

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: «Управління персоналом сільськогосподарського підприємства»

Виконала:

студентка групи 402-ЕМ

Копичко Дмитро Сергійович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н. Христенко О.В. _____

АНОТАЦІЯ

Копичко Д.С. Управління персоналом сільськогосподарського підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. 073 «Менеджмент». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Міністерство освіти і науки України. – Полтава, 2021.

З метою підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та запобігання відтоку працівників за межі нашої країни в умовах європейської інтеграції та глобалізації економічного простору, питання формування ефективних систем управління персоналом є надзвичайно важливим та актуальним.

В першому теоретичному розділі роботи проведено дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу управління персоналом сільськогосподарського підприємства. Відтак проведено глибоке дослідження сутності, цілей та завдань управління персоналу сільськогосподарського підприємства. Розкрито особливості процесу управління персоналом сільськогосподарського підприємства. Також обґрунтовано методичні підходи до визначення ефективності управління персоналом сільськогосподарського підприємства. У другому аналітичному розділі роботи проведено аналіз управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро». Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Посулля-Агро». Виконано фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності досліджуваного підприємства. Проведено дослідження існуючого процесу управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро». В третьому, рекомендаційному розділі роботи, визначено заходи щодо удосконалення процесу управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро», а також обґрунтовано доцільність реалізації пропонованих заходів.

Ключові слова: економічний ефект, оцінювання персоналу, процес управління персоналом, система мотивації працівників, управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

SUMMARY

Kopychko D.S «Personnel management of an agricultural enterprise». – Qualification work on the rights of the manuscript. 073 «Management». – National University «Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk». Ministry of Education and Science of Ukraine. Poltava, 2021.

In order to increase the competitiveness of agricultural enterprises and prevent the outflow of workers outside our country in the context of European integration and globalization of the economic space, the issue of forming effective personnel management systems is extremely important and relevant.

In the first theoretical section of the work the research of theoretical and practical aspects of the personnel management process of an agricultural enterprise is carried out. An in-depth study of the essence, goals and objectives of personnel management of an agricultural enterprise has been conducted. Peculiarities of the personnel management process of an agricultural enterprise are revealed. Methodological approaches to determining the effectiveness of personnel management of an agricultural enterprise are also substantiated. The analysis of the object and the subject of management of LLC "Posulia-Agro" is carried out. The analysis of financial and economic indicators of activity of the investigated enterprise is executed. A study of the existing process of personnel management of LLC "Posulia-Agro".

Key words: economic effect, personnel evaluation, personnel management process, employee motivation system, personnel management of an agricultural enterprise,.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність, цілі та завдання управління персоналом сільськогосподарського підприємства.....	9
1.2 Процес управління персоналом сільськогосподарського підприємства	18
1.3 Методичні підходи до визначення ефективності управління персоналом сільськогосподарського підприємства.....	27
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПОСУЛЛЯ- АГРО».....	38
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Посулля- Агро».....	35
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Посулля-Агро».....	48
2.3 Особливості існуючого процесу управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро».....	60
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПОСУЛЛЯ-АГРО».....	74
3.1. Заходи щодо удосконалення процесу управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро».....	74
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	85
Висновки до розділу 3.....	93
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження полягає в тому, що в Україні в сільськогосподарські підприємства приділяють недостатню увагу процесу управління персоналом. Дана тенденція пов'язана з тим, що власники господарств прагнуть збільшити випуск валової продукції та дохід від продажу, а також збільшити прибуток і рентабельність. У той час факт, що все це вони отримують завдяки своїм людям, в значній мірі ігнорується, оскільки люди є одним з найважливіших ресурсів організації, необхідних для досягнення її цілей.

Криза сучасного ринку праці в Україні характеризується недостатнім ступенем її реформування; збільшенням дисбалансу між попитом і пропозицією на робочу силу; значне недовикористання робочого часу працюючого населення; низька ефективність роботи і низький рівень оплати праці. Відносно ринку праці в сільській місцевості, існує ряд негативних тенденцій, таких як сезонність сільськогосподарських робіт і, як наслідок, нестабільність і нерівномірність заробітної плати. В результаті кваліфіковані робітники переходять на неформальну роботу або відбувається трудова міграція в міста і за кордон в пошуках нової роботи.

Проблема ефективного управління персоналом виникає одночасно із створенням виробничих відносин, які можна регулювати шляхом оцінки результатів роботи, тобто з початком використання тимчасових працівників або початком ринкових відносин. У сільськогосподарському виробництві через велику залежність результатів праці від природно-кліматичних умов та низький розподіл праці порівняно з промисловим виробництвом важче встановити прямий зв'язок між кількістю та якістю живої праці та кінцевим виробництвом результату. Це суттєво обмежує ефективність стимулів, ефективне поєднання методів заохочення та покарання, а отже, на перший план висуває проблему мотивації праці.

Проблема правильного поєднання різних методів впливу на персонал – адміністративно-ділового, соціально-психологічного та економічного – залишається актуальною. Послідовне застосування цих методів може створити умови для успішного вирішення одного з головних завдань управління людськими ресурсами – завдання заохочення працівників до розвитку своїх навичок до більш інтенсивної та продуктивної роботи. В даний час посилюються негативні тенденції, які значно ускладнюють організацію ефективного управління людськими ресурсами у сільському господарстві. Єдиним соціально-психологічним аспектом управління людськими ресурсами на фермах є стабільність зайнятості (з надією на покращення ситуації найближчим часом).

Процес реформи сільськогосподарської галузі показує невідповідність освітнього та професійного рівня керівників та спеціалістів агропромислового комплексу та складності завдань, що вирішуються. В основному, ці працівники навчалися в різних політичних та економічних обставинах, їхні знання виявились сьогодні недостатніми і не можуть відповідати сучасним вимогам.

Тепер, коли ринок диктує різні умови, менеджер повинен самостійно, без наказів зверху, покладатися лише на себе, організувати економічно ефективно виробництво, мати можливість знаходити нові шляхи та шляхи збільшення прибутку, виходячи з можливостей знайдених компаній, інтегруватися на ринок, знати його закони і працювати відповідно до них. Здатність правильно та швидко орієнтуватися в швидко мінливих умовах нестабільного перехідного періоду з його неминучими проблемами, помилковими судженнями та помилками до теперішнього часу розроблена лише кількома керівниками фермерських господарств, лише деякі з них мають нові знання.

Престиж та імідж працівника сільського господарства продовжує падати. У даного типу підприємствах не вистачає засобів для забезпечення основних матеріальних стимулів навіть найбільш шанованих робітників. Система підготовки та перепідготовки кадрів практично зруйнована, а у зв'язку з

тенденцією міграції кваліфікованих викладачів у галузі державної вищої та середньої освіти та неможливістю більшості працівників сільського господарства оплачувати навчання своїх дітей у престижних навчальних закладах, рівень кваліфікації персоналу поступово знижується.

З метою підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та запобігання відтоку працівників за межі нашої країни в умовах європейської інтеграції та глобалізації економічного простору, питання формування ефективних систем управління персоналом є надзвичайно важливим та актуальним.

Досить ретельно питання управління персоналом досліджували відомі вітчизняні вчені й науковці, такі як: Н.П. Базалійська, І.А. Белко, В.І. Блонська, О.Л. Болтак, Ващенко Н., О.І. Гончар, Т.П. Гринчук, Н.В. Гришина, В.О. Кабай, О.Є. Кузьмін, І. Продан, О.А. Харун та інші.

Метою даної роботи є узагальнення та систематизація теоретичних підходів і розроблення пропозицій щодо удосконалення процесу управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро».

Для досягнення поставленої мети, необхідно виконати наступні завдання:
розглянути сутність, цілі та завдання управління персоналом сільськогосподарського підприємства;

визначити особливості процесу управління персоналом сільськогосподарського підприємства;

дослідити й описати методичні підходи до визначення ефективності управління персоналом сільськогосподарського підприємства;

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

провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Посулля-Агро»;

дослідити особливості існуючого процесу управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро»;

окреслити заходи щодо удосконалення процесу управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро»;

провести економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом даного дослідження є процес управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро».

