а також на поєднанні індивідуального та колективного підходів, централізації і децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;

контроль за виконанням рішень.

Гураль Н. вважає найважливішим принципом управління людськими ресурсами принцип підбору і розстановки кадрів відповідно до їх ділових і особистим якостями [16, с.223]: спадкоємність кадрів на основі систематичного відбору активних, творчих співробітників; створення умов для безперервного професійного розвитку; чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного співробітника; поєднання досвідчених робітників з молодими співробітниками; поєднання довіри співробітників з оцінкою ефективності.

Щоб адаптуватися до умов ринку, необхідно перейти від традиційного управління персоналом до концепції сучасного управління. Звичайні системи управління були відповіддю на стандартні технології і постійність зовнішнього середовища, в той час як нові системи управління персоналом – це відповідь на швидкі зміни, постійне вдосконалення виробничих технологій і турбулентність зовнішнього середовища.

В табл. 1.1 відображено різні аспекти управління персоналом, що існують в компаніях.

Таблиця 1.1 – Порівняння систем управління персоналом

Традиційна система	Сучасна система
1	2
1. Орієнтація на оперативні питання	1. Орієнтація на стратегію
2. Орієнтація на стабільність	2. Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3. Організаційний імператив	3. Людський фактор
4. Найважливіший ресурс — організаційна структура	4. Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, це працівники
5. Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5. Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності

Продовження табл.1.1

1	2
6. Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6. Самоконтроль та самодисципліна
7. Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7. Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8. Автократичний стиль керівництва	8. Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників в спільному успіху підприємства у цілому
9. Конкуренція та «політична гра»	9. Співробітництво
10. Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10. Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11. Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11. Діяльність в інтересах суспільства
12. Низька схильність до ризику	12. Орієнтація на інновації та пов'язана з цим схильність до ризику

Примітка. Розроблено автором на основі [31]

Отже, сучасний підхід до організації управління персоналом являє собою збалансоване поєднання людських цінностей, організаційних перетворень та постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Організація управління персоналом підприємства потребує цілеспрямованої адаптації сучасним правилам ринкової гри, оскільки саме адаптація системи управління персоналом допоможе підприємству вижити та розвиватись у сучасних умовах ринку [31].

Теоретичних поглядів на методику оцінки ефективності використання персоналу існує багато. Об'єднує різні точки зору спроба визначити на початку проведення досліджень, що таке об'єкт і суб'єкт дослідження.

Так М. Гриньова свої праці базує на роботах дослідників: О. Даниленко, О. Крушельницька, Л. Михайлова, Л. Балабанова та стверджує, що суб'єктом оцінювання вважають підприємство, об'єктом оцінювання – персонал [7, с.23]. Окремі вчені за об'єкт приймають управлінські рішення щодо управління персоналом. Наприклад, Єкімова О.О [28, с.24] об'єктами оцінювання у сфері управління персоналом вважає кадрові рішення, діяльність служби управління персоналом і працівників даної організації.

Після визначенням з об'єктом і суб'єктом дослідження, складають план майбутнього аналізу, а саме визначають етапи, критерії та рівні дослідження. Тут також не має єдності у поглядах. М. Гриньова [14], Дмитенко О.М [23], Гончаренко М. та Бугай В. [12] додержуються тієї точки зору, що персонал (об'єкт дослідження) це сукупний працівник, тому ефект від його діяльності вимірюється трьома етапами, кожний з яких охоплює собою попередній та доповнює його. Для кожного передбачається свій набір кількісних та якісних критеріїв.

Перший етап визначається кінцевими результатами виробництва, тому критеріями ефективності управління персоналом слугують критерії діяльності підприємства (прибуток, об'єми випуску продукції, об'єми реалізованої продукції, рівень рентабельності і т.д.).

На другому етапі до результативності праці сукупного працівника додаються якість, складність живої праці (частка заробітної плати у собівартості продукції, коефіцієнт складності робіт, рівень виробничого травматизму, чисельність персоналу тощо).

Третій етап охоплює форми і методи організації роботи персоналу, мотивації праці, соціально–психологічний клімат в колективі. Критеріями на цьому етапі є рівень кваліфікації, частка порушників дисципліни, надійність роботи персоналу. Всі виміри проводяться на рівні працівників підприємства.

Лелі Ю.Г. [40], Сімчера О.[49]., Ткаченко А.М. [53, с.58] у дослідженнях систематизують та формулюють завдання оцінювання для кожного з перелічених об'єктів, розрізняють етапи оцінювання та, дотримуючись думки, що оцінювання – це процес порівняння із стандартом, з еталоном, виводять певну низку критеріїв для оцінювання.

Етапи, які виділяють автори для здійснення процесу оцінювання, такі: на першому визначається об'єкт оцінювання, предмет та завдання аналізу й оцінки ефективності управління персоналом; на другому визначають певні критерії для оцінки; потім іде саме процес вимірювання та порівняння фактичних результатів з очікуваними, обговорення результатів з управлінським персоналом та прийняття необхідних коригуючи дій та управлінських рішень.

Інші автори, наприклад Височин І. та Трегулова І. П. [7, с.3], виділяють тільки два етапи – теоретичний, або описовий та практичний, або прикладний чи технологічний.

Ефективність системи управління персоналом ця група вчених ставить в залежність від оптимальної побудови системи управління персоналом, яку прив'язує до чотирьох можливих конкурентних позицій підприємства на ринку (домінуючу, міцну, помітну і слабку). Тобто перевірка ефективності полягатиме у визначенні результативності методів управління персоналом – способам впливу на колектив та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Визначається відповідність встановленим стратегічним цілям у сфері управління персоналом та рівня їх досягнення, результативності кадрової політики, власне методам управління, ефективності роботи кадрових служб, якості комплектування цієї служби персоналом необхідного рівня кваліфікації та досвіду [6, с. 99]

Балабанова Л. В. та Стельмашенко О. В. [3, с.84] у процесі формування підходів до оцінювання персоналу додержуються думки, що система управління персоналом оцінюється з кількісної та якісної сторін.

Для характеристики системи управління персоналом використовують такі показники, рис.1.5.

Автори, які більш детально зосереджуються на вивченні та вимірюванні людського капіталу, наприклад Поканевич Ю.В. [21, с. 151] виділяє мікро– , макро– та індивідуальний рівень управління персоналом. Макрорівень, на її думку, це державні інвестиції в людський капітал. Мікрорівень, передбачає перш за все розвиток людського капіталу, який втілюється у розвитку професійної підготовки, професійного досвіду, підвищення кваліфікації та заохочення самоосвіти [21, с. 154]. З точки зору автора кожен з представлених рівнів формується за допомогою інвестицій зі сторони держави, підприємства та самого індивіду (персональні інвестиції).



Рисунок 1.5 – Показники оцінки ефективності системи управління персоналом (розроблено автором на основі [2, с.19])

Шершнева Ю.В. [30] при оцінці ефективності використання персоналу більш зосереджений на вимірюванні кількісних, а не якісних показників. Для збільшення ефективності виробництва, досягнення економічної вигоди, а також цілей та задач організації необхідно в повній мірі мотивувати, стимулювати та розвивати персонал.

Такі дослідники, як Єкімова О. О., Даниленко О. А., Адізес І. К. [9, с.78] та інші вважають, що після визначення з усіма критеріями, що дадуть повну характеристику використання персоналу на підприємстві та методам управління з ним, якості функціонування служб з управління персоналом, треба оцінити соціально–економічні наслідки прийнятих рішень в галузі управління персоналом. Це в додаток до оцінки становища підприємства на ринку таких же виробників як він, тобто в своїй галузі, серед конкурентів, як виробника на регіональному та державному рівні.

Кибанов А.Я. виділяє такі критерії: задоволення потреб клієнтів, прибуток, рентабельність, продуктивність, частка організації на ринку товарів і послуг, здатність адаптуватися до змін конкретного середовища, виживання в критичних умовах, упущена вигода від прийняття нерациональних рішень в галузі управління

персоналом, дисципліна, плинність персоналу, задоволення роботою, частка заробітної плати у загальних витратах на персонал тощо [11, с. 92].

Є така група вчених, яка дотримується думки, що ефективність роботи персоналу напряму залежить від ефективності роботи відділів з управління персоналом, тому тут перш за все розроблені критерії для оцінки роботи таких служб та самого персоналу. Критерії оцінювання, виведені групою вчених, поділяються на дві великі групи – кількісні та якісні критерії оцінювання роботи служби управління персоналом та критерії оцінки персоналу.

Ефективність роботи персоналу залежить як від зовнішніх факторів положення компанії на ринку збуту в конкурентному середовищі серед таких же виробників, впливу державних чинників – законів та підзаконних актів цієї тематики, стану ринку праці; розвитку техніки і технологій, політичної та макроекономічної ситуації тощо) та внутрішніх факторів (стратегії, яку обрало підприємство для свого розвитку, цілей, які ставить перед собою підприємство, внутрішньо організаційної структури, настрою у колективі, рівнем розвитку корпоративної культури, підтримці нововведень з боку персоналу та інших). Звідси стає зрозумілим, що кращі показники в роботі та стабільність праці в майбутньому дасть те підприємство, яке зможе створити гармонійне середовище, згуртований колектив однодумців.

Проаналізувавши наукові матеріали та практичні розробки з оцінки ефективності системи управління персоналом, виявлено, що в даний час не існує єдиного, позитивно перевіреного методу. Тому узагальнимо сучасні підходи до [33], визначивши класифікаційні групи методів оцінки управління персоналом, охарактеризуємо зіставлені між собою та зазначені місця застосування різних методів, табл.1.2.

Кожен із зазначених в табл.1.2 методів оцінки має свої переваги та недоліки, що обмежують їх місце застосування.

Крім перерахованих вище основних методологічних підходів до оцінки трудового потенціалу компанії, існують: ресурсний, факторний, інтегральний, суб'єктивний [78].

Таблиця 1.2 – Методи оцінки системи трудового потенціалу персоналу та їх місце застосування [30, с.36]

№	Група методів	Характеристика	Місце застосування
1	2	3	4
1	За характером оцінюваних показників	1. Методи оцінки узагальнених, інтегральних показників (показник можливостей статевовікових груп, ефективність капіталізації (ступінь підвищення продуктивності праці за рахунок використання активів трудового потенціалу)	Оцінка трудового потенціалу Консолідованих групи (регіон, компанії)
		2. Методи оцінки індивідуальних показників (продуктивність, рівень розвитку компетенцій, рівень технічних знань)	Оцінка особистості, робочий потенціал, співробітники
	За змістом оцінки, предмету	1. Методи оцінки особистості та колективу (підрозділи, організації) трудового потенціалу	Потенціал та будь-які завдання пов'язані з ним
		2. Кількісні методи (вартісні, натуральні) і якісні методи (описові)	Будь-які завдання пов'язані з управлінням трудовим потенціалом (продуктивність праці, автоматизація робочих місць)
		3. Витратні методи («моделі корисності» і «моделі активів »)	Оцінка витрат на трудовий потенціал, оцінка вартості продукту / послуг
3.	За процесом, в ході якого здійснюється оцінка	1. Непрямі процесні методи (оцінка персоналу, контролінг системи управління персоналом; аудит персоналу і робочих місць)	Перевірка відповідності цілям та завданням, збір інформації для прийняття рішень про розвиток організації, виявлення «вузьких місць»
		2. Процес моніторингу трудового потенціалу (систематичне отримання об'єктивної, всебічної та актуальної інформації, її аналіз)	Перевірка відповідності вимогам до трудового потенціалу, виявлення деформацій і можливостей розвитку
4.	за способом збору вихідних даних	1. Аналіз документів (наприклад, дані про освіту, кваліфікацію)	Визначення статистичних, звітних показників
		2. Опитувальні методи (анкетне опитування, інтерв'ю, експертні оцінки, групові обговорення)	Визначення відносин персоналу, виявлення переважаючого типу поведінки і механізму його формування для вибору способу управління діями працівників
		3. Функціональний аналіз робочого процесу (характеристики сутності робочого процесу)	Опис вимог до працівникам, оптимізації робочого процесу

Продовження табл.1.2

1	2	3	4
5	за способом аналізу даних	1. Метод статистичних зіставлень (Порівняння діагностованих в справжній момент показників з показаннями в попередні періоди)	Оцінка динаміки трудового потенціалу. Можливий до використання при наявності налагодженої і постійно діючої системи оцінки
		2. Метод зіставлення запланованих і реальних результатів	Оцінка ступеня реалізації поставлених планів
		3. Метод нормативних зіставлень (Порівняння фактично встановлених показників з нормативними)	Найменш який можна застосовувати метод через відсутність нормативної бази з трудового потенціалу
		4. Метод порівняння з рівнем досягнення в практиці інших суб'єктів (зіставлення досягнутих показників з аналогами в світовій практиці, іншими організаціями)	Галузевий аналіз, недолік методу: потрібне обґрунтування типовості умов функціонування порівнюваних підприємств і факторів, що визначають трудовий потенціал
		5. Метод варіативних зіставлень (Формування декількох варіантів проектів розвитку трудового потенціалу)	Оцінка проектних (не фактичних) показників

Примітка. Розроблено автором на основі [30, с.36]

Ресурсний підхід – один з найпростіших методологічних підходів до оцінки робочого потенціалу. характеризується використанням простих методичних інструментів (як правило, в якості показників аналізу використовуються основні показники часових рядів: темп зростання і темп зростання) і може використовуватися для оцінки трудового потенціалу на будь-якому рівні його прояву.

Факторний підхід в основному використовується для оцінки трудового потенціалу на мезорівні його прояви (регіон, територія). Особливість цього підходу полягає в тому, що індикатори діляться на стимулюючі і стримуючі по їх впливу на трудовий потенціал при оцінці [52, с.179].

При оцінці робочого потенціалу факторний підхід традиційно використовував не тільки розрахунок часових рядів (як і ресурсний підхід), але також кореляційний, факторний та кластерний аналіз.

Однак більшість вчених використовують комплексний підхід до оцінки трудового потенціалу компанії, який включає в себе розрахунок інтегрованого агрегованого показника (індексу) трудового потенціалу як нормалізованого

багатовимірною середньозваженого значення різних одиничних показників. В цьому випадку нормування одиничних показників в єдиний комплексний індексний показник показника може проводитися або розрахунковим шляхом, або за методикою експертної оцінки [15, с.70].

Сучасні дослідники проблеми оцінки трудового потенціалу підприємства [28; 34; 56; 63] у своїх роботах вони виділяють суб'єктивний підхід, який включає оцінку людини людиною на основі професійного досвіду оцінювача і за допомогою готових тестів, питань, моделей, імітаційних ситуацій. Застосування цього підходу включає використання таких методів, як: бібліографічний метод, метод анкетування, описовий метод, метод заданого розподілу, метод оцінки критичної ситуації (в тому числі метод критичного інциденту), метод імітаційної гри, метод інтерв'ю, «360 градусів», «методика, випробування та ін. [19, с.35].

Отже, при оцінці потенціалу для визначення напрямку розвитку процес оцінки вимагає впровадження системного підходу, який спочатку обов'язково ґрунтується на довгострокових цілях організації. Основною метою оцінки трудового потенціалу, планування його розвитку та здійснення подальших заходів є забезпечення відповідності трудового потенціалу довгостроковій стратегії організації. Тому критерії оцінки повинні включати як якісні показники трудового потенціалу, що характеризують навички та особистий потенціал працівників [36, с.98], так і кількісні показники для безпосередньої оцінки результатів роботи персоналу відображаються каскадно від рівня стратегічних цілей компанії до цілей підрозділів та безпосередніх працівників. Модель оцінки в цьому випадку буде системою приватних показників, які пов'язані між собою.

До складу комісії, яка формує вимоги до трудового потенціалу, повинні входити представники організації, які безпосередньо визначають стратегію її розвитку. На фазі безпосередньої оцінки індивідуального трудового потенціалу необхідно залучати менеджерів, які найкраще знають характеристики трудового потенціалу працівників. Зрештою, оцінка трудового потенціалу як бізнес-процесу повинна бути недорогою, і тому не було б раціональним оцінювати всі можливі показники трудового потенціалу та використовувати весь арсенал методологій. Отже,

для вибору основних показників, а також методів оцінки необхідно керуватися цілями конкретного заходу з управління персоналом та їх робочим потенціалом.

Основним завданням при визначенні рівня розвитку трудового потенціалу є вибір критеріїв його оцінки. Основними критеріями оцінки та розвитку трудового потенціалу персоналу є два його компоненти: кваліфікаційний потенціал та особистий потенціал. Відобразимо проаналізували підходи до оцінки в науковій літературі [35, с.123], а також у сучасній практиці діяльності організацій у табл.1.3.

Таблиця 1.3 – Показники для оцінки ефективності системи управління персоналом

№	Показник	Порядок розрахунку	Характеристика складової
1	2	3	4
Трудовий потенціал працівника			
1.	Результативність працівника за Звітний період (%)	$Pp = (R_{kpe1} + R_{kpe2} + \dots + R_{kpen}) / n$, де R_{kpen} – результат виконання поставлених цілей	Кваліфікаційний і особистісний потенціал, реалізовані в процесі робочої діяльності
2.	Оцінка компетенцій (загально корпоративних, управлінських, Функціональних) (% / бал)	Ступінь відповідності знань, умінь, навичок і особистісних особливостей працівника, які проявляються в поведінці, вимогам до посади / функціоналу підрозділи / загальнокорпоративним вимогам	Кваліфікаційний Потенціал (професіоналізм, Здатності), особистісний потенціал (відношення до праці, соціалізація)
3.	Оцінка професійних Знань (% / бал)	Ступінь відповідності професійних знань працівника посадовими обов'язками працівника / функціоналу підрозділи / вимогам організації	Кваліфікаційний потенціал (рівень освіти, професіоналізм, інтелект, здібності)
4.	Оцінка відповідності посади (професійні стандарти, функціонально посадові ролі) (% / бал)	Ступінь відповідності знань, умінь і навичок працівника вимогам до посади	
5.	Оцінка відповідності цінностям організації (% / Бал)	Ступінь відповідності цінностей працівника, які проявляються в поведінці, вимогам організації	Особистісний потенціал (ціннісні орієнтації)

Продовження табл.1.3

1	2	3	4
Трудовий потенціал організації			
6.	Результативність працівників (%)	$P_o = (Pp_1 + Pp_2 + \dots + Pp_n) / n$, де результативність працівника за звітний період	Кадровий, кваліфікаційний, особистісний, організаційний потенціал
7.	Освітній рівень персоналу (%)	$U_v = \text{чво} / \text{Чперс}$, де Чво – чисельність персоналу з вищою освітою	Кваліфікаційний потенціал (рівень освіти)
8.	Питома вага працівників, пройшли навчання за звітний період (%)	$U_o = \text{Чо} / \text{Чперс}$, де Чо – чисельність персоналу, що пройшов навчання за звітний період	Кваліфікаційний потенціал (професіоналізм)
9.	Виконання плану по навчання співробітників (%)	$\Pi = \text{Чо} / \text{Чп}$, де Чп – чисельність персоналу згідно плану навчання	
10.	Участь співробітників у внутрішніх програмах навчання (%)	$Z_v = \text{Чо} / \text{чво}$, де чво – чисельність персоналу, що пройшов навчання за звітний період	
11.	Кількість раціоналізаторських та інноваційних пропозицій на одного співробітника (од.)	$\text{Чіпр} = \text{Чіп} / \text{Чперс}$, де Чіп – число раціоналізаторських та інноваційних пропозицій	кваліфікаційний потенціал (інтелект, здатності)
12.	Ротація співробітників (%)	$U_r = \text{Чр} / \text{Чперс}$, де Чр – число працівників, які змінили сферу діяльності в рамках організації	кваліфікаційний, особистісний, кадровий, організаційний потенціал
13.	Кар'єрний ріст (%)	$U_{vp} = \text{ПКП} / \text{Чперс}$, де Чіп – число працівників, які отримали просування по посаді	
14.	Використання внутрішніх джерел найму (%)	$U_{BV} = \text{ЧВВ} / \text{Чв}$, де ЧВВ – число вакантних посад, заміщених працівниками компанії	
15.	Питома вага працівників, отримали підвищення по посади після навчання (%)	$U_{vp} = \text{Чкпо} / \text{Чперс}$, де Чкпо – число працівників, отримали просування по посади після навчання	
16.	Питома вага працівників, отримали підвищення по підсумками оцінки (%)	$U_{vp} = \text{Чкпоц} / \text{Чперс}$, де Чкпоц – число працівників, отримали просування по посади за результатами оцінки	

Примітка. Розроблено автором на основі [35, с.123]

Виходячи з вищезазначеного аналізу, можна зробити висновок, що для оцінки трудового потенціалу працівників використовуються такі показники: оцінка роботи, оцінка професійних знань, оцінка придатності для роботи, оцінка компетентності.

Показники використовуються для оцінки особистого потенціалу: оцінка діяльності, оцінка компетентності, оцінка цінності.

Згідно аналізу табл. 1.3, ключовими показниками оцінки трудового потенціалу з урахуванням цілей та завдань управління його розвитком є:

оцінка результативності як спосіб підвищення організаційної ефективності відповідно до цілей та завдань організації а також тенденції розвитку галузі.

оцінка відповідності моделі компетентності як фундаментального інструменту реалізації клієнтоорієнтованого підходу організації в умовах високої конкуренції, оперативного пристосування поведінки співробітників до функціональних змін в організації та у зовнішньому середовищі.

Оцінка трудового потенціалу, як і вся діяльність, пов'язана з управлінням його розвитком, базується на стратегії – довгостроковому плані розвитку організації. Стратегія організації включає: місію (чому організація існує), бачення (до чого прагне організація), цінності (якою повинна бути організація для досягнення своєї мети), цілі та завдання, якими повинна бути організація (якою є організація) в наступні кілька років для досягнення своєї мети), модель компетентності (якою має бути поведінка працівників, щоб організація могла досягти своїх цілей).

На основі стратегії, в основі якої лежить принцип каскадного встановлення цілей та завдань організації, складаються оперативні (короткострокові) плани організації, які включають: цілі та завдання підрозділів (що повинен робити кожен підрозділ найближчим часом для досягнення цілей організації та вдосконалення роботи всередині відділу), цілей та завдань працівників (що повинен робити кожен працівник для досягнення цілей підрозділу та вдосконалення своєї роботи), професійних вимог (те, що працівники знають і можуть досягти, повинні) для досягнення своїх цілей).

Оперативні плани є основним критерієм оцінки результатів роботи працівників і основою для створення індивідуальних планів, в яких зони для професійного розвитку працівників визначаються на основі цілей і специфікацій. Враховуючи специфіку організації та окремі групи посад, професійні вимоги можуть бути як

стандартизованими (професійні стандарти, функціональні та робочі ролі тощо), так і нестандартизованими (посадова інструкція, ролі проекту тощо)

Остання ланка в ланцюжку є найбільш гнучким критерієм оцінки, оскільки він найбільш сприйнятливий до впливу зовнішніх та внутрішніх факторів в організації, таких як: поява нових технологій, зміни в організаційній структурі, оптимізація та перерозподіл функцій у межах департаменти тощо.

Стандартизовані професійні вимоги найбільш затребувані в організаціях, які орієнтуються на статистичні показники. В умовах, коли організація повинна мати динамічну ефективність, перш за все, наявність стандартизованих професійних вимог може стримувати розвиток робочої сили і, зрештою, організації в цілому. У цьому випадку професійні вимоги поділяються на два інструменти оцінювання: вимоги до основних професійних навичок включаються до моделі компетентності підрозділу або групи посад, а вимоги до знань включаються в тести на професійні знання та / або професійне навчання плани.

Отже, існує велика кількість підходів та методів до оцінки трудового потенціалу підприємства. Оскільки жоден із зазначених методичних підходів не є універсальним, слід підкреслити, що проблема оцінки трудового потенціалу є масштабною, складною та невирішеною. Вирішення проблеми оцінки трудового потенціалу підприємства потребує розробки комплексного підходу, визначення єдиних і чітких критеріїв для оцінки різних категорій працівників, налагодженості чітких комунікацій між керівництвом і підлеглими, усунення формалізму і суб'єктивізму під час оцінювання. Фундаментальним критерієм оцінки трудового потенціалу працівників є їхня ефективність. Воно здійснюється шляхом порівняння поставлених бізнес-цілей з досягнутими результатами.

Висновок за розділом 1

В даному розділі проведено дослідження теоретичних та практичних аспектів системи управління підприємством:

1. Підсумовуючи дослідження сутності системи управління персоналом, можна зробити висновок, що управління персоналом може здійснюватись лише в тому випадку, коли існує реально діюча система, яка вирішує завдання управління працівниками. Система управління персоналом є формою реального втілення управлінських взаємозв'язків. Вона виступає ніби у вигляді реально існуючої субстанції, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту й конкретного вияву, а функція управління — практичної реалізації.

2. Основними складовими системи управління персоналом є керована та керуюча підсистеми. До методів управління якими відносять адміністративні, економічні, соціально–психологічні. Для ефективного використання персоналу підприємства має бути наявна система управління, яка використовуватиме в своїй роботі різноманітні функції та поєднуватиме декілька методів для досягнення позитивних результатів діяльності.

3. Існує велика кількість підходів та методів до оцінки трудового потенціалу підприємства. Оскільки жоден із зазначених методичних підходів не є універсальним, слід підкреслити, що проблема оцінки трудового потенціалу є масштабною, складною та невирішеною. Вирішення проблеми оцінки трудового потенціалу підприємства потребує розробки комплексного підходу, визначення єдиних і чітких критеріїв для оцінки різних категорій працівників, налагодженості чітких комунікацій між керівництвом і підлеглими, усунення формалізму і суб'єктивізму під час оцінювання. Фундаментальним критерієм оцінки трудового потенціалу працівників є їхня ефективність. Воно здійснюється шляхом порівняння поставлених бізнес–цілей з досягнутими результатами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ПОСУЛЛЯ–АГРО»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Посулля–Агро»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Посулля–Агро» (далі ТОВ «Посулля–Агро») засноване 2.04.2002 р, зареєстровано за адресою 37552, Полтавська обл., Лубенський район, село Засулля, вул. Комсомольська, буд. 127. Дане підприємство належить 4 власникам:

Тронько Володимир Михайлович – Засновник, 313076 грн (48.88%)

Міценко Юрій Миколайович – Засновник, 298665 грн (46.63%)

Роман Галина Михайлівна – Засновник, 17358 грн (2.71%)

Міценко Юрій Юрійович – Засновник, 11401 грн (1.78%)

Основним видом діяльності згідно КВЕД: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Земельні ресурси підприємства – це чорноземи.

Інфраструктура розвинена: залізнична дорога, річка сула та траса Київ–Харків.

До установчих документів відносяться Статут та свідоцтво про реєстрацію. Статут відображає права, обов'язки, відповідальність товариства, а свідоцтво про реєстрацію засвідчує законність діяльності підприємства перед суспільством та державою.

До основних стратегічних цілей підприємства належить:

збільшення частки ринку, зокрема, в межах області та в цілому по Україні;

досягнення надійного положення в галузі;

підвищення якості продукції;

підвищення репутації підприємства;

підвищення рівня мотивації працівників;

Підприємство проводить свою діяльність у відповідності до чинного законодавства України: Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», облікової політики, статуту та інших внутрішніх нормативних документів фірми.

У табл.2.1 відображено асортиментну продукцію ТОВ «Посулля–Агро» та її обсяги.

Таблиця 2.1 – Обсяги виробництва асортиментної продукції ТОВ «Посулля–Агро» за 2017– 2019 рр, тис. грн.

Культура	2017 р.			2018 р.			2019 р.		
	Площа, га	Врожайність, ц	Зібрано, т	Площа, га	Врожайність, ц	Зібрано, т	Площа, га	Врожайність, ц	Зібрано, т
Зернові									
Гречка	0	0	0	10	5	5	0	0	0
Горох	0	0	0	0	0	0	14,1	28,94	40,8
Кукурудза	593	43,99	2608,5	579	58,85	3407,4	266,6	43,78	1167,3
Просо	6	35	21	90	34,69	312,2	9	40,11	36,1
Пшениця озима	183	45,36	830	227	52,72	1196,8	120,5	42,81	515,9
Ячмінь яровий	199	40,14	798,7	193	50,11	967,1	202,1	42,41	857,2
Технічні									
Соняшник	431	29,87	1287,4	591	31,56	1856,1	777,1	19,96	1551,3
Соя	259	11,36	294,2	0	0	0	0	0	0
Разом	1671	205,72	5839,8	1680	227,93	7739,6	1389,4	218,01	4168,6
Тваринництво									
Вівчарство, голів				93			0		
Мед, кг				0			1200		
Бджолярство, шт				0			70		
Свинарство, голів				2946			450		

Примітка. Розроблено автором

Отже, основними зерновими культурами у 2019 р. є горох, кукурудза, просо, пшениця озима та ячмінь яровий. Підприємство в даному періоді не вирощує гречку, що пов'язано з низьким рівнем врожайності у 2018р. Також підприємство скоротило

площі посів всіх культур майже вдвічі, окрім ячмінь яровий. Також бачимо суттєве скорочення врожайності всіх культур у 2019р.в порівнянні з 2017–2018р., що пов'язано зі зміною гербіцидів та технології опрацювання земель.

Елементами системи управління сільськогосподарського підприємства ТОВ «Посулля–Агро» є об'єкти, суб'єкти, середовище, процедури та моніторинг проведених заходів.

Об'єктом внутрішнього середовища виступає фінансово–господарська діяльність, включаючи діяльність облікових, економічних, управлінських, інженерно–технологічних служб; статистична, фінансова, податкова та інша звітність підприємства [13, с.90].

Суб'єкти системи управління сільськогосподарського підприємства ТОВ «Посулля–Агро» представлено на рис. 2.1.

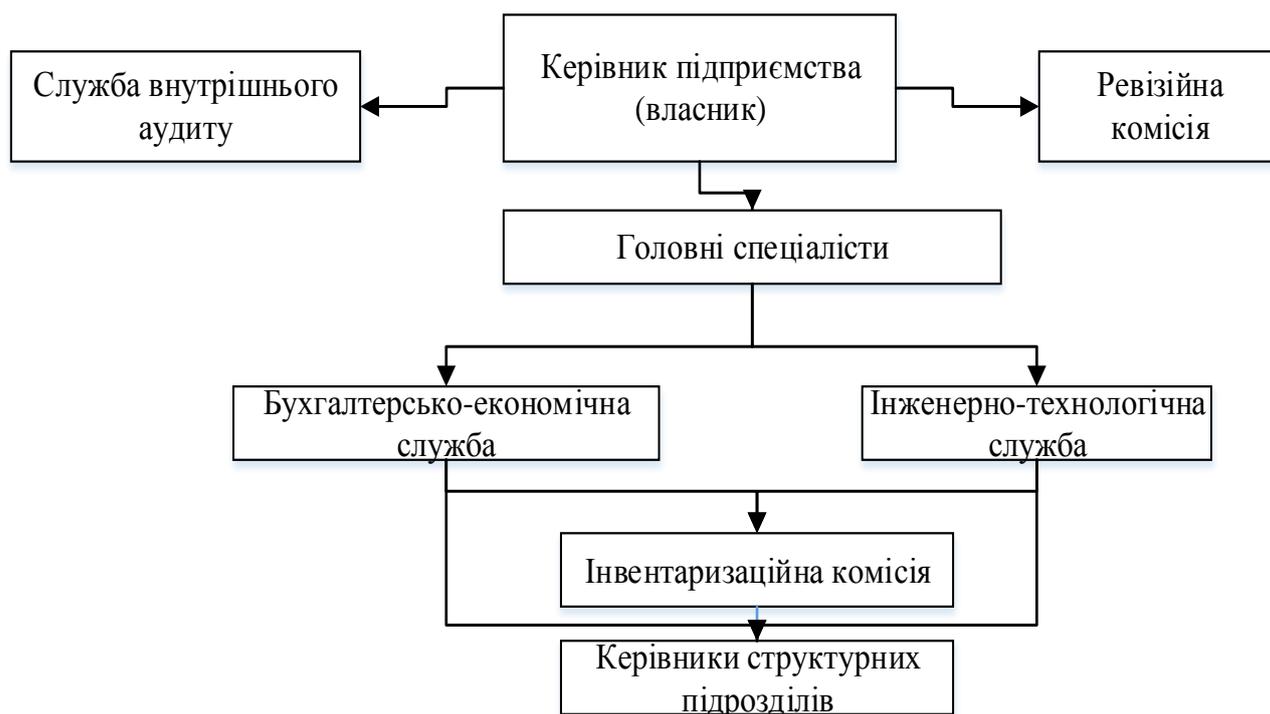


Рисунок 2.1 – Система управління ТОВ «Посулля–Агро» (розроблено автором)

Місія ТОВ «Посулля–Агро» полягає у розвитку аграрного сектору економіки на засадах приватної власності, для отримання прибутку шляхом здійснення

виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції (рослинництва), допоміжної продукції, надання окремих видів послуг та ін.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Посулля–Агро» відображена на рис. 2.2.