При написанні кваліфікаційної роботи було застосовано наступні методи дослідження: спостереження та порівняння під час викладення теоретичного матеріалу щодо управління персоналом сільськогосподарського підприємства; аналіз і синтез досліджуючи господарську діяльність ТОВ «Посулля-Агро»; метод економічного моделювання під час обґрунтування розроблених рекомендації щодо покращення управління персоналом; узагальнення при написанні висновків.

Інформаційною базою для написання роботи слугували монографії та публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливість впровадження розроблених рекомендації щодо вдосконалення процесу управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро».

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези: Копичко Д.С. Управління персоналом сільськогосподарського підприємства. *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. 44.

Основний зміст роботи викладено на 10 сторінках комп'ютерного тексту, містить 23 таблицю, 16 рисунків та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, цілі та завдання управління персоналом сільськогосподарського підприємства

В ринкових умовах роль співробітника, який перетворюється з пасивного виконавця в активного учасника виробництва, може і хоче брати участь в управлінні, змінюється не тільки тактично, але і в довгостроковій перспективі.

Без сумніву, люди – це найбільший актив організації, регіону, країни. Поступовий розвиток суспільства, об'єктивні зміни в розвитку продуктивних сил в епоху ринкових перетворень економіки, коли знання, навички є основним фактором зростання, вимагають бізнесу і практики для підвищення професійної активності та повноцінного використання творчих здібностей. Тому однією з найважливіших проблем на сучасному етапі економічного розвитку в більшості країн, і особливо в Україні, є проблема ефективного управління персоналом організації.

Зміна принципів національної економіки, створення компаній, заснованих на різних формах власності, конкуренція, що вимагає впровадження нових технологій і реструктуризації організаційних структур, зробили соціально-економічну роль компанії як основної ланки господарський комплекс. Ці зміни відбуваються в багатьох сферах. Глобальні структурні і технологічні зміни у виробництві та його комп'ютеризація призвели до значної зміни ролі персоналу компанії. Персонал як носій товарно-грошових відносин, що виникають в процесі формування, розподілу і використання людських ресурсів, є найважливішою продуктивною силою у вирішенні питань конкурентоспроможності, економічного зростання та забезпечення ефективних операцій. Отже, існує необхідність підвищення ефективності системи

управління людськими ресурсами з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління персоналом як багаторівневий і надзвичайно складний процес має свої специфічні властивості і закономірності та повинен набувати системного характеру і повноту на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових і вдосконалення існуючих форм і методів роботи.

Процеси управління людьми здійснювались у всіх цивілізаціях і різних соціальних формаціях. Результати більшості компаній показують, що одним з найважливіших факторів їх ефективного функціонування в сучасних умовах є наявність високопродуктивної стабільної команди, здатної вирішувати певні завдання і досягати поставлених цілей в екстремальних умовах [28, с. 13-15].

Для об'єктивного аналізу місця управління персоналу в сільськогосподарському підприємстві, проведемо дослідження самого поняття «персонал» з позиції наукових підходів.

З підходу дослідника А.Крамаренко, «персонал» – це робочий колектив організації або проста група співробітників, що не володіють характеристиками колективу, а саме: не знають один одного особисто, займають віддалені робочі місця, не реалізують актуальну функція спілкування і неформальні способи спілкування [30,с.13].

У працях В.О.Чернякової відображено сутність персоналу з позиції психології управління, а саме людей зі своїми індивідуальними потребами та проблемами, які взаємодіють в спільному просторово-часовому режимі, який часто змінюється та здійснює негативний вплив на невротичний стан особистості та підсилюється колективом [53, с. 11].

Схожа по трактуванні терміна «персонал» і позиція Г. Харченко: це людина зі складним набором індивідуальних якостей, серед яких важливу роль відіграє соціальна психологія, він є частиною економічного та інноваційного простору компанії. [49, с. 178]. Н.Л. Гавкалов і М.П. Беляцкий звертаються до одного й того ж контексту понять «службовці» і «службовці» і розкривають це поняття через об'єкт і суб'єкт управління [30]. На наш погляд, персонал повинен визначатися з точки зору ресурсів компанії.

Термін «персонал сільськогосподарського підприємства» зустрічається в наукових статтях як похідне від категорії «персонал». Термін вперше з'явився в англійській літературі в 1909 році як загальна назва для всіх співробітників організації з різною кваліфікацією і посадами.

На наш погляд, найбільш точне визначення персоналу можна знайти в науковій роботі І.А. Белко [2, с. 11] і О.В. Борисяк [6, с. 20], які характеризують його як співробітника організації: менеджери, фахівці, робітники, молодший персонал.

Позиція дослідника А.Я. Кібанов визначає термін «персонал» як персонал організації, який включає всіх співробітників, а також власників і співвласників [14, с. 7].

Г. Т. Завіновська характеризує персонал як «співробітників, тобто осіб, які уклали трудовий договір (контракт) з роботодавцем» [27, с. 6], а також включає до свого складу власників або співвласників компанії, якщо вони знаходяться з ними через особисту спільну роботу і беруть участь в діяльності організації за розумну плату. А. В. Р. Веснін, навпаки, виключає менеджерів зі штату [10].

На нашу думку, сучасне та найбільш точне визначення категорії «персонал» у своїх працях наводять А.П. Єгошин і В. Федосєєв: «персонал об'єднує компоненти трудового колективу організації, тобто всіх співробітників, які виконують виробничу і управлінську роботу або задіяні в обробці робочих елементів з використанням робочого обладнання» [38, с. 7].

Питанням персоналу в сільськогосподарських підприємствах приділяв увагу дослідник О.Л. Болтак. На його думку, персонал складається з групи людей, які фізично розвинені, володіють знаннями і практичними навичками, необхідними для управління виробництвом, для забезпечення якості та своєчасного виконання робіт в галузі забезпечення агропромислового виробництва [4]. Отже, персонал сільськогосподарського підприємства ділиться на управлінський і виробничий.

На наш погляд, найбільш точне визначення персоналу сільськогосподарського підприємства було дано В.О. Черняковою: «це основний штат постійних, сезонних і тимчасових працівників, які виконують завдання поставлені керівництвом, мають відповідний рівень компетенції, поєднують в собі навички і мотивацію кожного співробітника і визначають поведінку всередині організації» [53, с. 9]. Однак це визначення включає тільки співробітників, але не враховує ту частину персоналу, яка складається з власників підприємства, які також працюють і отримують заробітну плату.

На основі проведеного дослідження сутності поняття «персонал сільськогосподарського підприємства», вважаємо за доцільне навести більш широке визначення. Персонал сільськогосподарського підприємства означає основний штат постійних співробітників, сезонних робітників і тимчасових робітників, які мають певні компетенціями, поєднують в собі навички і мотивацію кожного робітника, визначають поведінку всередині організації і заявляють про свою готовність до праці за узгодженим рівнем її оплати.

Крім управління діяльністю, управління персоналом є однією зі складових компанії як цілісної виробничо-економічної системи. Альтернативні варіанти побудови корпоративної системи можна знайти в літературі, але кадрова складова завжди виділяється як основна складова системи управління. Управління персоналом – це особлива область управління, основним суб'єктом якої є люди, що належать до певних соціальних груп, трудових колективів [20, с. 17]. У той же час управління персоналом – це багаторівневий і надзвичайно складний процес, який характеризується певними характеристиками і закономірностями.

У поняття «управління персоналом» входять всі організаційні заходи, спрямовані на оптимальну, кількісну та якісну підготовку персоналу і повне використання їх навичок в процесі діяльності компанії. Однак єдиного правильного формування цієї категорій не існує, оскільки кожен вчений трактує цей процес по-своєму.

Розглядаючи сутність управління персоналом сільськогосподарського підприємства, можна визначити, що це внутрішня функція, яка складається з набору управління і забезпечення керівництва працівниками, які працюють в компанії, вирішення питань, пов'язаних з компенсацією, наймом, управлінням, організаційним розвитком, безпекою, благополуччям, мотивацією та навчанням.

Управління персоналом сільськогосподарського підприємства, в першу чергу, повинно мати соціальну спрямованість і орієнтуватися на інтереси співробітника. При цьому прийняті рішення повинні відповідати не тільки інтересам виробництва, але і його соціальній складовій – співробітникам компанії [40, с. 18].

Таким чином, управління персоналом сільськогосподарського підприємства – це цілеспрямована діяльність керівництва організації, спрямована на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління персоналом.

Управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах відбувається за допомогою системи управління персоналом. Під системою управління персоналом О.В. Крушельницька наводить сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціонально, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети [42, с. 17]. Тобто, система управління персоналом – це підсистема управління підприємством, спрямована на залучення та ефективне використання наявної на підприємстві робочої сили, заснована на виконанні специфічних функцій, розподілених серед управлінців підприємства.

У зв'язку з тим, що наша країна характеризується високим потенціалом у сільськогосподарській галузі, це формує перспективні напрями виходу на світовий ринок. Разом із міжнародним досвідом в Україні розвиваються сільськогосподарські компанії різних організаційно-правових форм. Кожна з цих компаній має свої особливості у формуванні та використанні співробітників, які відображають тип власності, розмір, правовий статус і

форму менеджменту і відображають світовий досвід, відбитий в управлінні людськими ресурсами. Тому, розглядаючи аспекти управління персоналом, розглянемо особливості поділу сільськогосподарських підприємств за організаційно-правовими формами, рис. 1.1.

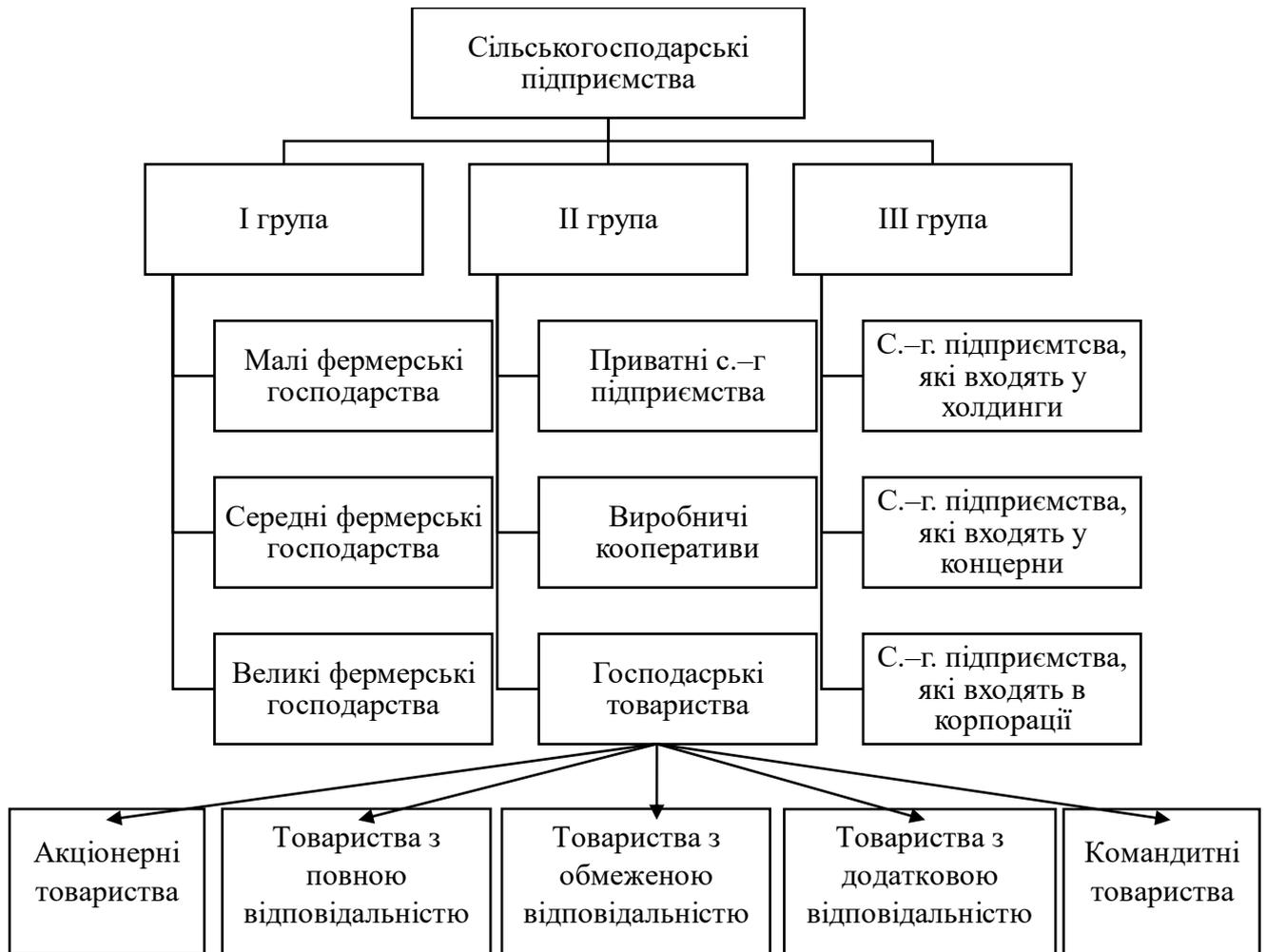


Рисунок 1.1 – Класифікація сільськогосподарських підприємств за організаційно-правовою формою управління (розроблено автором на основі [44, с.126])

Отже, кожне з наведених видів сільськогосподарського підприємства характеризується схожими характеристиками в розвитку та мотивації працівників.

З огляду на напрям України до Європейського Союзу і світовий досвід щодо реалізації сучасної та ефективної системи управління людськими

ресурсами, на основі досліджень С.Я. Воскобійник [22, с. 110], відобразимо порівняння вітчизняної системи із існуючими у світовій практиці. Особливо актуальним буде порівняння підприємства II групи, враховуючи завдання даної роботи, табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика систем управління персоналом

Критерії	Система управління			
	Японська	Американська	Європейська	С.г. II група
Підготовка та навчання працівників	Початкова 5–6 років 3–річна середня Старші школи (коледжі, ВНЗ– 2 роки)			Середня школа Вища школа (технікуми, коледжі, ВНЗ)
Трудова діяльність	Повільний кар’єрний ріст та широка спеціалізація	Стрімкий кар’єрний ріст, про те вузький профіль		Стрімка кар’єра, широка спеціалізація
Пошук працівників	Навчальні заклади	Зовнішні	Через офіційні HR-агентства	Знайомства, агентства
Розвиток та підвищення кваліфікації персоналу	Без відриву від виробництва	З відривом, спеціальні програми підготовки	Навчання на протязі життя	Без відриву від виробництва
Контроль за трудовою діяльністю	М’який та неформалізовані	Жорсткий, формалізований	Присутня, про те виражена у м’якій формі	
Характер прийняття рішень	Повільне прийняття рішень, швидке виконання	Швидке рішення, повільна реалізація	Швидке рішення, швидка реалізація	Швидке рішення, але повільна реалізація
Оцінка персоналу	Колективна праця	Особисті досягнення	Колективні та індивідуальні показники	Особисті досягнення
Оплата праці	За стажем та інтегральним коефіцієнтом	Особисті досягнення	Залежить від професійно-кваліфікаційного рівня	
Мотивація	Премії, бонуси, соціальний пакет	Доплата за додаткові знання в межах професії	Премії в залежності від особистих результатів, від загального обсягу діяльності, участь у розподілі прибутку	
Особливість	«Атмосфера сімейності»	Корпоративна культура	Виска мобільність працівників	

Примітка. Розроблено за джерелом [22, с.110]

Отже, згідно табл. 1.1, схожість вітчизняної системи управління із світовими пов’язана як із історичними етапами становлення України як

незалежної держави, так і з ментальними особливостями та економічними потребами.