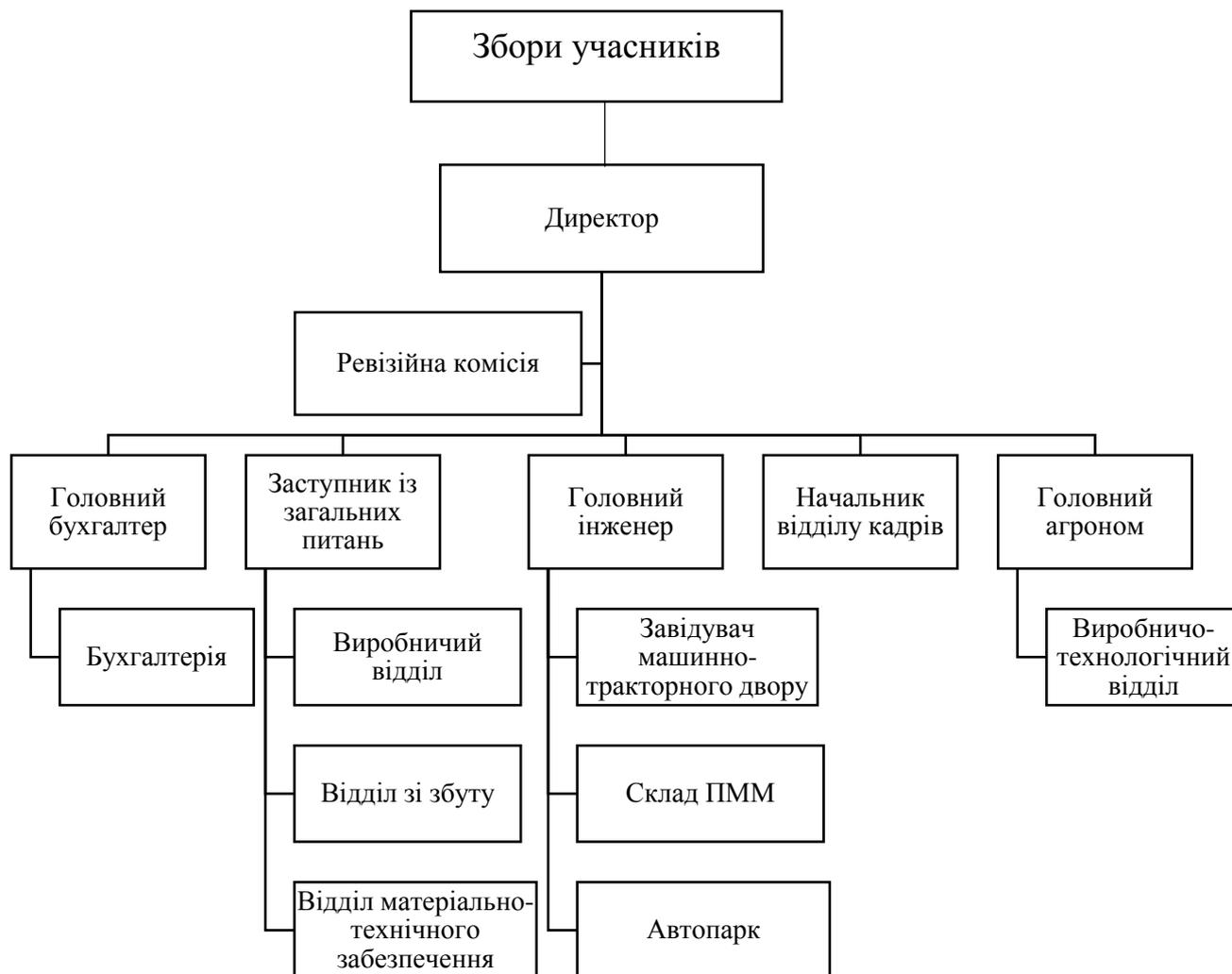


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Посулля–Агро» (розроблено автором)

Організаційна структура ТОВ «Посулля–Агро» складається з чотирьох напрямів: бухгалтерія, рослинництво, тваринництво та обслуговуючий відділ.

До відділу бухгалтерія відносяться планово–економічний відділ – бухгалтер – 2 особи, економіст – 1 особа, кадровик – 1 особа та склади – 1 особа обліковець.

До відділу рослинництва входять агрономічна служба, агроном – 1 особа та мехзагін – старший механізатор 1 особа.

Обслуговуючий відділ включає ремонтну майстерню з головним механіком – 1 особа, та завідуючий автопарком – 1 особа.

Відділ тваринництва включає завідуюча фермами 1 особа та ветеринар. Також підприємство має охоронців – 2 особи, що працюють на півставки.

Особливостями даної структури є чіткість взаємовідносин, однозначність команд, надійний контроль на підприємстві. Але за такої організаційної структури висока централізація управління, тому керівник ТОВ «Посулля–Агро» повинен вирішувати будь–які як стратегічні, так і поточні питання діяльності підпорядкованих йому працівників [12, с.53].

До чинників, які залежать від ТОВ «Посулля–Агро» і на які підприємство може впливати протягом виробничого процесу або ж планувати на найближчу перспективу, належать урожайність сільськогосподарських культур, вибір об'єкта першочергових інвестицій, спеціалізація і концентрація виробництва, технологія виробництва основних видів продукції сільського господарства, характер інвестицій (довго– чи короткострокові), рівень продуктивності праці і собівартість виробництва [1, с.34].

ТОВ «Посулля–Агро» здійснює свою діяльність не ізольовано, а в певному контакті із зовнішнім середовищем, яке представлено відомими силами, що діють за його межами. Відобразимо в табл.1.1 можливості та загрози наведених факторів та їх вплив на підприємство.

Таблиця 2.2 – Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища непрямої дії

Елементи макросередовища	Фактор впливу на підприємство	Можливий прояв фактору впливу на підприємство в стратегічному періоді	Можли–вості + / загрози –
1. Економіка	<ul style="list-style-type: none"> – Інфляція – Активізація зовнішньої економічної діяльності – Високий рівень тінізації економіки – Неефективність грошово–кредитної політики – Низький контроль за дотриманням законів 	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення витрат на ресурси – Зниження купівельної спроможності споживачів – Збільшення імпорту продукції – Цінова конкурентоспроможність виробників, що працюють в тіні – Неефективність антиінфляційної політики 	<ul style="list-style-type: none"> – – – – –

Продовження табл.2.2

2. Політико– правове середовище	– Вдосконалення податкового законодавства	– Послаблення податкового тиску	+
	– Вдосконалення та стабілізація політичної системи	– Приплив інвестиції в стратегічній перспективі	+
	– Недосконалість законодавчої бази	– Труднощі зі стандартизацією продукції	–
	– Низький рівень правового врегулювання підприємства	– Посилення корупційних процесів	–
	– Міжнародні конфлікти пов’язані з переділом сфер впливу	– Підвищення цін на нафтопродукти	–
3. Розвиток НТП у галузі	– Низька активність інноваційних процесів	– Дефіцит вітчизняних наукових розробок	–
	– Запровадження нових видів сировини, засобів матеріально–технічного призначення, обладнання.	– Зниження собівартості продукції та підвищення ефективності виробництва	+
4. Соціально– демографічні чинники	– Висока фінансова поляризація населення	– Низькі темпи виробництва	–
	– Погіршення демографічної ситуації	– Погіршення демографічних характеристик суспільства	–
	– Зниження культурних цінностей	– Погіршення якісних характеристик персоналу	–
		– Зниження їх творчої активності	–
5. Екологія	– Посилення екологічних вимог	– Зростання витрат на екологію	–

Примітка. Розроблено автором

Отже, згідно наведеного аналізу, більшість чинників зовнішнього середовища ТОВ «Посулля–Агро» є його потенційними загрозами. Одним з найвагоміших чинників економічний, а саме купівельна спроможність населення, рівень якої в Україні протягом останніх років знижується. Також загрозою для підприємства є негативний вплив соціально–демографічних чинників, які виражаються як скороченням працездатного населення та його кваліфікації, так і загальним демографічним скороченням в Україні.

Середовище прямого впливу на підприємство (проміжне) формується сегментом ринку, на якому воно діє. Для з’ясування характеру його впливу необхідно проаналізувати конкуренцію. Основними конкурентами ТОВ «Посулля–Агро» на ринку Полтавщини є СТОВ «Тарасівське» та СВК «Світанок», які також займаються

виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції та мають схожі умови виробництва.

Відобразимо в табл. 2.3 конкурентний аналіз підприємств за допомогою методу експертних оцінок, де максимальний бал становить 10. Дані для порівняння візьмемо з офіційного джерела [19].

Таблиця 2.3 – Конкурентний аналіз ТОВ «Посулля–Агро» по відношенню до основних конкурентів

Групи показників	ТОВ «Посулля–Агро»		СТОВ «Тарасівське»		СВК «Світанок»	
	Значення	Експертна оцінка	Значення	Експертна оцінка	Значення	Експертна оцінка
1	2	3	4	5	6	7
1. Економічні						
Ринкова частка, %	6	10	4	8	7	10
Обсяг продажу, тис. грн	607203	8	350560	9	765432	10
Чистий прибуток, тис. грн	36306	8	28956	8	53215	10
Рентабельність, %	9,1	9	3,8	5	13,5	10
Коеф. співвідношення ВК і ПК	23	10	5	6	6	7
Зважена оцінка	x	46	x	35	x	47
1. Якісні (100 бальна шкала вимірювання)						
Широта асортименту	80	8	65	7	75	8
Адаптованість каналів збуту	85	8	50	5	100	10
Додаткові послуги	60	7	20	2	60	7
Якість обслуговування	90	10	70	7	100	10
Імідж підприємства	70	8	40	4	65	8
Зважена оцінка	x	41	x	25	x	43
2. Організація (+,-)						
Досвід маркетингової діяльності	+	10	-	0	+	10
Оргструктура управління персоналом	-	0	-	0	+	10
Взаємодія кадрового працівника з іншими структурними підрозділами	+	10	-	0	+	10
Зважена оцінка	x	20	x	0	x	300

Продовження табл.2.3

1	2	3	4	5	6	7
4. Функціональні (100 бальна шкала вимірювання)						
Знання споживачів	100	10	50	5	100	10
Конкурентоспроможність товарів	75	8	30	3	85	9
Ефективна збутова політика	70	7	30	3	90	9
Гнучка політика цін	20	2	15	2	45	5
Зважена оцінка	x	27	x	13	x	33
Сума зважених оцінок	x	134	x	73	x	153

Примітка. Розроблено автором

Проаналізувавши дані табл.2.3 та провівши розрахунок відносного рівня конкурентоспроможності, можемо зробити наступний висновок: високий рівень конкуренції на ринку Полтавської області спостерігається між ТОВ «Посулля–Агро» та СВК „Світанок”, сума зважених оцінок 134 та 153 балів відповідно (максимально можливо було досягти 170 балів), відносний рівень конкурентоспроможності складає 114%.

Порівняння показників, що характеризують ефективність діяльності базового підприємства з основними конкурентами, дає можливість не тільки визначити рівень конкурентоспроможності, а і виявити основні недоліки. Так, у ході проведення конкурентного аналізу було виявлено основні недоліки, що стоять на перешкоді до забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Посулля–Агро» – це в першу чергу відсутність досвіду маркетингової діяльності (на даному підприємстві не має відділу маркетингу), відповідно цьому слідує низька адаптованість каналів збуту та й сама ефективність збутової політики, низька гнучкість політики цін, конкурентоспроможність товарів, імідж підприємства в цілому.

Сума зважених оцінок СТОВ «Тарасівське» становить лише 73 бали. Низький рівень ринкової частки, рентабельності виробництва, іміджу підприємства взагалі можна пояснити відсутністю оргструктури управління маркетингом так низьким рівнем взаємодії відділу кадрів з іншими підрозділами. Вибір ефективної стратегії

розвитку, на врахування основних недоліків, виявлених в ході аналізу, забезпечить підприємству конкурентний статус на найближчу перспективу.

Отже, найбільш слабкими сторонами господарської діяльності ТОВ «Посулля–Агро» є організація збуту та можливості використання нової техніки і впровадження новітніх технологій, використання провідних методів управління виробництвом та організація системи управління персоналом. На цих основних питаннях зосередити увагу при прийнятті стратегічних рішень.

SWOT–аналіз ТОВ «Посулля–Агро» відображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT–аналізу ТОВ «Посулля–Агро»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення асортименту, розширення сфери діяльності. 2. Низька цінова політика 3. Підтримка держави 4. Висока кваліфікація та компетентність персоналу 5. Позитивна ділова репутація 6. Ефективна організаційна структура 7. Кваліфікований виробничий потенціал 8. Землі знаходяться в екологічно чистій частині України. 9. Виробництво безпечної для здоров'я продукції. 10. Ефективна політика підприємства в області якості продукції 11. Використання сучасних технологій вирощування посіві 12. Сучасне обладнання обробки врожаю 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатні обсяги матеріально–технічного постачання 2. Недостатній обсяг коштів для розвитку нових видів діяльності 3. Високий рівень залежності від кредиторів 4. Низька ділова активність 5. Нестійке фінансове становище 6. Недостатній рівень рентабельності капіталу 7. Відсутня маркетингова політика 8. Залежність від політичного устрою в регіоні
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинений АПК регіону для забезпечення сировиною 2. Створення нових робочих місць 3. Можливість розширення ринків збуту 4. Розширення сегмента ринку 5. Розвиток персоналу 6. Експерименти з посівами різних зернових культур 7. Впровадження інновацій у виробничу та управлінську діяльність 8. Використання можливостей інформаційного забезпечення споживачів та бізнес–партнерів 9. Збільшення частки ринку продукції України. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність економічного середовища. 2. Погодні умови. 3. Загроза банкрутства. 4. Зміна законодавства щодо сільськогосподарської галузі (зокрема податкового та земельного). 5. Спалах епідемій серед худоби та рослин 6. Нестабільний курс валюти 7. Конкуренція з боку посередницьких структур 8. Політична та законодавча нестабільність

Примітка. Розроблено автором

За результатами аналізу табл. 2.4 складемо, узагальнену матрицю SWOT–аналізу, де по вертикальній осі розташовуються сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища організації, по горизонталі – можливості і загрози зовнішнього середовища (рис. 2.3).

$9+12=21$	$12+8=20$
$9+8=17$	$9+8=17$

Рисунок 2.3 – Матриця SWOT–аналізу ТОВ «Посуля–Агро» – проведення розрахунку (розроблено автором на основі табл. 2.4)

Таким чином, згідно табл. 2.4 та рис. 2.3, ТОВ «Посуля–Агро» знаходиться в полі Сильні сторони Можливості. Отже підприємство використовує стратегію концентрованого зростання, а саме стратегію посилення позиції на ринку. Реалізація даної стратегії потребує значних маркетингових зусиль.

Підсумовуючи проведені дослідження суб'єкта та об'єкта управління, можна зробити висновок, що спеціалізація ТОВ «Посуля–Агро» – сільськогосподарська діяльність: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; тваринництво; діяльність щодо прийому, очистки, зберігання та відвантаження зерна; виготовляє комбікорм та комбікормові добавки під замовлення. Тип організаційної структури ТОВ «Посуля–Агро» – лінійно функціональний, він є найпоширенішим серед сільськогосподарських підприємств. В основу його побудови покладена лінійна вертикаль управління й спеціалізація управлінської праці по функціональних підсистемах (фінанси, персонал, постачання, маркетинг і ін.). За кінцевий результат у цілому відповідає лінійний керівник організації, завдання якого полягає в тому, щоб всі функціональні служби вносили свій внесок у його досягнення. Тому він багато зусиль витрачає на координацію й прийняття рішень по продукції й ринкам.

2.2. Аналіз фінансово–господарської діяльності ТОВ «Посулля–Агро»

В табл.2.5 наведено дослідження динаміки стану та результатів фінансово–економічної діяльності підприємства.

На основі проведеного дослідження в табл.2.5 можна зробити наступні висновки:

У першому році досліджуваного періоду загальна вартість активів складала 24993 тис.грн. Спочатку спостерігається приріст активів. Цей факт свідчить про підвищення потенціалу підприємства генерувати прибуток для власників, адже сума активів, що приймає участь у виробничому, інвестиційному та фінансовому процесі росте. Про те відбулось у 2019 р. скорочення порівняно з 2018 р. на 5,27%.

На початок 2017 року загальна вартість необоротних активів становила 24993 тис.грн. Спочатку спостерігається приріст необоротних активів на 11,1% (+2775 тис.грн). Цей факт свідчить про поліпшення майнового стану підприємства. У наступному періоді відбулась тенденція до скорочення у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. на 17,62% (–3906 тис.грн).

Значення показника вартості нематеріальних активів у 2017 р. становить 215 тис.грн, про те до 2019 р. показник скоротився на 53,62% та становить 64 тис.грн. Очевидно, що підприємство не фінансує цей елемент активів у період дослідження.

Станом на 2017 рік вартість основних засобів складала 5693 тис.грн. Спочатку приріст показника становив 60,21 %. Наступного року вартість основних засобів продовжує підвищуватися на 33,80 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2019 року сума вартості основних засобів склала 9121 тис.грн. Це свідчить про підвищення виробничого та збутового потенціалу підприємства.

Таблиця 2.5 – Фінансово–економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Посулля–Агро» за 2017–2019 рр.