Управління персоналом характеризується системністю і повнотою, заснованої на комплексному вирішенні проблем і їх відтворенні. Системний підхід включає в себе облік взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення способів їх вирішення та створення відповідного механізму управління, який дозволяє комплексне планування і організацію системи.

В рамках цієї системи цілями управління людськими ресурсами сільськогосподарської компанії є:

Виховання висококваліфікованого, відповідального персоналу, який послужить важливим інструментом для ведення компанії на досить високому економічному рівні;

Забезпечення соціальної ефективності команди, включаючи так звані соціальні пакети, які останнім часом стали широко використовуватися в українських компаніях для мотивації і залучення співробітників.

Ці цілі можуть бути досягнуті тільки в тому випадку, якщо керівництво компанії розглядає персонал як засіб забезпечення своєї роботи і як один з найбільш важливих виробничих факторів для функціонування компанії.

Підприємства сільського господарства відрізняються особливостями своєї діяльності, ставлять перед собою певні цілі і у кожного співробітника також формуються свої специфічні цінності і погляди. Крім того, змінюється зовнішнє середовище, в якому працюють сільськогосподарські підприємства, а отже і показники, що характеризують співробітників. Тому виникає потребу у формуванні такої системи управління персоналом, яка враховувала б специфіку сільськогосподарського підприємства відповідно до його мети [27, с. 6].

Мета управління персоналом сільськогосподарського підприємства включає поєднання ефективного навчання персоналу, професійного розвитку і стимулів до ефективної роботи. Сутність мети виражається через завдання, рис. 1.2.

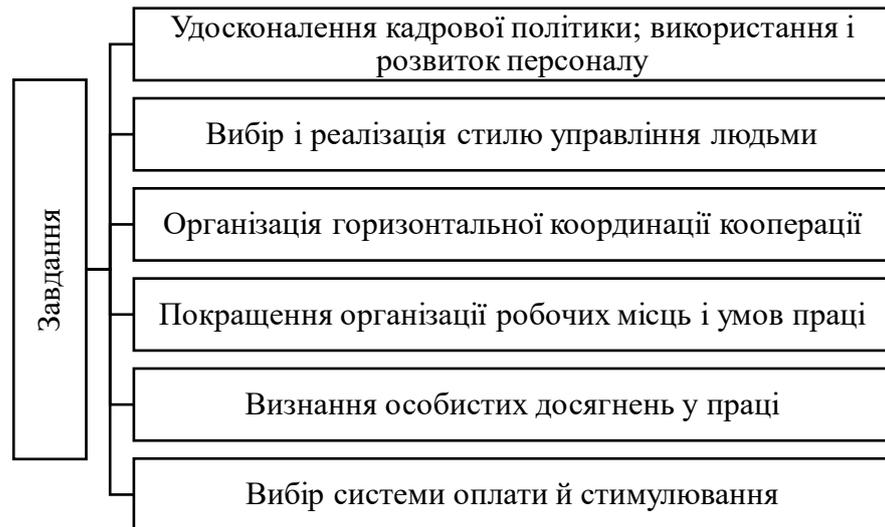


Рисунок 1.2 – Завдання управління персоналу сільськогосподарського підприємства *(розроблено автором на основі [28, с.12])*

Оскільки управління персоналом здійснюється в межах організаційних структур, через які реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу організації та відносини між ними.

Таким чином, управління персоналом сільськогосподарського підприємства – це не тільки найважливіший чинник економічного успіху сучасного підприємства, інструмент підвищення ефективності та продуктивності персоналу, але й соціально-орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних стимулів. Особливість управління персоналом в сільськогосподарському підприємстві, повинна розкривати приховані знання персоналу, розширювати межі цих знань, змінювати відносини між людьми і тим самим збільшувати людський капітал, який сьогодні є найціннішим ресурсом сільськогосподарських підприємств. Вираження цих особливостей відбувається саме через процес управління персоналом, розглянемо даний аспект більш детально в наступному підрозділі роботи.

1.2 Процес управління персоналом сільськогосподарського підприємства

Управління людськими ресурсами – важливий і постійний процес в кожній компанії. Деякі завдання управління персоналом не можуть бути повністю виконані і можуть вважатися достатніми. Управління персоналом в компанії має здійснюватися безперервно. Відповідно до зазначених засад управління персоналом відобразимо основні етапами цього процесу на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Етапи процесу управління персоналом (розроблено автором на основі [30])

Планування персоналу – це процес планування загальної системи сільськогосподарського підприємства, метою якого є підбір високоякісного персоналу, досягнення необхідної кількості працівників та встановлення соціальних відносин. З його допомогою можна визначити, скільки співробітників і яка конкретна кваліфікація потрібна для вирішення певного

завдання. Планування людських ресурсів допомагає визначити вимоги до певної категорії працівників, а також вирішити проблеми, пов'язані із заміною працівники. Планування визначає індивідуальний потенціал конкретного працівника та напрями для підвищення продуктивності та нарощення трудового потенціалу підприємства. В аспекти планування входить і регулювання витрат на оплату праці, а також цільову потребу у фінансових витратах.

Для залучення та відбору персоналу, перш за все, потрібно з'ясувати кількість вакансій у сільськогосподарському підприємстві. Коли потрібні додаткові «руки», щоб досягти ефективності організації, розпочинається процес набору персоналу. Цей процес має дві основні складові:

проводиться дослідження з основною метою визначення вимог до претендента, якими професійними якостями він повинен володіти;

здійснюється відбір кандидатів та їх подальше працевлаштування.

Формування вимог до кандидата є обов'язковою особливістю будь-якого серйозного підбору персоналу. Для обґрунтування таких вимог складається посадова інструкція із зазначеними характеристиками, які особа повинна мати у конкретній пропозиції про роботу, її професійні обов'язки та права. Такий підхід допоможе усунути низку непорозумінь між роботодавцями та персоналом. При формуванні та підготовці таких інструкцій рекомендується безпосередня участь керівника сільськогосподарського підприємства, який потребує робочої сили.

Після того, як створено опис роботи та підготовлено вимоги, можна розпочати набір та відбір кандидатів. Для цього сільськогосподарське підприємство може використовувати широкий спектр інструментів, кожен з яких має свої переваги та недоліки [33, с. 4]:

пошук в середині компанії;

використання персоналу для залучення кандидатів;

проведення маркетингової роботи в ЗМІ, тобто розміщення вакансій в Інтернеті, в газетах або на телебаченні;

профорієнтаційна робота у вищих навчальних закладах;
використання державних служб зайнятості як платформи для набору претендентів;

послуги приватних кадрових агентств.

Універсального і абсолютно оптимального методу не існує, оскільки кожен має свої недоліки.

Наступний етап – первинна ідентифікація кандидатів. Необхідно провести роботу щодо максимального обмеження кола претендентів та створення їх резерву. Первинна ідентифікація проводиться шляхом перегляду поданих кандидатом документів для задоволення встановлених вимог. За результатами ідентифікації можна прийняти рішення щодо доцільності очної зустрічі та співбесіди [42, с. 16].

З огляду на потребу в безперервному інтегрованому управлінні людськими ресурсами, існує об'єктивна потреба у формуванні системи управління людськими ресурсами – упорядкованого набору взаємопов'язаних елементів, які різняться функціональними цілями, працюють автономно, але орієнтовані на загальну мету компанії (прибуток).

Система управління персоналом покладає на працівників певні організаційні функції і регулює потік інформації в системі управління компанією [45, с. 15].

Система управління персоналом постійно розвивається і вдосконалюється. Це повинно відповідати вимогам розвитку продуктивних сил на кожній стадії розвитку суспільства і з відповідними коригуваннями.

Система управління персоналом аграрної компанії забезпечує ефективність роботи і усуває недоліки, які виникають в робочому процесі.

Чинники, що впливають на формування цієї системи, наведено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Чинники, що впливають на формування системи управління персоналом (розроблено автором на основі [46])

Як видно з рис.1.4, у процесі формування системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства слід урахувувати як зовнішні, так і внутрішні чинники.

До зовнішніх відносяться: ситуація на ринку праці (нестача або звільнення), вимоги трудового законодавства, ситуація.

До внутрішніх відносяться: цілі компанії, напрямки компанії, персонал (група людей, об'єднаних формальними або істотними характеристиками), організаційна культура (набір норм, цінностей, якими керуються члени організації), характеристики Управління персоналом (кадрова політика), перспективи розвитку (як кар'єри, так і компанії в цілому), розмір компанії. Система управління персоналом призначена для забезпечення підприємства кадрами, організації їх ефективного використання, а також професійного та соціального розвитку.

Для виконання поставлених завдань управління персоналом концентрується на таких функціях:

визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом;

- удосконалення системи роботи персоналу в компанії;
- визначення заходів, форм і методів досягнення поставлених цілей;
- організація роботи по реалізації кадрових рішень;
- координація та контроль виконання запланованих заходів.

Також варто відзначити, що управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві, на відміну від іншого виду діяльності, має деякі особливості. Наприклад, Т. Ніщенко виділяє наступне:

- створення системи навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, направлення на додаткове навчання підвищення кваліфікації, напрям на тренінги і семінари з урахуванням специфіки діяльності;

- нематеріальні стимули до роботи в контексті поліпшення соціальних і виробничих відносин;

- створення умов для підвищення продуктивності праці;

- кар'єрний менеджмент співробітників;

- впровадження системи атестації співробітників [47].

Принципи, на основі яких здійснюється управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві, включають принципи науки, економіки, системи, ресурсів і технічної підтримки, юридичної підтримки, людських ресурсів, екологічності, інфраструктурної підтримки і культурної підтримки [54, с.90]. Однак в діловій літературі існує поняття «ефективність управління персоналом», тобто це стан системи управління персоналом, який відповідає балансу інтересів стейкхолдерів і коштів, витрачених з метою досягнення короткострокових результатів. Принципи такого управління не тільки наукові та рентабельні, але також характеризуються прогресивністю, об'єктивністю, прозорістю, простотою, гнучкістю, системністю, універсальністю і доцільністю [6, с. 12].

Принципи управління персоналом – це основні ідеї, зразки та правила поведінки керівників при реалізації функцій управління. Основними принципами управління персоналом є [10]:

принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні, а також розподілу (делегування) повноважень при прийнятті управлінських рішень;

принцип поєднання індивідуального лідерства та колегіальності в управлінні: колегіальність передбачає вироблення колегіального або колективного рішення, заснованого на поглядах керівників різних рівнів, а також виконавців тих чи інших рішень;

принцип наукової обґрунтованості менеджменту: вся управлінська діяльність повинна здійснюватися на основі застосування наукових методів і підходів;

принцип планування: визначення основних напрямків, завдань і планів майбутнього розвитку організації;

принцип поєднання прав, обов'язків і відповідальності: кожен в організації наділений певними завданнями і несе відповідальність за виконання покладених на нього завдань;

принцип мотивації: чим ретельніше менеджери впроваджують систему заохочень і покарань, тим ефективніше буде програма мотивації та заохочення людей в досягненні цілей організації їх співробітників.

принцип демократизації управління: участь в управлінні організацією всіх співробітників.

Отже, лідер повинен не тільки командувати підлеглими, а й направляти їх зусилля, допомагати розкривати їх здатності і формувати навколо себе групу однодумців.

Найважливіші принципи управління людськими ресурсами:

передача відповідальності за свою роботу кожному співробітнику: кожен співробітник повинен знати, кому він підпорядковується і від кого він отримує інструкції;

система управління, що складається з ієрархії різних рівнів (одиниць), включає присвоєння різних рівнів управління окремим керівникам або органам (апарату). У цих лідерів різні ранги.

У розвинутій управлінській ієрархії топ-менеджер не бере ні в якій управлінській функції. Основним завданням вищого керівництва є весь процес управління: координація різних функцій, їх взаємозв'язок і координація; Підбір керівників відповідних служб і відділів; Організація ієрархії всієї системи управління. Керівники середньої та нижньої ланки виступають організаторами певних видів робіт. В їх завдання входять: створення загального плану роботи; Об'єднуйте людей для роботи; Управління трудовими ресурсами; Координація роботи окремих частин організації і окремих співробітників; Контроль роботи.

У сучасній літературі представлені більш детальні варіанти класифікації принципів управління людськими ресурсами. Цікавий приклад – робота Т.Ніщенко, який стверджує, що керівники повинні дотримуватися наступних принципів для ефективного управління персоналом [39]:

людина – основа корпоративної культури. Успішні компанії надають великого значення співробітникам, тому що, коли люди готові змінюватися, вони стають рушійною силою цих змін.

адміністрування для всіх. Управління здійснюється на трьох рівнях: вище керівництво, менеджмент середньої ланки («команда») і нижчу керівництво («співробітники»).

ефективність як критерій успіху компанії, а саме досягнення цілей з мінімальним використанням ресурсів і максимальним прибутком.

відносини як критерій корпоративного успіху. Ви повинні працювати з п'ятьма взаємопов'язаними підсистемами якості: особиста якість, якість команди, якість продукції, якість обслуговування і якість організації.

команда як критерій корпоративного успіху. Всі команди і окремі співробітники команди вносять свій внесок в успіх і невдачі компанії.

освіта – це ключ до розвитку і змін, а також невід'ємна частина найважливішого процесу розвитку бізнесу.

Таким чином, класифікація принципів управління персоналом сільськогосподарського підприємства також ділиться на загальні принципи, що характеризують вимоги до визначення кадрової стратегії організації з

урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов існування, а також бажаних приватних умов. Відмінності між групами принципів, наведеними в різних джерелах, незначні і в основному зводяться до відмінності в формулюванні та кількості категорій, присвоєних кожній групі.

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених і обґрунтованих методів. У теорії та на практиці управління персоналом застосовують три групи методів: адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні та соціально-психологічні (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Методи управління персоналом (розроблено автором на основі [42 с.18])

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні. Вони застосовуються на адміністративній підпорядкованості об'єкта суб'єкту,

на основі ієрархічного управління. Організаційно-розпорядчі методи управління ґрунтуються на відносинах єдиновладдя, дисципліни та відповідності, здійснюються у формі організаційного та розпорядчого впливу [14, с. 7]. Це дає можливість об'єднати в одній групі як адміністративні, так і суто організаційні методи управління персоналом [16, с. 215].

Економічні методи управління засновані на врахуванні та використанні економічних інтересів індивідуальних, групових, колективних. Механізмами економічних методів на рівні підприємства є норми та нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках підприємства тощо. Економічні методи управління персоналом полягають у тому, що створюють матеріальну зацікавленість усіх зайнятих у підвищенні ефективності їхньої праці та впливають на управління об'єктом через економічні інтереси колективу та окремих робітників.

Економічні методи управління включають широке використання таких процедур, як планування, облік, контроль, економічний аналіз, оцінювання персоналу, мотивація та стимулювання.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці та впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

В арсеналі соціально-психологічних методів управління є такі дієві засоби, як навчання та розвиток персоналу, соціальне планування, моральне заохочення, соціальне страхування, соціальний захист персоналу. Специфіка цих методів полягає в значній частці використання неформальних факторів, інтересів особи, групи колективу, у процесі управління персоналом.

Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінського впливу на персонал, який базується на використанні закономірностей соціології та психології. Об'єктом впливу цих методів є групи людей і окремі особи. За масштабами та способами впливу вказані методи можна поділити на дві основні групи: соціологічні, що спрямовані на групи людей і їх взаємодію в

процесі трудової діяльності; психологічні, що впливають на конкретного індивіда.