Показники	Од.виміру	Джерела інформації	Роки			Відхилення			
			2018	2018	2019	2019 до 2017		2019 до 2018	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100-100	9=6-5	10=6/5*100-100
1.Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис.грн	Форма 1 «Баланс»	24993,0	27152,5	28540,0	3547,0	14,2	1387,5	5,1
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис.грн	Форма 1 «Баланс»	499,0	2480,0	3258,0	2759,0	552,9	778,0	31,4
2.Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн	Форма 1 «Баланс»	59876,0	6255,0	7969,0	-51907,0	-86,7	1714,0	27,4
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис.грн	Форма 1 «Баланс»	233,5	176,5	101,0	-132,5	-56,7	-75,5	-42,8
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис.грн	Форма 1 «Баланс»	19876,0	20362,0	20218,0	342,0	1,7	-144,0	-0,7
2.4.Середньооблікова чисельність працівників	осіб	Форма 1– підприємство, форма 1– ПВ	49,0	50,0	50,0	1,0	2,0	0,0	0,0

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	32366,0	49536,0	36306,0	3940,0	12,2	-13230,0	-26,7
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	Форма 1 – підприємництво	671342,0	623101,0	607203,0	-64139,0	-9,6	-15898,0	-2,6
3.3. Операційні витрати	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	23845,0	25865,0	22491,0	-1354,0	-5,7	-3374,0	-13,0
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	Форма 1 ПВ	16157,0	16579,0	16925,0	768,0	4,8	346,0	2,1
3.5. Середньомісячна заробітна плата 1прац.	грн	(3.4/2.4/12)*1000	4748,0	5763,0	6821,0	2173,0	2,7	1158,0	2,1
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	11222,0	11410,0	5731,0	-5491,0	-48,9	-5679,0	-49,8
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	1653,0	4672,0	-1232,0	-2885,0	174,5	-5904,0	126,4

Продовження табл.2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	1657,0	4832,0	-2539,0	-4196,0	-253,2	-7371,0	-152,5	
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	2189,0	3962,0	-	-	-	-6368,0	-	
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат										
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн/ особу	3.2 / п.2.4	13700,9	12462, 0	12144, 1	-	1556,8	-11,4	-318,0	-2,6
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	-0,5	-0,5	0,5	1,0	-	192,5	1,0	-
5.5. Фондовіддача	грн/грн	п.3.2 / п.2.1	17,8	47,3	37,8	20,0	112,6	-9,5	-20,1	
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	1,6	2,4	1,8	0,2	10,3	-0,6	-26,2	
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	61,2	69,6	82,9	21,7	35,4	13,3	19,1	
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,4	0,4	0,2	-0,2	-55,3	-0,2	-52,2	
5.9. Операційні витрати на 1грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	3,6	4,2	3,7	0,2	4,3	-0,4	-10,8	
6. Показники рентабельності підприємства										
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	6,6	17,8	-8,9	-15,5	-234,2	-26,7	-150,0	
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	127,9	231,6	-140,6	-268,6	-	-372,2	-	
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	6,9	18,1	-5,5	-12,4	-	-23,5	-	
							179,0		130,3	

Примітка. Розроблено автором на основі Додатку А

Щодо оборотних активів, то спостерігається наступна тенденція. На початку 2017 року сума запасів становила 7433 тис.грн. Приріст запасів становив в 2018 році 40 % в порівнянні з роком раніше. У загальному випадку підвищення обсягу цього елемента активів позитивно впливає на безперервність виробничого і збутового процесу. Але проблемою може бути їх надмірне накопичення, яке веде до залучення додаткових позикових коштів. Наступного року спостерігається подальше зменшення суми запасів на 17,62% (-3906 тис.грн) в порівнянні з роком раніше. На кінець 2019 року сума запасів становила 18256 тис.грн.

Сума грошових коштів у гривні постійно коливається на розрахунковому рахунку та в касі, що нормально для будь-якого підприємства.

На початок досліджуваного періоду, а саме у 2017 році сума зобов'язань становила 24494 тис.грн. Приріст цього елемента пасивів становив в 2019 році 3,47 % порівняно з 2019 р. Тобто на протязі всього періоду підприємство активно залучає позикові кошти. У загальному випадку наявність довгострокових фінансових ресурсів позитивно впливає на ліквідність підприємства і створює ґрунт для проведення гнучкої фінансової політики.

На початок досліджуваного періоду 2015 сума позикових короткострокових коштів банків становила 1320 тис.грн після чого показник зійшов на 0.

Наприкінці 2019 року сума кредиторської заборгованості, в тому числі і товарних кредитів від інших підприємств, становила 17047 тис.грн. Значення показника збільшилось порівняно з 2018 р. на 8,47%. Сума короткострокових зобов'язань постійно зростає, що негативно впливає на поточну ліквідність. Підприємство не формує резервів майбутніх витрат і платежів. Сума доходів майбутніх періодів залишається на стабільному рівні. Підприємство не розпоряджається доходами майбутніх періодів на протязі періоду дослідження.

В 2017 році сума зареєстрованого капіталу становила 1711 тис.грн. і була незмінною протягом аналізованого періоду.

В 2017 році сума нерозподіленого збитку становила –1212 тис. грн. В 2016 році показник збільшується до 2750 тис. грн прибутку, та в 2019 знову скорочується на 87% до 344 тис. грн порівняно з попереднім роком. Позитивне значення показника є хорошим явищем, яке свідчить, що зростання власного капіталу суб'єкта господарювання відбувається за рахунок ефективної роботи менеджменту.

Чисельність працівників тримається на одному рівні останні два роки – 50 осіб.

Економічні та фінансові результати мають перемінну тенденцію, від так чистий прибуток у 2019 р. в порівнянні з 2017 р. зріс на 12,17% (+32366 тис. грн), а в порівнянні з 2018 р. навпаки скоротився на 26,71% (–13230 тис. грн). дане скорочення відбулось за рахунок збільшення собівартості продукції на 10%. Вцілому у 2019 р. основні показники – фінансовий результат від операційної діяльності та чистий фінансовий результат є негативним, тобто підприємство працює збитково. Фонд оплати праці зростає, відповідно до збільшення мінімальної заробітної плати.

Тривалість погашення кредиторської заборгованості є негативним показником, оскільки чим менший показник, тим швидше підприємство може розрахуватись з постачальниками та посередниками. А в період з 2017 по 2019 рр. показник збільшився на 1,33 дні. Аналогічна ситуація і з погашенням дебіторської заборгованості. Коефіцієнт обертання запасів щорічно збільшується і чим вище значення коефіцієнту оборотності запасів, тим краще. Операційний цикл і фінансовий цикл також мають тенденцію до збільшення, що є позитивною тенденцією.

Рентабельність продукції зросла порівняно з 2017 р. на 1,27, а в порівнянні з 2018 р. на 2,59. Рентабельність продукції характеризує ефективність витрат на її виробництво і збут. Показники чистої рентабельності продукції за собівартістю та рентабельність продажу навпаки зменшились, що пов'язано зі зменшенням собівартості та виручки від реалізації. Отже, можна узагальнити, що показники

рентабельності мають перемінну тенденцію, але загальна діяльність роботи підприємства вважається неефективною.

На рис. 2.4 та 2.5 відображено структуру основних показників ТОВ «Посулля–Агро».



Рисунок 2.4 – Структура активів ТОВ «Посулля–Агро», 2017–2019 рр.

В даній структурі (рис.2.4) протягом аналізованого періоду переважають оборотні активи, що свідчить про «легку» структуру активів, що підвищує здатність оборотності ресурсів та збільшення прибутковості від діяльності підприємства.

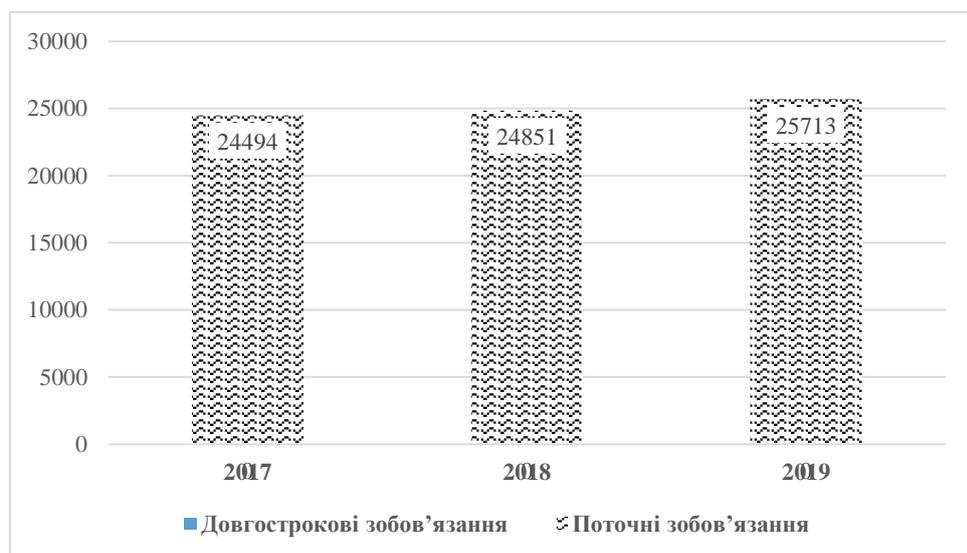


Рисунок 2.5 – Структура зобов'язань ТОВ «Посулля–Агро», 2017–2019 рр.

Згідно аналізу рис.2.5, в підприємства абсолютно відсутні довгострокові зобов'язання на кінець періоду, що свідчить про погашення заборгованостей протягом календарного року та є хорошим показником для ділової репутації підприємства.

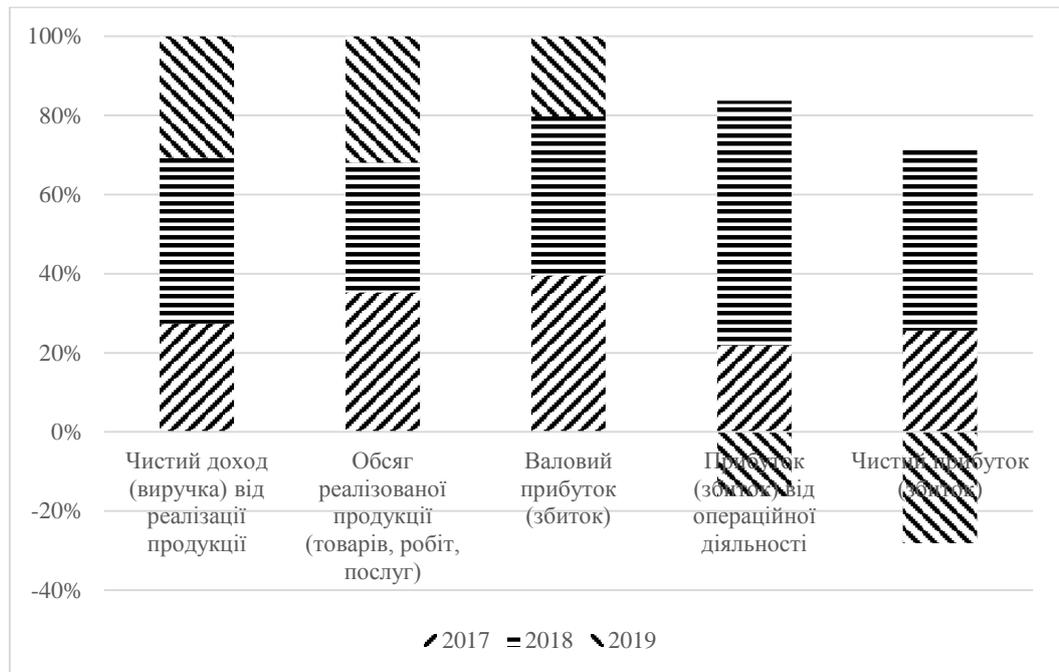


Рисунок 2.6 – Структура фінансових результатів діяльності ТОВ «Посулля–Агро», 2017–2019 рр.

Відповідно до аналізу динаміки рис.2.6, ТОВ «Посулля–Агро» в останньому періоді отримало збиток в результаті господарської діяльності. Тому доречно провести більш глибокий аналіз для визначення причин сформованої тенденції.

Отже, підсумовуючи, можна зробити висновок про скорочення майнового стану підприємства та активів в цілому. Основні показники – фінансовий результат від операційної діяльності та чистий фінансовий результат є негативним, тобто підприємство працює збитково.

2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом ТОВ «Посулля–Агро»

Система управління персоналом в ТОВ «Посулля–Агро» складається з двох основних аспектів: функціонального та організаційного.

У функціональному відношенні управління персоналом означає такі основні елементи діяльності ТОВ «Посулля–Агро»:

- визначення загальної стратегії;

- планування потреб компанії у людських ресурсах з урахуванням наявного персоналу; та оцінка персоналу;

- побудова та організація праці, включаючи визначення робочих місць, їх функціональних та технологічних зв'язків, змісту та порядку виконання роботи, умов праці;

- заробітна плата та соціальна політика, управління витратами на персонал;

- підвищення кваліфікації персоналу та їх перепідготовка

- система просування (управління кар'єрою);

- звільнення персоналу.

Організаційний аспект системи управління персоналом ТОВ «Посулля–Агро» включає всіх працівників та всі структурні сфери компанії, які відповідають за роботу з персоналом.

Управління командою ТОВ «Посулля–Агро» базується на принципах поєднання одноосібного керівництва та колегіальності. Відповідно до статуту управління підприємством здійснює директор/власник та функціональні керівники в межах своєї компетенції.

За систему управління персоналом підприємства відповідає відділ кадрів, який представлений менеджером по роботі з персоналом. Основні його функції:

- забезпечення конкурентних переваг компанії за рахунок створення ефективної кадрової політики, що дозволяє формувати команду висококваліфікованих фахівців;

розроблення і впровадження кадрової політики підприємства;
підбір, адаптація, розстановка і закріплення персоналу;
підвищення професійного рівня співробітників;
мотивація персоналу;
забезпечення ефективного використання персоналу;
постановка і контроль системи обліку руху персоналу;
забезпечення здорових і безпечних умов праці;
забезпечення дотримання норм трудового законодавства.

Під час підготовки рішень з персоналу, менеджер використовує низку найважливіших законодавчих та нормативно–правових актів, які слугують нормативною базою, зокрема: про прийняття, переведення і звільнення з роботи, надання відпусток, заохочення, застосування дисциплінарних стягнень, а також щодо оформлення, ведення і зберігання трудових книжок, підготовки необхідних документів для призначення пенсій.

Порядок надання щорічної основної відпустки тривалістю до 56 календарних днів керівним працівникам навчальних закладів та установ освіти, навчальних (педагогічних) частин (підрозділів) інших установ і закладів, педагогічним, науково–педагогічним працівникам та науковим працівникам

Порядок, тривалість та умови надання щорічних відпусток працівникам, які навчаються у вищих навчальних закладах з вечірньою та заочною формами навчання, де навчальний процес має свої особливості.

Одним із організаційних аспектів системи управління персоналом ТОВ «Посулля–Агро» є процедура прийому, навчання та адаптації працівників. Даний процес складається з наступних етапів:

Етап 1 .Визначення потреби в поповненні штату працівників. Потребу у наймі працівників визначає директор особисто, відштовхуючись від обсягів діяльності та на основі рекомендацій керівників підрозділів.

Етап 2. Пошук працівників. Після прийняття рішення щодо поповнення штату, рішення передається керівнику підрозділу, який потребує поповнення. Керівник формує вимоги до працівника та передає їх у відділ кадрів. Фахівець

відділу кадрів звертається в Центр зайнятості та відкриває заявку на вакантну посаду.

Етап 3. Кандидат на вакантну посаду проходить співбесіду з директором ТОВ «Посулля–Агро».

Етап 4. Стажування та найм. Кожен працівник проходить безоплатне стажування протягом 1 тижня та оплачуваний на умовах мінімального рівня заробітної плати випробувальний термін – 1 місяць. Далі рівень оплати залежить від обсягу виконаної роботи.

Отже, згідно розгляненого процесу підбору та найму працівників спостерігаємо відсутність етапу адаптації працівника, а також необ'єктивність проведення співбесіди з директором. Оскільки фахівець повинен володіти вузькими навиками роботи на певній ділянці виробничого процесу, доречніше проводити співбесіду керівникові відділу в якому відкрита вакансія. Також вважаємо пошук персоналу лише через Центр зайнятості обмеженим методом.

На основі методики, розгляненої в теоретичному розділі роботи (п.п.1.3) проведемо узагальнену оцінку ефективності системи управління персоналом, для цього проаналізуємо безпосередньо персонал як об'єкт управління.

Користуючись звітами по роботі з персоналом (Додаток Б), проведемо аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі, табл.2.6.

Отже, згідно аналізу табл.2.6 на підприємстві в загальній структурі персоналу спостерігається стабільна тенденція. Від так у 2018 та 2019 рр загальна кількість працівників становить 50 осіб. На 1 особу управлінського персоналу припадає 7 осіб виробничого персоналу, що свідчить про ефективну структуру управління. Управлінський персонал складається з 3 керівників вищого рівня, 2 спеціалістів та 1 технічного працівника (тобто менеджера). Для даного типу господарства дана кількість працівників є оптимальним значенням, як і структура управлінського персоналу до виробничого.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Посулля–Агро» за категоріями зайнятих за 2017–2019 рр.

Категорія зайнятих	2017р.		2018р.		2019р.		Абсолютне відхилення, від 2019р.	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2017р.	2018р.
Управлінський персонал	6	12,24	6	12,00	6	12,00	0	0
у тому числі:								
Керівники	3	6,12	3	6,00	3	6,00	0	0
Спеціалісти	2	4,08	2	4,00	2	4,00	0	0
технічні працівники	1	2,04	1	2,00	1	2,00	0	0
Виробничий персонал	43	87,76	44	88,00	44	88,00	1	0
Разом	49	100,00	50	100,00	50	100,00	1	0
Виробничий персонал на одного управлінського персоналу,	7	X	7	x	7	x	0,17	0,00
Частка управлінського персоналу, %	13,95	X	12,00	x	12,00	x	-1,95	0,00

Примітка. Розроблено автором на основі Додатку Б

Графічне відображення структури персоналу у 2020 р. наведено на рис.2.7.