Отже, управління персоналом сільськогосподарського підприємства є складним процесом і важливим компонентом управління організацією як системою. Складним воно є тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагає особливих підходів в управлінні. Методичні підходи до визначення ефективності розглянемо в наступному підрозділі роботи.

1.3 Методичні підходи до визначення ефективності управління персоналом сільськогосподарського підприємства

Оцінка ефективності системи управління є важливим елементом у розробці проектних та планових управлінських рішень для визначення ступеня прогресивності поточного управління, проектів чи запланованих заходів, що розробляються на підприємстві. Він здійснюється з метою створення сучасної системи управління або вдосконалення існуючої, яка б забезпечувала високу конкурентоспроможність компанії на внутрішньому та зовнішньому ринку [19, с. 223].

Оцінка роботи підлеглих дозволяє керівнику вирішувати найрізноманітніші завдання. Це, з одного боку, забезпечує нормальне функціонування підрозділів і всієї організації, вирішення виробничих завдань, виконання планів, досягнення цілей, підтримання виробничих процесів, а з іншого боку, більш ефективно використання потенціал працівників, оскільки система оцінювання дозволяє підвищити їх мотивацію, визначити напрямок їх розвитку та стимулювати потребу в навчанні та подальшій освіті. Для того, щоб мати можливість для маневру, менеджер повинен мати достатньо широкий арсенал методів оцінки роботи, щоб якнайкраще вирішувати як поточні, так і майбутні завдання в галузі управління персоналом.

Коли мова йде про ефективність управління персоналом (управління людськими ресурсами), а отже, про методи вимірювання ефективності управлінських заходів при формуванні кадрової структури, оптимальному їх використанні в житті організації, розвитку людського капіталу та ін., постає проблема того, що в основі лежить ефективність роботи цього персоналу. А отже потрібно вимірювати, відстежувати та оптимізувати трудову діяльність кожного працівника сільськогосподарського підприємства та кожної групи працівників. Якщо це відбувається продуктивно, можуть бути аргументи щодо високої ефективності управління персоналом.

Ефективність трудової діяльності можна справедливо розглядати як частину ефективності суспільного виробництва, оскільки праця є одним з найважливіших факторів виробництва. В економічній теорії ефективність визначається на основі поставлених цілей залежно від досягнутих результатів та використаних для них ресурсів. Тобто в іншому тлумаченні ефективність завжди пов'язана із співвідношенням величини результату та величини витрат.

Водночас на даний час не існує єдиного підходу до визначення критеріїв ефективності управління людськими ресурсами та проблеми вимірювання ефективності трудової діяльності. Відтак, підходи до оцінки персоналу, на думку Г.В. Градосельської, С.М. Климової, Е. Лессера, Л. Пруссака та А.Н. Чуракова об'єднують в три групи, відповідно до спрямованості [28, с.34]:

Якісні методи. Друга їх назва – описові, оскільки вони характеризують співробітників без застосування строгих кількісних даних. До методів якісної оцінки відносяться:

матричний метод – порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника для тієї чи іншої посади.

метод системи довільних характеристик – кадрова служба або керівник виділяють найбільші досягнення і найсерйозніші порушення в роботі і роблять висновки на основі їх зіставлення.

оцінка виконання завдань – найпростіший метод, коли оцінюється робота співробітника в цілому.

метод «360 градусів» – оцінка працівника підприємства колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами і ним самим. Даний метод орієнтований на оцінку компетентності людьми, які постійно працюють із працівником. Він використовується як для індивідуальних кадрових завдань, так і як доповнення до основної системи. Працівник може сам ініціювати цей метод оцінки, щоб визначити сфери свого розвитку. Висновок про оцінку формують чотири сторони: керівник, підлеглі, колеги та клієнти (вгорі, внизу, поруч і поруч) у кількості 7-12 осіб.

групова дискусія – розмова працівника з керівником або експертами в цій сфері діяльності про результати його роботи і перспективи;

атестація – право керівництва підприємства на проведення оцінки працівників, яке може бути реалізоване стосовно всіх або певних категорій працівників.

Працівники, які працюють менше року, вагітні жінки або діти віком до трьох років, а також представники вищого рівня управління можуть бути виключені з оцінки. Атестація проводиться один, два або три рази на рік. Він може бути регулярним або надзвичайним за рішенням адміністрації;

метод оцінки персоналу МВО – управління цілями, полягає у спільному розподілі завдань менеджером та працівником та оцінці результатів після звітного періоду. Усі посади в компанії оцінюються;

асесмент-центр – це один із методів комплексної оцінки персоналу у вигляді гри. Метод базується на використанні додаткових методів і фокусується на оцінці реальних якостей працівників, їх психологічних та професійних особливостей, відповідності вимогам робочих посад, а також виявленню потенційних можливостей[26].

Від так, кожен етап роботи співробітника в сільськогосподарському підприємстві, передбачає використання певних методів оцінки, табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Відповідність методу оцінки персоналу етапу роботи працівника сільськогосподарського підприємства

Метод оцінки	Етапи роботи працівника						
	Підбір працівника на вакансію	Закінчення випробувального терміну	Поточна оцінка результатів праці	Ротація	Рішення щодо навчання	Формування кадрового резерву	Рішення щодо звільнення
Атестація			+	-	-	-	+
МВО			+	+			
Матричний метод			+	+	+	-	
«360 градусів»				-	+	+	
Асесмент-центр						+	

Примітка. Розроблено за джерелами[31, с.12]

У табл. 1.2 позначкою «+» наведено ті методи, які проводяться окремо. Без позначки, та позначкою «-» – які проводяться в комплексі. Отже, ключові методи, які на сьогодні активно використовуються сільськогосподарськими підприємствами можуть комбінуватись та давати синергетичний ефект на виході.

Кількісні методи – вважаються найбільш об'єктивними, оскільки всі результати їх проведення виражені в цифрах. До них відносять:

методи бальної оцінки. За кожне професійне досягнення персонал підприємства отримує певну, заздалегідь обумовлену кількість балів, яку узагальнюють за підсумками конкретного періоду – місяця, кварталу або року.

рангові метод – група керівників розробляє щось на кшталт власних рейтингів співробітників, потім всі рейтинги звіряються між собою, і тих співробітників, які опинилися на найнижчих позиціях, звільняють або переводять на менш відповідальну посаду.

метод вільної бальної оцінки. У цьому випадку кожна особистісна якість, властивість співробітника оцінюється експертами на певну кількість балів, а результати сумуються. На основі отриманих фактів складається рейтинг.

Одним із найвідоміших кількісних показників ефективності праці є продуктивність праці, яка оцінює результативність діяльності персоналу та підприємства на одиницю витрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів підприємства.

Найбільш розповсюдженим показником продуктивності праці працівників є виробіток, який визначається середнім розміром товарообороту на одного працівника (1.1) [37, с.149]:

$$\Pi = \frac{T_0}{\Delta Ч}, \quad (1.1)$$

Де T_0 – товарооборот, грн.

$\Delta Ч$ – середньоспискової чисельність працівників

Цей показник характеризує обсяг товарообороту, реалізованого одним працівником підприємства за певний проміжок часу.

Останнім часом, в більш успішно використовують зворотний показник виробітку – коефіцієнт витрат на заробітну плату у кількості реалізованої продукції. Загальну методику розрахунку показників, що характеризують ефективність використання засобів на заробітну плату, можна представити у вигляді таблиці (табл. 1.1).

Існує ряд показників, які важко оцінити кількісно, їх врахування є обов'язковою умовою об'єктивної оцінки кінцевого результату праці робітників торгівлі. Тому на підтвердження взаємозв'язку між часткою основної заробітної плати та рівнем продуктивності праці, вітчизняними дослідниками розроблена факторна модель продуктивності праці, яка складається з трьох факторних показників: середня заробітна плата, зарплатовіддача основної заробітної плати та частка основної заробітної плати в фонді оплати праці.