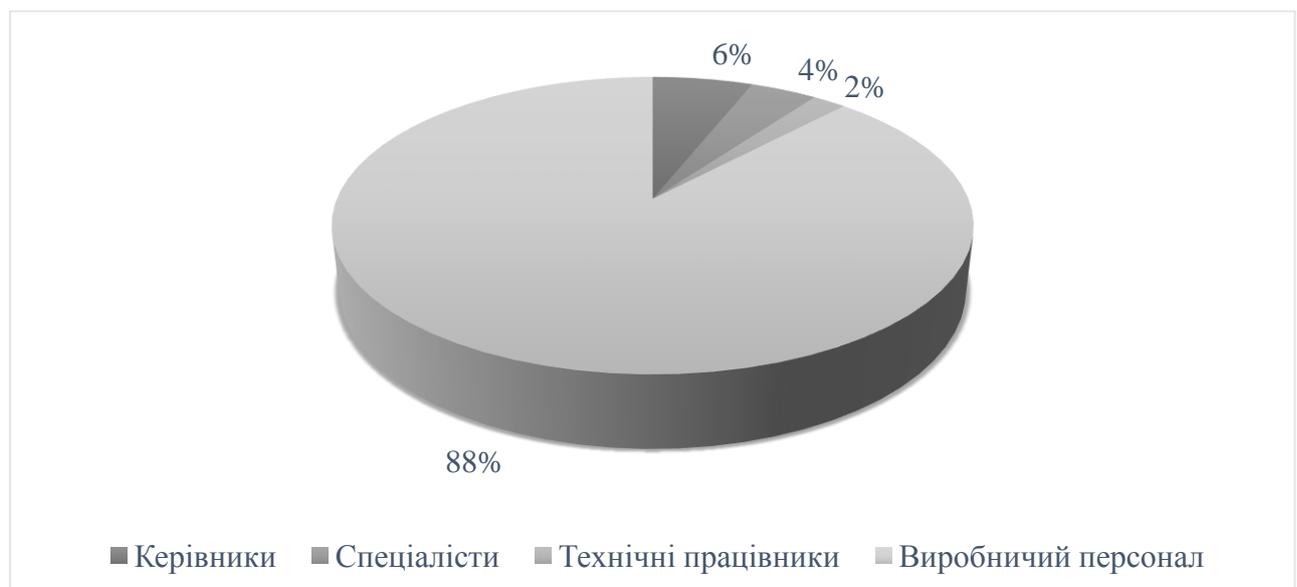


Рисунок 2.7 – Структура персоналу ТОВ «Посулля–Агро» за категоріями зайнятих у 2019 р

Отже, виробничий персонал у 2019 р. становить 88%, управлінський – 12%. Основну частку серед управлінського займають керівники – 6%, а найменше технічні працівники, що пов'язано із простою лінійною структурою управління.

Соціальна структура характеризує персонал організації як сукупність груп, які класифіковані за статтю, віком, національним і соціальним складом, рівнем освіти, сімейним станом. Проводячи аналіз соціальної структури персоналу, користуючись звітом про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання (форма №6–ПВ), зі складу персоналу охарактеризуємо його загальну вікову структуру (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Посулля–Агро» за 2017–2019 рр.

Вікові категорії	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Зміна (+; -) у в.п. 2019 р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2017 р.	2018 р.
Молодь віком 15–24 років	11	22,45%	12	24,00%	12	24,00%	1	0
25–49 років	22	44,90%	22	44,00%	22	44,00%	0	0
50–59 років	11	22,45%	11	22,00%	11	22,00%	0	0
60–65 років	4	8,16%	4	8,00%	4	8,00%	0	0
Післяпенсійні роки	1	2,04%	1	2,00%	1	2,00%	0	0
Разом	49	100,00%	50	100,00%	50	100,00%	1	0

Примітка. Розроблено автором на основі Додатку Б

В результаті проведеного дослідження вікової структури персоналу ТОВ «Посулля–Агро», можна зробити висновок, що найбільшу частку протягом аналізованого періоду становлять працівники віком 25–49 років – 44%, молоді працівники віком 15–24 р – 24%, що на 1 особу більше ніж у 2017 р. (+2%).

На рис.2.8 відображено динаміку вікової структури підприємства.

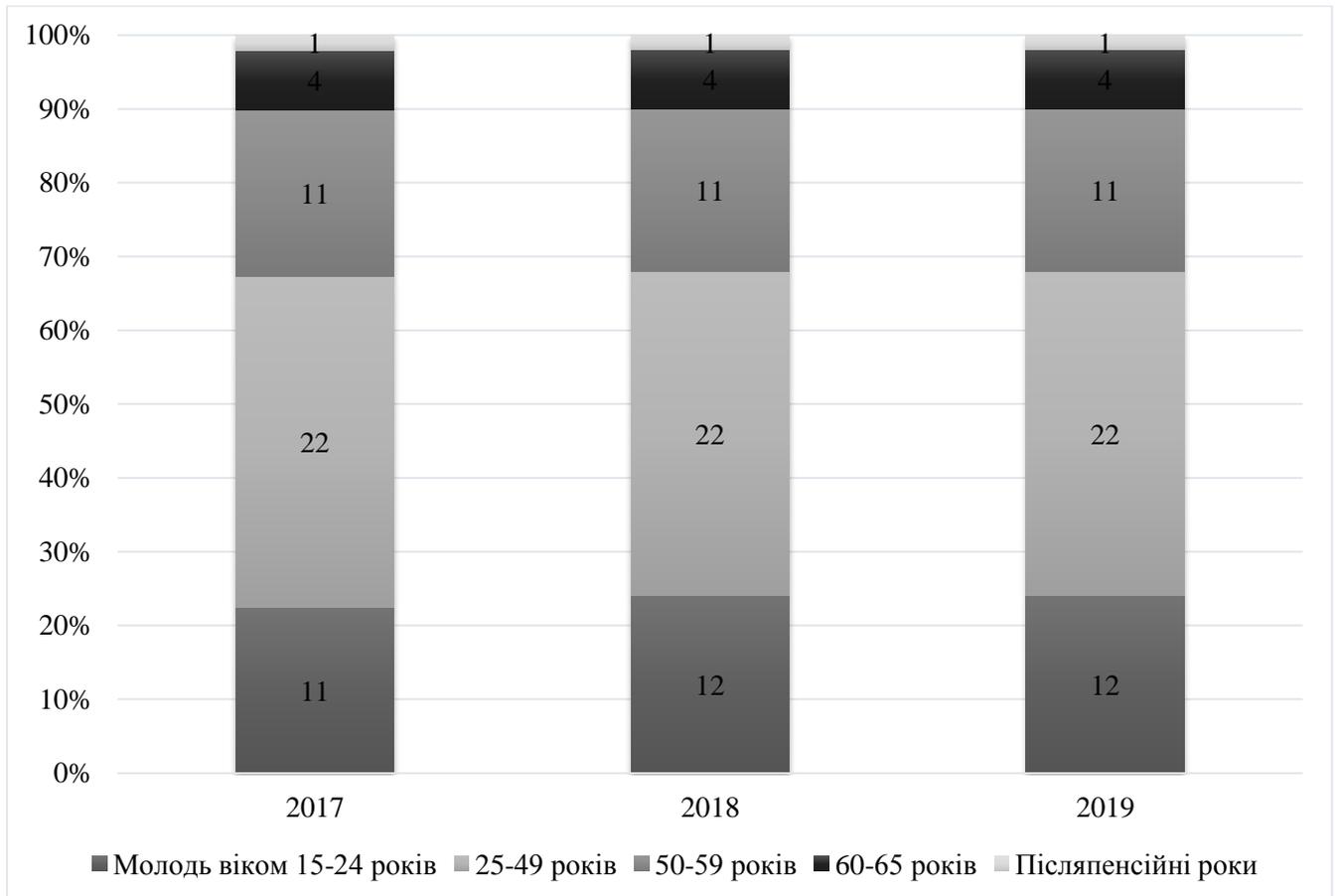


Рисунок 2.8 – Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Посулля–Агро» за 2017–2019 рр.

Найменше становлять працівники пенсійного віку – 1 особа, займає 2% від загальної кількості працівників. Отже, тенденція підприємства полягає в наймі молодих спеціалістів.

Проаналізуємо рівень освіченості працівників, табл.2.8.

З табл. 2.8 можна зробити висновок, що на ТОВ «Посулля–Агро» спостерігається тенденція покращення в здобутті освіти. Від так, основна частина працівників з вищою неповною освітою – 54% (27 осіб) протягом аналізованого періоду. З повною вищою освітою 22% – 11 осіб. Спеціальна професійна підготовка у 12% працівників (6 осіб), а також 12% (6 осіб) з середньою освітою. Останнім часом за кордоном не навчався ніхто, а також не проходив перекваліфікацію.

Таблиця 2.8 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Посулля–Агро» за 2017–2019 рр.

Рівень освіти	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Зміна (+; –) у в.п. 2019 р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2017 р.	2018 р.
Середня освіта	6	12,24%	10	20,00%	6	12,00%	0	–4
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	5	10,20%	2	4,00%	6	12,00%	1	4
Вища освіта (кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	27	55,10%	27	54,00%	27	54,00%	0	0
Повна вища освіта (вищі навчальні кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	11	22,45%	11	22,00%	11	22,00%	0	0
Перекваліфікація персоналу	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0
Навчались за кордоном	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0
Разом	49		50		50			

Примітка. Розроблено автором на основі Додатку Б

Аналіз руху персоналу організації розраховують за допомогою показників, наведених у таблиці 2.9

Таблиця 2.9 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Посулля–Агро» за 2017–2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Зміна (+; –) у в.п. 2019 р. від	
				2017 р.	2018 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	0,041	0,020	0,000	–0,041	–0,020
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,020	0,000	0,000	–0,020	0,000
Коефіцієнт плинності кадрів	0,020	0,000	0,000	–0,020	0,000
Коефіцієнт абсентеїзму	0,352	0,352	0,352	0,000	0,000
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Примітка. Розроблено автором на основі Додатку Б

В результаті аналізу показників плинності, у 2019 р. структура персоналу порівняно з 2018 р. практично не змінилась, на відміну від 2017 до 2018 р. Так у 2018 р. скоротився коефіцієнт поновлення на 0,41 за рахунок збільшення штату на 1 особу. Коефіцієнт абсентеїзму має стабільне значення 0,352 протягом аналізованих періодів, що свідчить про регулярне скорочення відпрацьованого часу. Коефіцієнт внутрішньої мобільності залишається без змін протягом аналізованого періоду, що свідчить про відсутність кар'єрного росту на підприємстві, так як це підприємство малих розмірів і в організаційній структурі не передбачено значної кількості посад.

Проаналізуємо динаміку фонду заробітної плати ТОВ «Посулля–Агро», табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Посулля–Агро» за 2017–2019 рр.

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення (п.п.) 2019р. від	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	2017 р.	2018 р.
1. Фонд заробітної плати всього, в тому числі:	16157	100	16579	100	16925	100	4,75	2,09
1.1. Фонд основної заробітної плати	10453	64,70%	13489	81,36%	14781	87,33%	41,40	9,58
1.2. Фонд додаткової заробітної плати, з нього:	5704	35,30%	3090	18,64%	2144	12,67%	– 62,41	– 30,61
надбавки та доплати тарифних ставок та відрядних розцінок у розцінках, передбачених чинним законодавством	5290,3	92,75%	2777,1	89,87%	1940,8	90,52%	– 63,31	– 30,11
премії за виробничі результати	413,7	7,82%	312,9	10,13%	203,2	9,48%	– 50,88	– 35,06
1.3 Заохочувальні та компенсаційні витрати	1426,8	8,83%	1371,9	8,27%	1301,4	7,69%	–8,79	–5,14

Примітка. Розроблено автором на основі Додатку Б

Фонд заробітної плати має незначне зростання у 2019 р. в порівнянні з 2017 р. на 4,75%, а в порівнянні з 2018 р. +2,09%. Про те спостерігається зміна структури заробітної плати, що пов'язано зі збільшення мінімального розміру оплати праці по Україні. Відтак основна заробітна плата у 2019 р. становить 87,33%, а у 2017 р. була 64%. Відповідно спостерігається скорочення фонду додаткової заробітної плати. Основну частину додаткової заробітної плати становлять надбавки та доплати – 90%, премії всього лиш 10%.

Графічне відображення структури фонду заробітної плати відображено на рис.2.9.



Рисунок 2.9 – Структура фонду заробітної плати ТОВ «Посулля–Агро» у 2019 р

Успіх ТОВ «Посулля–Агро», спрямованого на нарощування обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції, забезпечення продовольчої безпеки країни та проведення соціальної політики на селі значною мірою залежить саме від кадрового потенціалу, рівня підготовки та здібностей керівників і спеціалістів, зайнятих в роботі підприємства.

У сучасних умовах господарювання ТОВ «Посулля–Агро» доводиться вирішувати проблеми кадрового менеджменту, які пов'язані з організацією

відбору і найму персоналу, процесом вивільнення робочої сили, з системою навчання та підвищення кваліфікації кадрового складу, з механізмом повного використання трудового потенціалу працівників. Вирішення цих проблем, насамперед, залежить від мети кадрового менеджменту на підприємстві, від обраної кадрової політики від рівня організації діяльності кадрових служб, які мають безпосередній вплив на систему управління персоналом підприємства. У своїй роботі з персоналом керівництво ТОВ «Посулля–Агро» орієнтується, в першу чергу, на ефективність матеріальних і фінансових витрат та організаційних зусиль.

На основі проведеного аналізу систем управління персоналом ТОВ «Посулля–Агро», можна виділити негативні і позитивні моменти в організації управління персоналом, табл.2.11.

Таблиця 2.11 – Проблеми існуючої системи управління персоналом ТОВ «Посулля–Агро»

Спрямування	Поточний стан	Переваги	Недоліки
Підбір, відбір та найм персоналу	Резюме і співбесіда з директором. Використання внутрішніх джерел пошуку персоналу або послуг Центру Зайнятості, так	Послуги Центру зайнятості обходяться дешевше. Крім того, це підвищує зацікавленість, покращує моральному клімату персоналу	Недостатньо ефективна система відбору персоналу, оскільки головні обов'язки покладено на директора, відбір є суб'єктивним процесом. Відсутність довгострокового кадрового планування. Відсутність програми адаптації та кар'єрного росту
Система мотивації	Надбавки за виконання та перевиконання плану	Комфортні умови праці, робота із сучасним обладнанням	Не розвинена система корпоративної культури та соціальної відповідальності
Система управління персоналу в цілому	Внутрішнє регулювання процесу управління	Дотримання умов законодавства	Відсутність системи мотивації та розвитку працівників

Примітка. Розроблено автором

Отже, на основі наведених проблем в табл.2.1 варто зазначити дві ключові проблеми, які впливають на показники ефективності діяльності підприємства: відсутність системи мотивації та розвитку працівників. Зазначені проблеми є недоліком організації системи управління персоналом ТОВ «Посулля–Агро».

Отже, підсумовуючи дослідження системи управління персоналом в ТОВ «Посулля–Агро» можна зробити висновок, що останні 2 роки структура персоналу практично не змінювалась, а в 2019 р. відсутній найм працівників та звільнення взагалі, це явище має як позитивні так і негативні сторони. До негативних сторін можна віднести напругу в колективі внаслідок внутрішньої конкуренції, зберігається дефіцит робочої сили, в організацію не надходять нові ідеї. Як наслідок, у 2019 р. спостерігається тенденція скорочення продуктивності праці. До ключових проблем виокремлено відсутність чіткої системи мотивації та розвитку працівників

Висновок до розділу 2.

В другому розділі роботи проведено аналіз ефективності системи управління персоналом на ТОВ «Посулля–Агро»:

1. Підсумовуючи аналіз суб'єкта та об'єкта управління, можна зробити висновок, що спеціалізація ТОВ «Посулля–Агро» – сільськогосподарська діяльність: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; тваринництво; діяльність щодо прийому, очистки, зберігання та відвантаження зерна; виготовляє комбікорм та комбікормові добавки під замовлення. Тип організаційної структури ТОВ «Посулля–Агро» – лінійно функціональний, він є найпоширенішим серед сільськогосподарських підприємств. В основу його побудови покладена лінійна вертикаль управління й спеціалізація управлінської праці по функціональних підсистемах (фінанси, персонал, постачання, маркетинг і ін.). За кінцевий результат у цілому відповідає лінійний керівник організації, завдання якого полягає в тому, щоб всі

функціональні служби вносили свій внесок у його досягнення. Тому він багато зусиль витрачає на координацію й прийняття рішень по продукції й ринкам.

2. Аналіз фінансово–господарського стану підприємства свідчить про скорочення майнового стану підприємства та активів вцілому. Основні показники – фінансовий результат від операційної діяльності та чистий фінансовий результат є негативним, тобто підприємство працює збитково.

3. Отже, підсумовуючи дослідження системи управління персоналом в ТОВ «Посулля–Агро» можна зробити висновок, що останні 2 роки структура персоналу практично не змінювалась, а в 2019 р. відсутній найм працівників та звільнення взагалі, це явище має як позитивні так і негативні сторони. До негативних сторін можна віднести напругу в колективі внаслідок внутрішньої конкуренції, зберігається дефіцит робочої сили, в організацію не надходять нові ідеї. Як наслідок, у 2019 р. спостерігається тенденція скорочення продуктивності праці. До ключових проблем виокремлено відсутність чіткої системи мотивації та розвитку працівників

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ПОСУЛЛЯ–АГРО»

3.1. Визначення стратегічних напрямів вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Посулля–Агро»

Потреба в стратегії управління персоналом виникає, коли підприємство усвідомлює, що система управління персоналом відіграє вирішальну роль в забезпеченні конкурентних переваг і прибутковості інвестицій в персонал. В попередньому розділі роботи було виявлено ключові проблеми: відсутність системи мотивації та відсутність системи розвитку працівників.

Відповідно до проведеного дослідження середовища та стану ТОВ «Посулля–Агро», його місія полягає у наступному:

сприянні економічному розвитку регіону та України в цілому за рахунок сільськогосподарської продукції;

забезпеченні відповідного прибутку власникам підприємств та його справедливому розподілі;

гідному ставленні до співробітників і вирішенні їх соціальних питань;

сприянні виходу підприємства на нові ринки.

Таким чином, виходячи з місії ТОВ «Посулля–Агро», можна визначити цілі діяльності. Вони пов'язані з обсягом прибутку, але їхнє досягнення можливо тільки при розвитку всієї діяльності компанії. Тому доцільно окремо визначити цілі виробництва, комерційної діяльності, соціальні та інноваційні.

Цілі виробництва ТОВ «Посулля–Агро» – збільшення обсягів виробництва, збільшення обсягів закупівлі сировини, зниження собівартості продукції і реалізація ефективної асортиментної політики.

Цілями комерційної діяльності є збільшення обсягу продажів продукції,

встановлення ефективних відносин з постачальниками, вибір оптимальних постачальників, стабілізація та зниження цін на продукцію зі збільшенням прибутку, зниження собівартості продажів і багато іншого.

Кадрові цілі ТОВ «Посулля–Агро» полягають у створенні умов праці, що сприяють високій продуктивності та ефективності, збільшення ресурсів для соціального розвитку колективу, створення ефективної системи оплати праці та забезпечення безперервної виплати заробітної плати.

Інноваційна ціль – впровадження нових виробничих технологій, модернізація і реконструкція діючих потужностей, впровадження нових видів високоефективного обладнання.

Відповідно до запропонованих цілей для ТОВ «Посулля–Агро» розділимо їх на стратегічні та фінансові.

Стратегічними цілями розвитку ТОВ «Посулля–Агро» є: збільшення частки ринку, особливо в Полтавському регіоні і в сусідніх областях; отримання надійного положення в галузі; поліпшення якості продукції; підвищення репутації компанії; технологічне лідерство; підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках; збільшити можливості зростання; задовольнити потреби споживачів.

Фінансовими цілями розвитку ТОВ «Посулля–Агро» є: швидке зростання прибутку компанії за рахунок розвитку галузей; швидке зростання грошових надходжень; Збільшення рентабельності вкладеного капіталу; Забезпечення міцного фінансового становища; Введення більш диверсифікованої бази прибутку; можливість отримувати стабільний дохід під час економічних спадів.

Отже, враховуючи стан системи управління персоналом на підприємстві, вплив середовища на ТОВ «Посулля–Агро» та розглянені цілі, доречним буде запропонувати розробку кадрової стратегії.

Кадрова стратегія для ТОВ «Посулля–Агро» призначена для забезпечення персоналом, необхідного для ефективного управління організацією. У той же час вона повинен відповідати таким основним вимогам:

бути розрахованою на довгострокову перспективу, оскільки зміна

поведінки і відносини вимагає тривалого часу;

враховувати вплив безлічі чинників і komponувати зі стратегією розвитку.

Кадрова стратегія ТОВ «Посулля–Агро» полягає у визначенні шляхів розвитку компетенцій всіх співробітників в компанії і покликана зв'язати між собою численні аспекти управління людськими ресурсами, щоб визначити їх вплив на співробітників, зокрема їх робочі якості, кваліфікацію і створення єдиної кадрової політики, орієнтованої на конкретну цільову групу. Дана стратегія, спрямована на досягнення конкретних цілей організації, визначає основні напрямки роботи, містить умови і показники, за якими оцінюється ефективність їх реалізації. Напрями кадрової стратегії в ТОВ «Посулля–Агро» показані на рис.3.1.

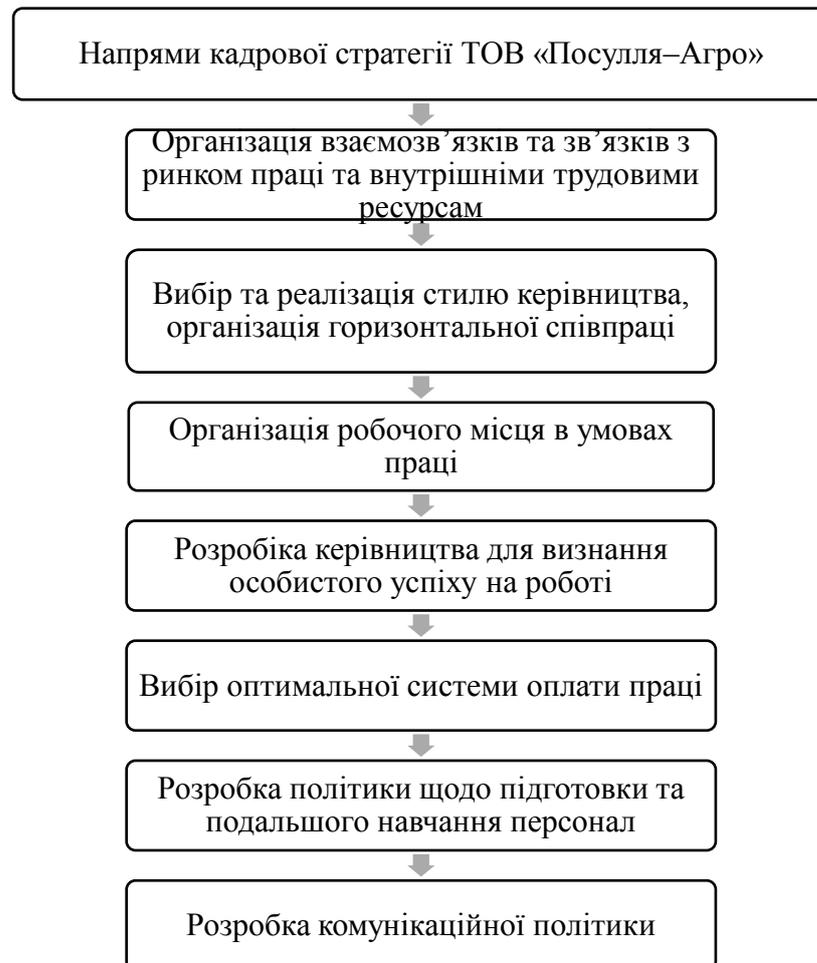


Рисунок 3.1 – Напрями кадрової стратегії ТОВ «Посулля–Агро»
(розроблено автором)

Кадрова стратегія ТОВ «Посулля–Агро» базується на загальній стратегії розвитку підприємства. Як і стратегія корпоративного розвитку, стратегія людських ресурсів розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів, традицій компанії та можливостей зовнішнього бізнес–середовища. Найефективнішим з них є формування стратегії управління людськими ресурсами зверху вниз, при цьому домінуюча роль у розробці стратегії людських ресурсів відводиться вищому керівництву, яке спочатку визначає загальну стратегію управління людськими ресурсами організації, а потім стратегію для кожного конкретного поділу (рис.3.2).

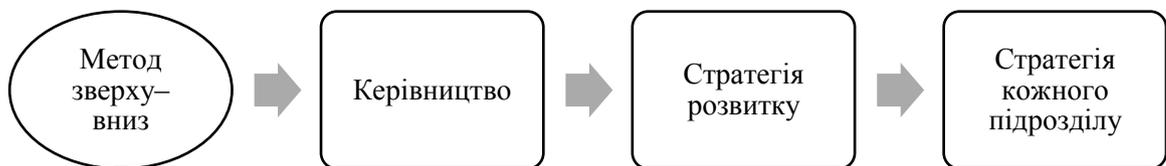


Рисунок 3.2 – Метод формування кадрової стратегії ТОВ «Посулля–Агро» «зверху–вниз» (розроблено автором)

Наведений на рис.3.2 підхід до формування та реалізації кадрової стратегії є кращим, оскільки він пропонує ряд ключових переваг завдяки залученню вищого керівництва: високоякісна оцінка зовнішнього ділового середовища та виявлення тенденцій в його динаміці; зв'язок із загальною стратегією розвитку компанії; визначення пріоритетів, які стосуються всього підприємства.

Що стосується зовнішнього середовища, ТОВ «Посулля–Агро» може розробляти та реалізовувати різні кадрові стратегії. На рис.3.3 представлена матриця можливих кадрових стратегій залежно від стабільності компанії та зростання залучених працівників.

Рівень зростання штату працівників	Високий	Середній	Низький
Рівень стійкості підприємства			
Високий	Поле 1		
Середній		Поле 2	
Низький			Поле 3

Рисунок 3.3 – Матриця кадрових стратегій ТОВ «Посулля–Агро»
(розроблено автором)

На перетині стовпців, що характеризують зростання кількості працівників, і рядків, що характеризують рівень стабільності ТОВ «Посулля–Агро», матрицю кадрових стратегій, формують поля кадрових стратегій: поле 1, поле 2, поле 3, варіанти кадрових стратегій відповідають: поле 1 «зростання», поле 2 «стабільність», поле 3 «спад».

Відповідно до проведеного аналізу в попередньому розділі роботи, ТОВ «Посулля–Агро» кадрова стратегія для підприємства з відповідає полю 3, що пов'язано зі скороченням фінансово–господарських показників підприємства, а також існуючими недоліками системи управління персоналом.

Щоб співробітник виконував свою роботу ефективно, необхідно створити систему якості, елементами якої є: відбір, адаптація, навчання, контроль, оцінка та мотивація. Особливістю цієї системи є те, що ці складові повинні бути тісно пов'язані і зміна одного елемента має негайно приводити до трансформації інших елементів системи. Кадрову стратегію ТОВ «Посулля–Агро» слід розділити на наступні частини [5, с.321]:

- планування кількості співробітників в компанії.
- відбір та найм персоналу;
- процес адаптації найманого персоналу;
- проведення професійного навчання і розвитку всього персоналу;

формування мотивації та контролю діяльності співробітників

Відобразимо на рис. 3.2 зв'язок пропонованої кадрової системи з виробничою системою ТОВ «Посулля–Агро».



Рисунок 3.4 – Інтегрованість пропонованої кадрової стратегії ТОВ «Посулля–Агро» з виробничою підсистемою (розроблено автором)

Кожен з наведених блоків, рис. 3.4, повинен підкріплюватися певними практичними діями, що, в свою чергу, вимагає створення виробничих підсистем для кожного блоку. Крім того, пропонована кадрова стратегія повинна бути підтримана інформативним, фінансовим, нормативним і методологічним обґрунтуванням.

Згідно рис.3.4, пропонуємо в першу чергу змінити підхід до системи планування чисельності працівників. Одноосібне визначення потреби в кадрах

директором є неефективним методом, оскільки займає більше часу та економічно необґрунтований і не враховує ключових потреб ТОВ «Посулля–Агро».

Отже, для визначення оптимальної кількості працівників необхідно використати сучасні підходи, наприклад метод, заснований на врахуванні часу, необхідного для завершення роботи, розрахунок кількості працівників на основі даних про напруженість робочого процесу та метод експертних звітів: прості експертні звіти (якщо керівник відповідної служби визначає кадрові вимоги) та розширені експертні звіти (якщо кадрові потреби визначаються групою експертів).

Покласти обов'язок на фахівця відділу кадрів провести розрахунок потреби працівників за вказаними методами із врахуванням стратегічних планів на прогнозований період. Відштовхуючись від отриманих результатів, забезпечити штати працівників процедурою відбору та найму.

Пропонуємо внести зміни до процедури відбору та найму персоналу В першу чергу – розширити базу пошуку працівників. Хоча ТОВ «Посулля–Агро» розташоване в сільській місцевості, частина працівників не місцеві, а із сусідніх сіл. Тому вакансія в Центрі Зайнятості не відповідає конкретній цільовій аудиторії. Пропонуємо здійснювати пошук працівників через типову дошку оголошень села Засулля та м.Лубни, яка є в соціальній мережі Фейсбук. Дана процедура є безкоштовною, а тому не потребує витрат.

Окрім аспекту пошуку працівників, варто змінити підхід до процедури найму, а саме проведення співбесіди. Часто директор підприємств знаходиться відрадженьнях або на виробничих об'єктах (поле, склад). Тому кандидатам доводиться довго очікувати, що створює незручності як для майбутнього працівника так і роботодавця. Окрім того, директор підприємств не володіє спеціалізованими знаннями, на відміну від фахівця, який очолює відділ з відкритою вакансією. Тому пропонуємо змінити структуру співбесіди – спочатку вона має проходити із фахівцем відділу кадрів, потім із керівником відділу з відкритою вакансією і, за потреби, лише тоді з директором. На кожному із етапів буде оцінюватись низка критеріїв до працівника, відобразимо їх в табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Критерійні вимоги до кандидата на посаду в ТОВ «Посулля–Агро»

Відповідальна особа	Зона відповідальності
Фахівець відділу кадрів	- ознайомлення з резюме та запрошення на співбесіду; - перевірка відповідності документів заявленим та фактичним даним (наприклад наявність відповідної кваліфікації та підтверджуючих документів, вік, інші індивідуальні побажання до кандидата); - спілкування з метою виявлення особистих якостей працівника
Керівник підрозділу з вакантною посадою	Перевірка вузькоспеціалізованих знань відносно рівня кваліфікації та відповідність вимогам вакансії
Директор підприємства	Спілкування щодо життєвої позиції, перспектив кар'єрного росту, розвитку разом із підприємством, пропозиція ідей, бачення свого місця серед працівників та ін.

Примітка. Розроблено автором.

Згідно критеріїв табл.3.1, кожна відповідальна особа проводить співбесіду в межах власної відповідальності та інтересів. Від так, директор зацікавлений в активній життєвій позиції співробітника, керівник підрозділу – в кваліфікованому спеціалісті, а фахівець відділу кадрів – у командному гравцеві, який легко ввійде в колектив.

Важливим моментом в даній кадровій стратегії ТОВ «Посулля–Агро» є політика адаптації працівників. Пропонуємо використовувати традиційний підхід наставництва. Від так, при прийомі на роботу та на протязі перших 6 місяців роботи, працівник закріплюється за наставником. Ним може бути будь-який фахівець ТОВ «Посулля–Агро», що пропрацював не менше 2 років в підприємстві. Завданням наставника повинно бути спілкування з новим працівником, надання допомоги у разі потреби, контроль за якістю виконаних робіт. Для уникнення конфліктних ситуацій між працівниками, наставництво не буде матеріально оплачуватись, про те для мотивації наставництва пропонуємо заохочувати працівників нематеріальними методами: похвала, додатковий вільний час, підкреслення ролі працівника на підприємстві та частковий розподіл влади.

Система навчання та розвитку підприємства є важливим етапом в

реалізації кадрової стратегії, який передбачає додаткові витрати. Про те ефектом таких витрат повинно стати не лише підвищення виробітку працівників, але й збільшення обсягів виробництва, продуктивності праці та покращення командного духу персоналу ТОВ «Посулля–Агро». Пропонуємо розробити графік навчання, який буде відповідати існуючим потребам підприємства та здійснюватись на регулярній основі: для цього колективу 2 рази на рік, а для підрозділів – 1 раз на місяць (в залежності від спрямування підрозділу).

Відповідно до наведених компонентів кадрової стратегії та аналізу системи управління персоналом, найбільш проблемними в ТОВ «Посулля–Агро» є система мотивації і розвитку співробітників. Для цих компонентів необхідно розробити нові заходи, спрямовані на підвищення продуктивності і, відповідно, доходів від виробництва і продажу товарів.

Отже, в цілому, кадрова стратегія ТОВ «Посулля–Агро» повинна базуватись на заходах щодо збільшення продуктивності праці та покращення мотивації працівників, а також на системі розвитку персоналу.

З метою підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «Посулля–Агро» у необхідно розробити методи стимулювання, включаючи грошові премії. Важливим фактором формування та здійснення коректної роботи ТОВ «Посулля–Агро» є регулярні зустрічі, під час яких диреткор дає працівникам безпосередні завдання та детально пояснює, що від них вимагається.

В цілому активність персоналу прямо пропорційна результативності ТОВ «Посулля–Агро». Для мотивації співробітників необхідно розробити ефективну систему мотивації (бонуси). Є два способи зробити це:

Спосіб 1. Розробити систему мотивації показників ефективності для кожного відділу, кожного співробітника – систему КРІ (Key Performance Indicators).

Спосіб 2. Розробка загальної системи оплати праці персоналу в залежності від результатів роботи всього підприємства – коефіцієнта участі робочої сили (КТУ).

І перша, і друга система мотивації мають право на життя, але з системою КРІ керуючий директор чітко бачить і оцінює внесок кожного співробітника в досягнення цілей компанії і відповідно винагороджує матеріально тих, хто працює.

Що стосується другої системи, можна сказати, що в цьому випадку, незалежно від того, чи був співробітник залучений в досягнення цілей ТОВ «Посулля–Агро» чи ні, він все одно отримує таку ж винагороду, що і ті, кого проінструктували в контексті процесу діяльності.

Сьогодні показники ефективності є практичним інструментом оцінки і мотивації для багатьох сільськогосподарських підприємств, але вони допомагають визначати стратегічні і тактичні (операційні) цілі, оцінювати стан компанії і контролювати відділи та організації в цілому. Тому КРІ є важливими показниками ефективності. Директор ТОВ «Посулля–Агро» може використовувати їх для оцінки ефективності вжитих заходів.

Також КРІ можна використовувати для оцінки ефективності всієї компанії, її окремих підрозділів і окремих співробітників. За допомогою системи КРІ можна не тільки відслідковувати і оцінювати ефективність заходів, але і налаштовувати ефективну систему оплати праці. Головна умова індикатора – можливість його виміру.