Таблиця 1.3– Показники ефективності використання засобів на заробітну плату

Показники	Формула розрахунку	Умовні позначення
Зарплатовіддача	$ЗВ = \frac{Q}{ЗП}$	ЗП – заробітна плата персоналу; Q – обсяг товарної продукції; ЗВ – зарплатовіддача
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат	$\partial_v = \frac{ЗП}{В} \times 100\%$	∂_v – питома вага ЗП в загальній сумі витрат; В – витрати виробництва
Питома вага заробітної плати в обсязі реалізованої продукції	$\partial_{тп} = \frac{ЗП}{Q} \times 100\%$	∂_v – питома вага ЗП в обсязі товарної продукції
Рівень рентабельності заробітної плати	$Рзп = \frac{П(З)}{ЗП} \times 100\%$	Рзп – рентабельність ЗП; П (З) – прибуток (збиток) підприємства

Примітка. Розроблено за джерелом [31, с. 10].

Загальний вигляд індексної мультиплікативної трьохфакторної моделі продуктивності праці (1.2) або (1.3) [41, с.150]:

$$ПП = \frac{ФОП}{ЧПВП} \times \frac{ВР}{ФОЗП} \times \frac{ФОЗП}{ФОП}, \quad (1.2)$$

$$ПП = ВОП_{ср} \times ЗВ_{озп} \times \partial_{ФОЗП}, \quad (1.3)$$

де ПП – продуктивність праці, тис. грн./особу;

ФОП – фонд оплати праці, тис. грн.;

ВР – виручка від реалізації продукції, тис. грн.;

ФОЗП – фонд основної заробітної плати, тис. грн.;

ВОП_{ср} – середньорічні витрати на оплату праці в розрахунку на одну особу промислово-виробничого персоналу (ПВП), тис. грн./прац.;

ЗВ_{озп} – зарплатовіддача основної заробітної плати, грн.;

$\partial_{ФОЗП}$ – частка основної заробітної плати в фонді оплати праці, коеф.

Наведені фактори прямо впливають на підвищення продуктивності праці. Як відомо, заробітну плату відносять до основного матеріального стимулу зростання ефективності праці. Але підвищення середньої заробітної плати

повинно бути підкріплене виробничими результатами, а темпами її зростання не повинні переважати темпи зростання продуктивності праці. Як зазначено вище, основна заробітна плата потребує підвищення її частки в загальному фонді оплати праці. Адже саме вона обумовлює виконання головної функції оплати праці – стимулюючої, яка полягає у встановленні залежності її розміру від кількості і якості праці конкретного працівника, його трудового внеску в результати роботи підприємства. Тому збільшення частки основної заробітної плати у витратах на оплату праці є важливою умовою підвищення мотивації до праці і, як наслідок, підвищення її ефективності.

Подібний механізм впливу на продуктивність праці передбачає зарплатовіддача основної заробітної плати. Адже даний показник характеризує взаємозв'язок між витратами на фонд основної заробітної плати та кінцевим результатом діяльності підприємства: чим більше виручки від реалізованої продукції приходить на одиницю виплаченої основної заробітної плати працівнику, тим ефективніше використовуються витрати на оплату праці.

III. Комбіновані методи. Найбільш ефективні підходи до оцінки, на думку Г.В. Градосельської, С.М. Климової, Е. Лессера, Л. Пруссака та А.Н. Чуракова, оскільки в них використовуються і описові, і кількісні аспекти. До них відносять [3, с. 4]:

метод суми оцінок. Кожна характеристика працівника оцінюється за певною шкалою, а потім виводиться якийсь середній показник, порівнюваний з ідеальним для конкретної посади.

система угруповання. Всіх співробітників персоналу підприємства ділять на кілька груп – від тих, хто працює незадовільно, до тих, чия робота практично бездоганна.

Незважаючи на багатоваріантність запропонованих вище методів, можемо узагальнити, що всі вони здатні оцінити лише певний аспект роботи співробітника підприємства або його соціально-психологічних характеристик, тому останнім часом HR-відділи або кадрові консультанти все частіше

використовують для об'єктивного оціночного аналізу комплексні універсальні методи, що увібрали в себе досягнення всіх наявних підходів.

При оцінці персоналу з використанням будь-якого з розроблених методів дуже важливо дотриматись кількох принципів: об'єктивності, надійності, комплексності, достовірності і доступності для розуміння, які в рівній мірі поширювалися б на обидві сторони – оцінюючу і оцінювану.

Характеризуючи методи оцінки результативності роботи персоналу або КРІ, варто зазначити, що аббревіатура КРІ (Key Performance Indicators) з англійської мови перекладається як «ключові показники ефективності». Відповідно, це система оцінки персоналу, яка дозволяє визначити ефективність співробітників фірми на предмет їх здатності досягнення стратегічних і тактичних цілей [10, с. 67].

Методика оцінки КРІ передбачає, що для кожної посади в компанії розроблені дві моделі поточних результатів і компетенцій (оформлюються у вигляді таблиці). У першій перераховані всі критерії, за якими слід оцінювати ефективність співробітника, – кількісні і якісні, командні та індивідуальні. У другій – компетенції, не обхідні для цієї посади, – корпоративні, управлінські та експертні.

З двох моделей вибирають п'ять – сім основних показників для оцінки результатів компетенції співробітника за конкретний період і записують їх у таблиці його персональної діяльності. Компетенції при цьому прирівнюються до якісних підсумків його роботи. Безпосередній керівник співробітника присвоює кожному з обраних показників вагу від 0 до 1. При цьому він орієнтується тільки на власні пріоритети. Сумарна вага показників має дорівнювати одиниці. Для всіх показників спочатку задаються три рівні ефективності [6, с.13]:

База (Б) – вихідна точка, від якої відраховується результат. Найгірше значення.

Норма (Н) – рівень, який в обов'язковому порядку повинен бути досягнутий з урахуванням всіх обставин.

Мета – рівень, до якого потрібно прагнути, свого роду ідеальний показник.

Після закінчення контрольного періоду оцінюються всі показники КРІ. При цьому якісні оцінюються за порядковою 100–бальною шкалою, а кількісні – за природною метричною. Після оцінки фактичного показника розраховується приватний результат співробітника підприємства за формулою (1.4):

$$(\Phi - Б / Н - Б) \times 100\% = \text{результат (\%)} \quad (1.4),$$

де Φ – фактичний результат роботи працівника [6, с. 13].

Отже, на сьогодні питання адекватної оцінки ефективності працівників є надзвичайно актуальним для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Незважаючи на численні розробки, науковці та практики сьогодні не демонструють єдності у методичних підходах до здійснення оцінки персоналу підприємства. Всі існуючі методи можна умовно поділити на три групи – якісні, кількісні та комбіновані. Незважаючи від того, який метод обирає конкретний менеджмент підприємства, процес оцінки персоналу можна розглядати у розрізі наступних етапів: підготовка програми оцінки; аналіз діяльності груп працівників і формулювання критеріїв оцінки; конструювання процедури оцінки; проведення оцінки; інтерпретація та аналіз результатів.

Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретичних аспектів процесу управління персоналом сільськогосподарського підприємства, можливо зробити наступні висновки:

1. Досліджено сутність, цілі та завдання персоналу сільськогосподарського підприємства. Управління персоналом сільськогосподарського підприємства – це не тільки найважливіший чинник економічного успіху сучасного підприємства, інструмент підвищення

ефективності та продуктивності персоналу, але й соціально орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних стимулів. Особливість управління персоналом в сільськогосподарському підприємстві, повинна розкривати приховані знання персоналу, розширювати межі цих знань, змінювати відносини між людьми і тим самим збільшувати людський капітал, який сьогодні є найціннішим ресурсом сільськогосподарських підприємств.

2. Досліджено управління персоналом сільськогосподарського підприємства та виявлено, що це є складним процесом і важливим компонентом управління організацією як системою. Складним воно є тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагає особливих підходів в управлінні.