Система формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ стимулює співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати і досягнення, в виконання стратегічних цілей компанії. При цьому показники КРІ в системі формування змінної частини заробітної плати на базі КРІ повинні бути досить прості і зрозумілі співробітникам, а розміри змінної частини компенсаційного пакета – економічно обґрунтована. Узагальнимо переваги на рис.3.5.

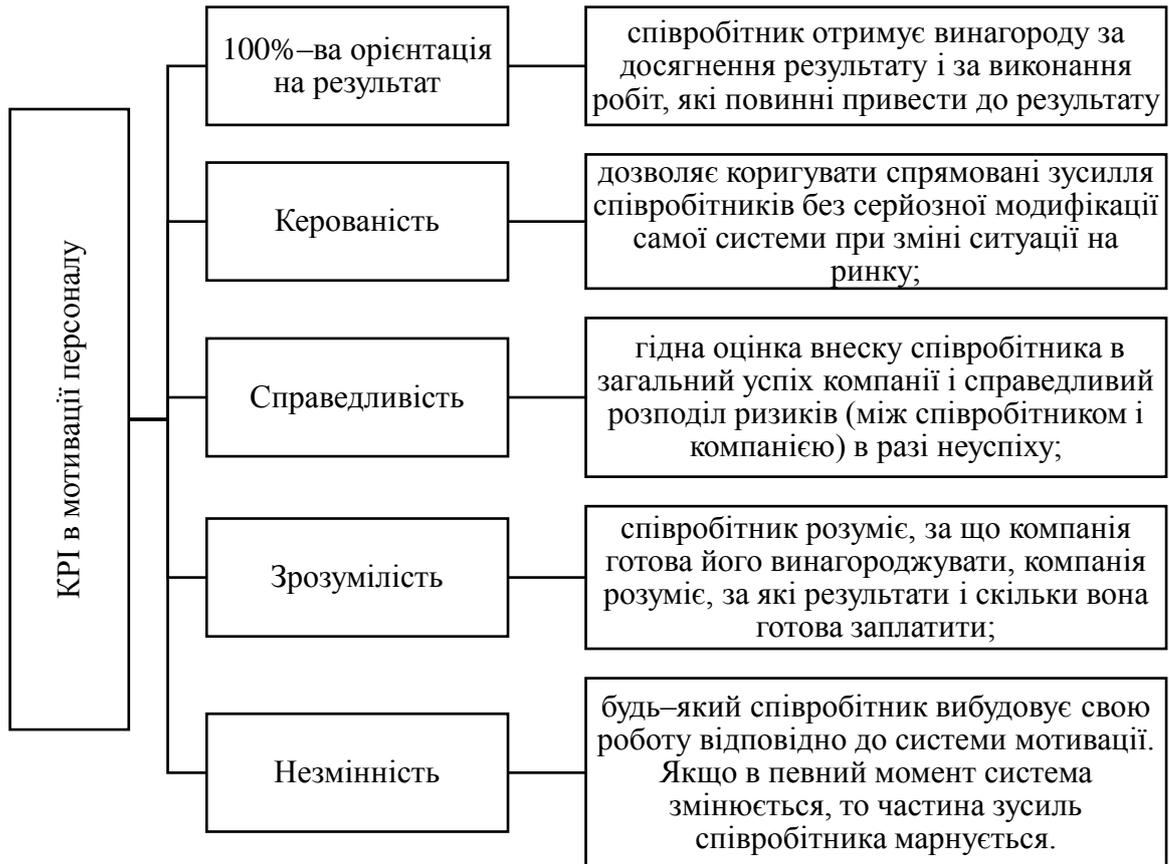


Рисунок 3.5 – Переваги застосування системи КРІ в мотивації персоналу ТОВ «Посулля–Агро» (розроблено автором)

Для того, щоб система мотивації в ТОВ «Посулля–Агро» була дійсно ефективною, необхідно, щоб вона відповідала декільком простим принципам:

співробітника необхідно мотивувати на показники, на які він впливає;

в системі мотивації 1 співробітника закладено не більше 1–3 показників, які не конфліктують один з одним;

співробітник знає, як ці показники можуть бути досягнуті; співробітник може істотно збільшити особистий дохід при досягненні своїх КРІ (при цьому, при введенні нової системи мотивації він не повинен втратити свій звичний щомісячний дохід – він повинен залишитися незмінним).

Система мотивації ТОВ «Посулля–Агро» на базі ключових індикаторів ефективності дозволяє проводити контроль ділової активності персоналу в

цілому в режимі реального часу, так як показники КРІ можуть розраховуватися щодня, щотижня. Але, незважаючи на численний позитивний досвід впровадження такої системи на підприємствах, в цілому саме впровадження системи ключових показників ефективності є далеко не легким завданням. Тому перш ніж приймати рішення про впровадження такої системи мотивації, доцільно проведення зваженого аналізу ситуації в ТОВ «Посулля–Агро» і поставлених перед персоналом завдань.

Для організації процесу формування кадрової стратегії на підприємстві, її реалізації та підтримання в подальшому, необхідно ввести в штат працівників додаткову одиницю – менеджера з персоналу (HR).

Більшість практиків та теоретиків вважають, що сьогодні глобальним завданням HR є навчання керівників, вирішення проблем різноманітності в команді, максимально швидкий пошук і наймання талановитих людей, навчання кращих працівників, плавна адаптація новачків і переучування співробітників, конкурентоспроможна плата людям за працю, встановлення значних гарантій і компенсацій, посадових пільг, привілеїв і благ; створення приємних умов праці, що стимулюють і надихають. І крім цього, HR–служба повинна вести облік, стежити, щоб фонд оплати праці використовувався ефективно, й оберігати компанію від порушення закону і правових проблем у сотнях країн по всьому світу [10, с.42].

Роль HR–менеджера на ТОВ «Посулля–Агро» буде полягати в тому, щоб забезпечувати підприємство кваліфікованими кадрами, формувати політику розвитку працівників, а також створювати необхідну атмосферу для підвищення мотивації та продуктивності праці.

Хоча на підприємстві є фахівець з кадрів, їхні обов'язки з HR–менеджером переплітатись не будуть і останній буде в підпорядкуванні як фахівця з кадрів, так і директора.

Виокремимо основні функції та завдання HR–менеджера в ТОВ «Посулля–Агро»:

реалізація розробленої кадрової стратегії;

формування системи інформаційного забезпечення працівників;
планування і організація навчання;
координація дій всіх учасників процесу навчання;
участь у системі мотивації персоналу;
участь у розробці та реалізації системи КРІ.
участь в інших hr-проектах (формування і розвиток корпоративної культури, розвиток мотиваційних програм, управління талантами, результативністю).

Основні вимоги до кандидата на посаду наступні:

1. HR-менеджер повинен бути кваліфікованим фахівцем. В першу чергу він повинен мати професійний досвід, тобто бути близьким до практики.

2. Також необхідно знання менеджменту, так як робота з персоналом вбудована в систему управління організацією. Тому повинні бути знання, якщо не економічні, то хоча б знання бізнес-процесів, і стратегічного управління.

Таким чином, згідно визначеним стратегічним напрямом вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро», запропоновано реалізацію кадрової стратегії системи управління персоналом яка передбачає вдосконалення процесу пошуку, найму, адаптації, навчання та мотивації працівників. Для ефективності реалізації даної стратегії запропоновано створити додаткову посаду – HR-менеджер. Також, згідно наведених рекомендацій, відсутня потреба в зміні організаційної структури, оскільки пропонована посада HR-менеджер буде відноситись до відділу кадрів як додаткова одиниця.

Проведемо дослідження кадрового забезпечення системи управління персоналом на основі розроблених рекомендацій в наступному підрозділі роботи.

3.2. Розробка кадрового забезпечення системи управління персоналом ТОВ «Посулля–Агро»

Кадрове забезпечення ТОВ «Посулля–Агро» відповідно до запропонованої стратегії повинно розпочатись із визначення потреби в чисельності працівників. Оскільки на підприємстві спостерігається скорочення показників продуктивності праці та обсягів діяльності, змінити цю тенденцію можна за рахунок добору працівників. Скористаємось формулою (3.1) [63] та відобразимо розрахунки в тбл.3.2.

$$N = \frac{Q}{(\text{Фрч} \times \text{Впл} \times \text{Квн})} \quad (3.1)$$

де Q – обсяг виробництва, тис.грн

Фрч – фонд робочого часу, год

Впл – плановий виробіток 1 працівника;

Квн – коефіцієнт виконання норми плану.

Таблиця 3.2 – Розрахунок потреби в працівниках для ТОВ «Посулля–Агро»

Показник	План	Факт	Прогноз
Обсяг виробництва, грн	650000000	607203000	850230000
Фонд робочого часу, год	146000	123000	186000
Виробіток 1 працівника, грн/год	65	65	65
Коефіцієнт виконання норми плану	1,1	0,9	1,28
Норма кількості працівників	62	71	64

Примітка. Розроблено автором

Відповідно до проведених розрахунків нормованої потреби в кількості працівників станом на 2019 р та потреби працівників на прогнозований період, спостерігається недостача 12 осіб в штаті, що призвело до невиконання фактичного плану обсягу виробництва на 10%. При збільшенні штату

працівників на 14 осіб, спостерігається виконання плану на 128% та збільшення обсягу виробництва підприємства відносно попереднього періоду.

Одним із методів підвищення продуктивності праці є рівень кваліфікації працівників. Для підвищення рівня кваліфікації пропонуємо організувати необхідні курси.

В м. Полтава послуги з підвищення кваліфікації надаються в Полтавському навчальному центрі №64. Відповідно до Ліцензії Серія АД № 072868 Міністерства освіти і науки України, молоді та спорту виданої 16.10.2012, строк дії ліцензії 06.07.2012–06.07.2022 Полтавський навчальний центр № 64 має право здійснювати первинну професійну підготовку, курсове професійно–технічне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації з 10 професій. На сьогоднішній день колектив центру налічує 12 чоловік, з них 10 педагогічних працівників. Станом на 01.01.2020 року центром підготовлено 4011 кваліфікованих робітників з 17 професій [46].

Для отримання результату від підвищення кваліфікації, в даному процесі має бути задіяно щонайменше 30% працівників підприємства, для ТОВ «Посулля–Агро» це 15 працівників. Пропонуємо підвищити кваліфікацію 10 працівникам виробничого складу та 5 керівника.

Для того, щоб визначити потребу у підвищенні кваліфікації, необхідно провести попередню атестацію. Адже сучасні тенденції появи і впровадження нових технологій, інноваційного обладнання та техніки, є причиною високий темпів старіння професійних навичок та знань.

Для реалізації заходів щодо підвищення кваліфікації ТОВ «Посулля–Агро» потрібно врахувати і специфіку галузі діяльності, і тенденцію прояву та використання трудового потенціалу працівників.

На нашу думку, ключовими особливостями галузі діяльності ТОВ «Посулля–Агро» є:

- складність визначення місця працівника у ефективності діяльності всього підприємства без ведення необхідної звітності;
- фактор сезонності;

велика кількість різноманітних функцій які покладено як на підприємство, так і на працівника та їхня універсальність;

нетиповий графік роботи у період жнив або посівної;

різноманітність показників, що визначають рівень оплати праці.

Отже, згідно перерахованим характеристикам, для організації навчання та підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Посулля–Агро» слід зосередити увагу на ситуаційних підходах, які відповідають унікальному набору природних факторів і розширюють знання і компетенцію в їх застосуванні.

Враховуючи наявність сезонного аспекту в діяльності ТОВ «Посулля–Агро», навчання та розвиток персоналу доречно проводити у зимовий період, коли працівники зайняті на виробництві, а не в полі. В такому випадку зручніше сформулювати графік навчання для зменшення навантаження на інших працівників.

Отже, перш ніж почати навчання, потрібно провести відбір працівників в залежності від стажу роботи на підприємстві, рівня їхньої кваліфікації на сьогодні, а також активну участь в діяльності підприємства.

Відобразимо графік навчань на рис. 3.6.

На період відсутності керівника відділу, його функціональні обов'язки на умах заміни виконуватиме наступний працівник за кваліфікацією у відділі або інша призначена директором особа.

Оплата праці на період навчання за працівником зберігається, окрім того підприємство оплачує проживання, харчування та відрядження.

Окрім збільшення штату працівників та реалізації програми навчання, запропоновано додати в штат додаткову посаду у відділ кадрів –HR–менеджер.

Місяць	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень
Працівник						
Керівник відділу продажів						
Керівник відділу постачання						
Керівник відділу кадрів						
Завідуючий автопарком						
Бухгалтер						
Виробничий персонал						

Рисунок 3.6 – Графік навчання працівників ТОВ «Посулля–Агро»
(розроблено автором)

Для реалізації даного заходу необхідно провести конкурс на заміщення вакантної посади. Пропонуємо обрати не внутрішній резерв працівників, а із зовнішніх джерел. Оскільки система управління персоналом потребує вдосконалення, то новий працівник принесе нові ідеї в підприємство, а це саме те, в чому є потреба для реалізації кадрової стратегії.

Основні вимоги до кандидата – стаж роботи на аналогічній посаді щонайменше 1,5 роки, обов’язково вища профільна освіта та активна життєва позиція. Оскільки одне із завдань даного менеджера полягає у формуванні атмосфери ТОВ «Посулля–Агро», працівник має бути активним, комунікабельним, стресостійкими та відповідальним. Рівень оплати праці на перші 3 місяці буде фіксованим на рівні середньої заробітної плати по підприємству (6821 грн у 2019 р.), а з 4-го місяця роботи в залежності від темпу зростання обсягу діяльності підприємства.

Наступним завданням виступає вдосконалення системи матеріальної мотивації ТОВ «Посулля–Агро». На цьому етапі найчастіше виникають складнощі. Це пов’язано з тим, що показники, які були важливі під час

стабільного періоду, у кризовій ситуації втрачають свою актуальність, а це вимагає необхідності коригування всієї системи оплати праці.

На нашу думку, ефективна оплата праці ТОВ «Посулля–Агро» повинна задовольняти таким вимогам:

стимулювати працівників до виконання цілей, що поставлені керівництвом підприємства;

працівники повинні чітко розуміти, як формується їх дохід, чого прагне від них підприємство та якими діями вони можуть вплинути на підвищення своєї оплати праці;

бути «прозорою» для виконавців, для цього необхідно в систему мотивації закласти можливість самостійного розрахунку працівником поточного заробітку і прогнозування суми заробітної платні за результатами місяця;

справедливості винагородження – сума винагородження повинна відповідати обсягу робіт – це стосується не тільки заробітної платні, а й преміювання.

Важливість забезпечення наведених вимог під час удосконалення системи матеріальної мотивації працівників полягає в тому, що працівника частіше за все може демотивувати не стільки невисока заробітна платня, скільки відчуття несправедливості за виконану роботу. При цьому важливою є своєчасна виплата заробітної платні та премій. Будь-яке винагородження не повинно запізнюватися, сам факт несвоєчасності буде також демотивувати персонал.

Поряд із вищенаведеними способами мотивації персоналу ТОВ «Посулля–Агро» необхідно:

розробити програму оплати праці та преміювання на основі диференційного підходу до різних категорій персоналу;

розробити та реалізувати пакет положень з цільового стимулювання ініціатив у господарській діяльності підприємства. Наприклад, пошук сторонніх замовлень на реалізацію додаткових послуг, залучення нових клієнтів;

забезпечити вивільнення надлишкових робітників. Для цього доцільно скласти графіки виходу на роботу залежно від часу завантаженості підприємства, підвищити контроль за трудовою дисципліною;

визначити головних фахівців та сформувати механізм їх утримання на підприємстві. Це можливо шляхом укладання індивідуальних трудових контрактів, що суттєво виділяють їх за оплатою праці та соціальним пакетом.

Отже, мотивація праці персоналу має велику кількість складових мотивацій, щодо трудової діяльності, тобто спонукання працівників до ефективнішої роботи, яка забезпечує необхідність винагороди та задовольняє наявні потреби робітників; до розвитку конкурентоспроможності робітників; до стабільної і продуктивної зайнятості; до вибору нового місця роботи; до володіння засобами виробництва та інше. Тому безперечно, ефективність діяльності працівників залежить від самої мотивації праці.

Згрупуємо витрати на реалізацію даних заходів (орієнтовно на 12 місяців) в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати на реалізацію кадрової стратегії ТОВ «Посулля–Агро»

Витрати	Сума, грн	К-сть осіб	Всього витрати на 6 місяців, грн	Питома вага в структурі витрат, %
Курси підвищення кваліфікації для робітників, на 1 особу	2600	10	26000	2%
Курси підвищення кваліфікації для управлінського персоналу, на 1 особу	5200	5	26000	2%
Витрати на оплату праці додаткових працівників, на 1 особу	6800	14	1142400	88%
Витрати на оплату праці HR-менеджера, на 1 особу	86100		86100	7%
Витрати на облаштування робочого місця HR-менеджера	15000		15000	1%
Витрати на оплату відрядження	1200	15	18000	1%
Всього			1295500	100%

Примітка. Розроблено автором

Отже, для реалізації заходів кадрової стратегії ТОВ «Посулля–Агро» необхідно виділити 1295,5 тис.грн. Основну частку в структурі витрат становить оплата праці нових працівників – 88%.

Для розрахунку ефективності розроблених заходів, проведемо розрахунок прогнозованої продуктивності праці, табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Прогноз показників ефективності від реалізації кадрової стратегії ТОВ «Посулля–Агро»

Показник	2019 р	Прогноз	Абсолютні зміни	Темп приросту,%
Обсяг продукції, тис.грн	607203	850230	243027	140%
Середньооблікова чисельність працівників	50	64	14	128%
Виробіток, тис.грн/чол	12144,1	13284,8	1140,9	109%

Примітка. Розроблено автором

Отже, в результаті реалізації кадрової стратегії очікується збільшення кількості працівників на 28% (+14 осіб). Збільшення кількості працівників та фінансування навчання існуючих працівників вплине на обсяг виробництва (на 40% (+24027 тис.грн) та показники продуктивності праці 9% (+1140,9).

Отже, економічний ефект заходів складе:

$$E_{\text{еф}} = 243027 - 1295,5 = 241731,5 \text{ тис. грн}$$

Рентабельність пропозицій розрахуємо за формулою (3.1):

$$R = \frac{E_{\text{еф}}}{\Delta \text{Врек}}, \quad (3.2)$$

$$R = \frac{243027}{1295,5} = 187,6\%$$

Розрахований ефект обсягу продажів у порівнянні з бюджетом витрат складе +241731,5 тис.грн., а рентабельність пропозицій – 186,6%. Отже, запропоновані заходи вважаємо економічно доцільними для реалізації.

Отже, розроблена кадрова стратегія має сприяти посиленню можливостей ТОВ «Посулля–Агро» протистояти конкурентам на ринку праці, максимально

ефективно використовувати свої сильні і слабкі сторони в зовнішньому оточенні. Також очікується збільшення конкурентних переваг підприємства за допомогою створення умов для ефективного використання і розвитку трудового потенціалу, формування компетентного і кваліфікованого персоналу. А також розкриття здібностей працівників до інноваційного, творчого розвитку, для досягнення не тільки цілей підприємства, але і особистих

Висновки до розділу 3

В даному розділі проведено дослідження напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на ТОВ «Посулля–Агро».

1. Згідно з визначеними стратегічними напрямом вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Посулля–Агро», запропоновано реалізацію кадрової стратегії, яка передбачає вдосконалення процесу пошуку, найму, адаптації, навчання та мотивації працівників. Для ефективності реалізації даної стратегії запропоновано створити додаткову посаду – HR–менеджер. Також, згідно наведених рекомендацій, відсутня потреба в зміні організаційної структури, оскільки пропонується посада HR–менеджер буде відноситись до відділу кадрів як додаткова одиниця.

2. В результаті проведеного обґрунтування кадрового забезпечення, розрахований ефект обсягу продажів у порівнянні з бюджетом витрат складе +241731,5 тис.грн., а рентабельність пропозицій – 186,6%. Отже, запропоновані заходи вважаємо економічно доцільними для реалізації.

3. Розроблена кадрова стратегія має сприяти посиленню можливостей ТОВ «Посулля–Агро» протистояти конкурентам на ринку праці, максимально ефективно використовувати свої сильні і слабкі сторони в зовнішньому оточенні. Також очікується збільшення конкурентних переваг підприємства за допомогою створення умов для ефективного використання і розвитку трудового потенціалу, формування компетентного і кваліфікованого персоналу. А також розкриття

здібностей працівників до інноваційного, творчого розвитку, для досягнення не тільки цілей підприємства, але і особистих.

В результаті реалізації кадрової стратегії очікується збільшення кількості працівників на 28% (+14 осіб). Збільшення кількості працівників та фінансування навчання існуючих працівників вплине на обсяг виробництва (на 40% (+24027 тис.грн) та показники продуктивності праці 9% (+1140,9).

Розрахований ефект обсягу продажів у порівнянні з бюджетом витрат складе +241731,5 тис.грн., а рентабельність пропозицій – 186,6%. Отже, запропоновані заходи вважаємо економічно доцільними для реалізації.

ВИСНОВКИ

В даній роботі проведено дослідження вдосконалення системи управління персоналом підприємства. Підсумовуючи, можна зробити наступні висновки:

1. Проведено дослідження сутності системи управління персоналом, можна зробити висновок, що управління персоналом може здійснюватись лише в тому випадку, коли існує реально діюча система, яка вирішує завдання управління працівниками. Система управління персоналом є формою реального втілення управлінських взаємозв'язків. Вона виступає ніби у вигляді реально існуючої субстанції, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту й конкретного вияву, а функція управління — практичної реалізації;

2. Основними складовими системи управління персоналом є керована та керуюча підсистеми. До методів управління якими відносять адміністративні, економічні, соціально–психологічні. Для ефективного використання персоналу підприємства має бути наявна система управління, яка використовуватиме в своїй роботі різноманітні функції та поєднуватиме декілька методів для досягнення позитивних результатів діяльності;

3. Існує велика кількість підходів та методів до оцінки трудового потенціалу підприємства. Оскільки жоден із зазначених методичних підходів не є універсальним, слід підкреслити, що проблема оцінки трудового потенціалу є масштабною, складною та невирішеною. Вирішення проблеми оцінки трудового потенціалу підприємства потребує розробки комплексного підходу, визначення єдиних і чітких критеріїв для оцінки різних категорій працівників, налагодженості чітких комунікацій між керівництвом і підлеглими, усунення формалізму і суб'єктивізму під час оцінювання. Фундаментальним критерієм оцінки трудового потенціалу працівників є їхня ефективність. Воно здійснюється шляхом порівняння поставлених бізнес–цілей з досягнутими результатами;

4. Підсумовуючи аналіз суб'єкта та об'єкта системи управління, можна зробити висновок, що спеціалізація ТОВ «Посулля–Агро» – сільськогосподарська діяльність: вирощування зернових культур (крім рису),

бобових культур і насіння олійних культур; тваринництво; діяльність щодо прийому, очистки, зберігання та відвантаження зерна; виготовляє комбікорм та комбікормові добавки під замовлення. Тип організаційної структури ТОВ «Посулля–Агро» – лінійно функціональний, він є найпоширенішим серед сільськогосподарських підприємств. В основу його побудови покладена лінійна вертикаль управління й спеціалізація управлінської праці по функціональних підсистемах (фінанси, персонал, постачання, маркетинг і ін.). За кінцевий результат у цілому відповідає лінійний керівник організації, завдання якого полягає в тому, щоб всі функціональні служби вносили свій внесок у його досягнення. Тому він багато зусиль витрачає на координацію й прийняття рішень по продукції й ринкам;.

5. Аналіз фінансово–господарського стану підприємства свідчить про скорочення майнового стану підприємства та активів в цілому. Основні показники – фінансовий результат від операційної діяльності та чистий фінансовий результат є негативним, тобто підприємство працює збитково.

6. Оцінка системи управління персоналом в ТОВ «Посулля–Агро» свідчить, що останні 2 роки структура персоналу практично не змінювалась, а в 2019 р. відсутній найм працівників та звільнення взагалі, це явище має як позитивні так і негативні сторони. До негативних сторін можна віднести напругу в колективі внаслідок внутрішньої конкуренції, зберігається дефіцит робочої сили, в організацію не надходять нові ідеї. Як наслідок, у 2019 р. спостерігається тенденція скорочення продуктивності праці. До ключових проблем виокремлено відсутність чіткої системи мотивації та розвитку працівників;

7. Згідно з визначеними стратегічними напрямом вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Посулля–Агро», запропоновано реалізацію кадрової стратегії, яка передбачає вдосконалення процесу пошуку, найму, адаптації, навчання та мотивації працівників. Для ефективності реалізації даної стратегії запропоновано створити додаткову посаду – HR–менеджер. Також, згідно наведених рекомендацій, відсутня потреба в зміні організаційної

структури, оскільки пропонована посада HR–менеджер буде відноситись до відділу кадрів як додаткова одиниця.

8. Розроблена кадрова стратегія має сприяти посиленню можливостей ТОВ «Посулля–Агро» протистояти конкурентам на ринку праці, максимально ефективно використовувати свої сильні і слабкі сторони в зовнішньому оточенні. Також очікується збільшення конкурентних переваг підприємства за допомогою створення умов для ефективного використання і розвитку трудового потенціалу, формування компетентного і кваліфікованого персоналу. А також розкриття здібностей працівників до інноваційного, творчого розвитку, для досягнення не тільки цілей підприємства, але і особистих

В результаті реалізації кадрової стратегії очікується збільшення кількості працівників на 28% (+14 осіб). Збільшення кількості працівників та фінансування навчання існуючих працівників вплине на обсяг виробництва (на 40% (+24027 тис.грн) та показники продуктивності праці 9% (+1140,9).

Розрахований ефект обсягу продажів у порівнянні з бюджетом витрат складе +241731,5 тис.грн., а рентабельність пропозицій – 186,6%. Отже, запропоновані заходи вважаємо економічно доцільними для реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітики порахували втрати малого та середнього бізнесу через карантин. URL: <https://zaxid.net/news/> (дата звернення: 03.05.2021).
2. Антончук К. Д. До питання впливу трудової мотивації на економічний розвиток держави. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 8. С. 31-35.
3. Балабанова Л. В. Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2011. 236 с.
4. Блонська В.І. Персонал та напрямки ефективного управління ним у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014, 18.4. С. 123-127.
5. Бойко Н. Наемний труд в аграрному секторі економіки URL:<http://hrliga.com/index.php?id=1516> (дата звернення: 03.05.2021).
6. Варналій З.С. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку : [монографія] / З.С. Варналій [та ін.]. К. : Знання України, 2015. 498 с.
7. Височин І. Інформаційне забезпечення управління персоналом сільськогосподарського підприємства. *Економіка*. №7. 2015. С. 3-7.
8. Ворфоломеєв А.В. Вплив COVID-19 на українські виробничі підприємства та допомога у відновленні нормальної роботи: звіт за результатами опитування Центру ресурсоефективного та чистого виробництва. Київ : Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2020. 24 с
9. Гительман Л. Д. Умови вдосконалення і професійного саморозвитку URL: http://reff.net.ua/48817-USloviya_rovershenstvovaniya_i_professional_nogo_samorazvitiya.html (дата звернення: 07.04.2021).
10. Голоденко Є.В. Гнучкі HR-моделі як відповідь на динамічність сучасного менеджменту. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції* (14 червня 2021 р.) Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 42 – 43

11. Гончар О.І. Руденко Т.В. Методи управління трудовим потенціалом сучасного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2014. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3\(3\)__20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3(3)__20).
12. Гончаренко М. Бугай В. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. *Інноваційна економіка.* 2015. № 2. С. 186–189.
13. Гребенюк Г. М. Удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2017. № 59. С. 109-116.
14. Гриньова В.М. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : [монографія] / В.М. Гриньова [та ін.]. Харків : ХНЕУ, 2019. 256 с.
15. Гришина Н.В. Підвищення ефективності використання потенціалу малого підприємництва у забезпеченні стійкого економічного зростання: дисертація. Одеса: Інститут проблем ринку та економікоекоекологічних досліджень НАН України, 2016. 269 с.
16. Гураль Н. Структурні компоненти системи стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ.* 2015. № 6. С. 223–228.
17. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом організації. *Актуальні Проблеми Економіки. Науковий економічний журнал.* Київ: ВНЗ «Національна академія управління», 2017. №6(120) 382 с.
18. Денисенко М. П. Особливості формування та оцінки трудового потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Агросвіт.* 2017. № 6. С. 21–27
19. Державний комітет статистики України URL:Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 13.05.2021).

20. Дехтяренко І.В. Аналіз методичних підходів та методів оцінки трудового потенціалу підприємства. *Управління розвитком*. URL:http://irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuiv/cgiirbis_64.exe?Pdf.
21. Дибленко В.І. Сучасні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства. *Вісник КНУТД*. 2016. № 6. С. 277–281
22. Дідченко О. І. Сутність системи управління кадровим потенціалом промислового підприємства. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_3_047.pdf (дата звернення: 07.04.2021).
23. Дмитренко О. М. Управління трудовим потенціалом підприємства на базі розробки нової методики оцінки трудового потенціалу працівника. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 2. С. 55-62.
24. Дороніна М. Мотивація персоналу: необхідність та способи здійснення. *Формування ринкових відносин*. 2019. № 5. С. 17-22.
25. Дуда Г. Б. Формування, використання та розвиток трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств в системі інноваційної економіки: автореф. *Подільський держ. аграр.-техн. ун-т ПВНЗ "Хмельниц. екон. ун-т"*. Кам'янець-Подільський, 2018. 20 с.
26. Економіка праці та соціально-трудові відносини. URL: http://pidruchniki.com/12810419/ekonomika/trudoviy_potentsial_ponyattya_struktura_pokazniki_otsinki (дата звернення: 07.04.2021).
27. Енциклопедичний словник з державного управління / Ю. П. Сурмін та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
28. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць*. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2012. Вип. 1, Т.3. 340 с.
29. Жданов С. Механизмы экономического управления предприятием К., 2017. 305 с.

30. Жибак М. М. Матеріальні фактори системи трудової мотивації як основний чинник мотиваційного механізму аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 38–40.
31. Зарубіжний досвід формування і ефективного використання трудового потенціалу підприємства. URL: <https://helpiks.org/8-20679.html> (дата звернення: 07.04.2021).
32. Зикіна В. О. Аналіз використання трудового потенціалу як фактора впливу на продуктивність праці. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2017. № 4/5. С. 41–47 .
33. Зубрицька Я.О. Оцінка системи управління трудовим потенціалом підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 172-182.
34. Іртищева І. О. Орієнтири підвищення ефективності управління трудовими ресурсами: регіональний аспект. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 123–128
35. Комарніцька О. М. Зародження, еволюція розвитку та економічна значимість категорії "трудова потенція". *Агросвіт*. 2017. № 1/2. С. 26–31
36. Компанійцева К.О. Аналіз методів оцінювання трудового потенціалу персоналу підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 20. С. 145-148.
37. Корнецький А.О. Формування та реалізація регіональної політики розвитку малого підприємництва: монографія. Дніпро: УМСФ, 2016. 140 с.
38. Кужда Т.І. Фактори успішного розвитку малого та середнього бізнесу в країнах ЄС та в Україні, 2017. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/18588> (дата звернення: 03.05.2021).
39. Кузьмін О.Є., Ноджак Л.С., Мельник О.Г., Менеджмент: навч. посібник, видавництво НУ"ЛП", 2019 р. с.152.
40. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства . *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць*. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2016. Вип. 1, Т.2. 348 с.

41. Локтев Е.М. Удосконалення управління персоналом підприємствами України URL:http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_29/Loktev.pdf. (дата звернення: 03.05.2021).
42. Маркетинг в галузях і сферах діяльності: Учеб. посібник / За ред. д-ра екон. наук, проф. НА. Нагапетьянца. К.: Вузівський підручник, 2017. 272 с.
43. Матвієнко Ю.Д. Методичні засади оцінки трудового потенціалу підприємства. *Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки* URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/172/59.pdf>. (дата звернення: 03.05.2021).
44. Обелець Т. В. Сучасні детермінанти розвитку трудового потенціалу України. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 160–164 .
45. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 13.06.2021).
46. Офіційний сайт: Полтавський навчальний центр №64: URL <https://pnc64.poltava.ua/>(дата звернення: 13.06.2021).
47. Падерін І. Д. Парадигма функціонування малого підприємництва в умовах децентралізації регіонів. *Економічний вісник Донбасу*. № 3(45), 2016. С. 90-93.
48. Пучкова С. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах / С. Пучкова Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / ред. М. Зверяков. Вип. 34. О. : Одеський держ. екон. ун-т, 2018. С. 140–147.
49. Сімчера О. Систематизація наукового забезпечення оцінювання трудового потенціалу підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2015. Вип. 2(13). С. 105–110
50. Словники на Академіку URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc1p/47718> (дата звернення: 03.05.2021).
51. Станіславик, О. В. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. №3. С. 20–24

52. Тарлопов І. О. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів промислових підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 33–37.

53. Ткаченко А.М. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання – основа формування антикризового менеджменту. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць : у 2-х вип..* ПДТУ. Маріуполь, 2015. Вип. 1, Т. 1. С. 53–59.

54. Уткіна Ю.М. Трудовий потенціал підприємства: сутність, структура, підходи до її формування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 223-227.

55. Хандій О. О. Досвід роботи вітчизняних підприємств в умовах карантинних обмежень: соціально-трудова аспекти. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2. С. 89–94.

56. Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(2). С. 121–125.

57. Харченко Г. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2017. № 53 (1026). С. 178–181.

58. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник. Ф.І. Хміль. – К.: Вища шк.311 с.

59. Череп А.В. Основи формування трудового потенціалу в державі, регіоні, на підприємстві *Економічні науки*. 2018. № 1(9). С. 243-254.

60. Чечетова-Терашвілі Т. М. Теоретичні аспекти розробки стратегії розвитку малого та середнього підприємництва в Україні: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. НАН України. Харків, 2018. 477 с.

61. Чухно І.А. Малий бізнес та його роль в контексті територіального розвитку *Публічне управління XXI століття: світові практики та національні перспективи* : зб. тез XVIII Міжнар. наук. конгресу, 26 квітня 2018 р. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2018. С. 437-440

62. Шевченко І.Ю. Аналіз методичних підходів до оцінки трудового потенціалу. URL.: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?pdf. (дата звернення: 03.05.2021).

63. Шершнева Ю. В. Основные направления повышения эффективности управления персоналом на предприятии / URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua>. (дата звернення: 03.05.2021).

ДОДАТКИ