3. Охарактеризовано методичні підходи до оцінки сільськогосподарського персоналу. На сьогодні питання адекватної оцінки ефективності працівників є надзвичайно актуальним для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Незважаючи на численні розробки, науковці та практики сьогодні не демонструють єдності у методичних підходах до здійснення оцінки персоналу підприємства. Всі існуючі методи можна умовно поділити на три групи – якісні, кількісні та комбіновані. Незважаючи від того, який метод обирає конкретний менеджмент підприємства, процес оцінки персоналу можна розглядати у розрізі наступних етапів: підготовка програми оцінки; аналіз діяльності груп працівників і формулювання критеріїв оцінки; конструювання процедури оцінки; проведення оцінки; інтерпретація та аналіз результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПОСУЛЛЯ-АГРО»

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

Товариство з обмеженою відповідальністю «Посулля-Агро» (скорочено ТОВ «Посулля-Агро»), було засновано 2 квітня 2002 року. Адреса реєстрації: Полтавська обл., Лубенський район, село Засулля, вулиця Комсомольська, будинок 127.

Підприємство за організаційною формою є товариством з обмеженою відповідальністю. Тобто власники даного товариства відповідають за його зобов'язаннями пропорційно до розміру внесених часток: Тронько Володимир Михайлович – 313076 грн. (48.88%), Міценко Юрій Миколайович – 298665 грн. (46.63%), Роман Галина Михайлівна – 17358 грн. (2.71%), Міценко Юрій Юрійович – 11401 грн. (1.78%).

Основним видом діяльності згідно КВЕД є 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. Сільське господарство – одна з найважливіших галузей господарського комплексу України, яка відіграє важливу роль у зміцненні економіки нашої країни, підвищенні життєвого рівня населення і розв'язанні соціально-економічних проблем. Тому підтримка та розвиток сільського господарства є пріоритетним завданням держави.

Однією з основних галузей сільського господарства є рослинництво, яке займається, головним чином, обробкою культурних рослин для виробництва рослинницької продукції. Забезпечує населення продуктами харчування, тваринництво – кормами, багато галузей промисловості (харчову, комбікормову, текстильну, фармацевтичну, парфумерну і ін.) – сировиною рослинного походження. Тісно пов'язано з тваринництвом.

Різноманітність політики ТОВ «Посулля-Агро» свідчить про гнучкість та здатність швидко реагувати на ринок. Директор підприємства прогнозує потенційний попит і намагається мінімізувати збитковість та пробує різні види сільськогосподарської діяльності.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Посулля-Агро» відображена на рис. 2.1.

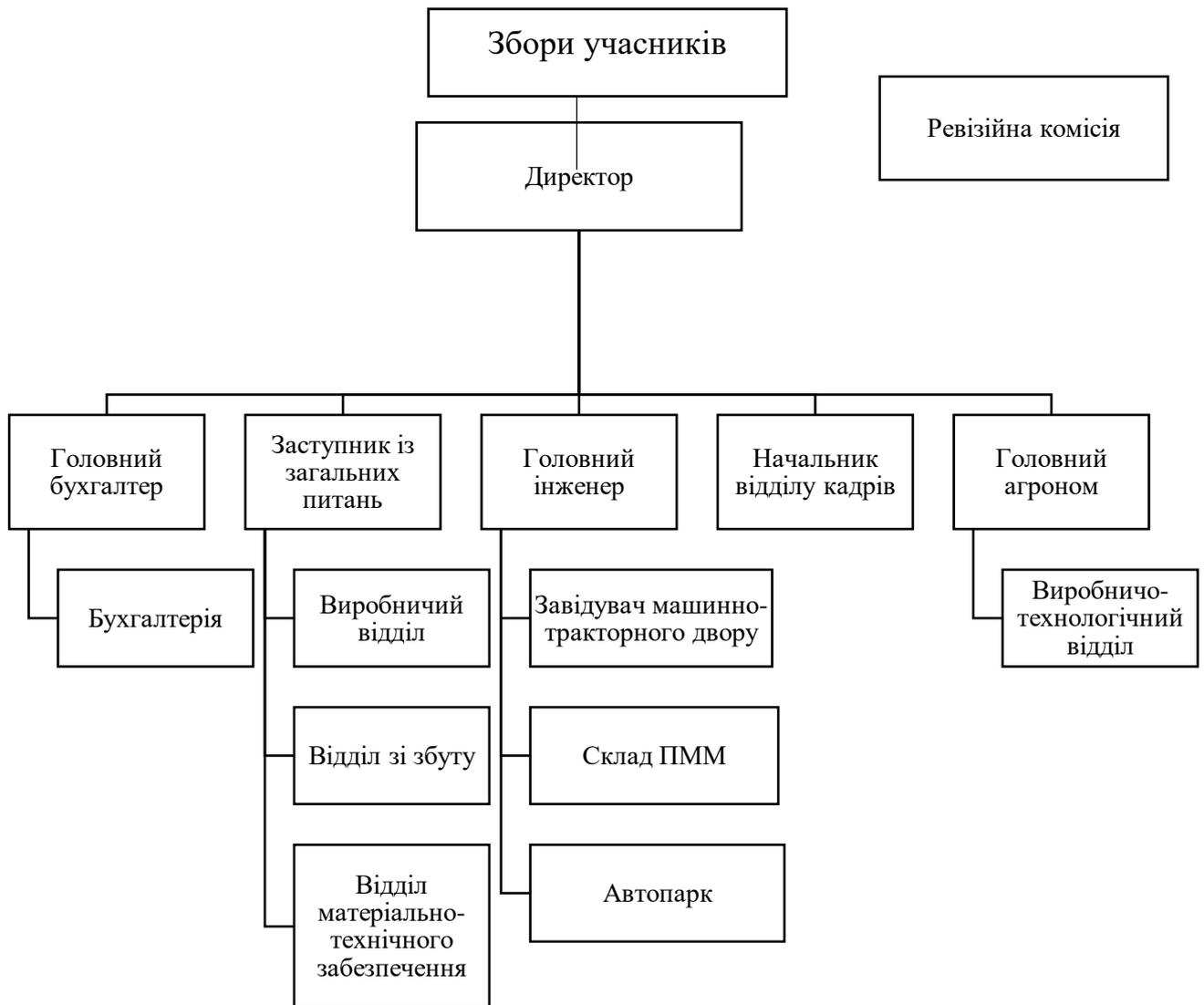


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Посулля-Агро»
(розроблено автором на основі власних спостережень)

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.

За стан охорони праці ТОВ «Посулля-Агро» відповідає директор, згідно із чинним законодавством «Про охорону праці». Але необхідні інструктажі та навчання для працівників проводить залучений спеціаліст ззовні.

Відповідно до ст. 19 Закону України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-ХІІ фінансування охорони праці здійснюється роботодавцем. Для підприємств, незалежно від форм власності, або фізичних осіб, які відповідно до законодавства використовують найману працю, витрати на охорону праці становлять не менше 0,5% від фонду оплати праці за попередній рік.

Для узагальнення результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «Посулля-Агро» не достатньо володіти цифровою інформацією, потрібно враховувати ряд факторів та чинників що впливають на підприємство як з позитивної, так і негативної сторони.

Аналіз зовнішніх факторів впливу на ТОВ «Посулля-Агро» полягає в дослідженні зовнішніх чинників, пов'язаних з підприємством, з метою виявлення можливостей і загроз для бізнесу.

Загрози і можливості в середовищі непрямої дії ТОВ «Посулля-Агро», розділено на:

політичні чинники. Перемінні тенденції у структурі влади спрямовані на децентралізацію, реалізуються з метою реформування галузі. Про те лобіювання інтересів Агро холдингів у Верховній Раді, призводять до натиску на фермерські господарства та малі сільськогосподарські;

економічні. До таких факторів можна віднести інфляцію (впливає на вартість палива для обробляння полів, сировину – для виготовлення кормів та ін.); стабільність гривні і податкові ставки;

ринкові фактори. Вплив на діяльність ТОВ «Посулля-Агро» здійснюють тенденції на світовому ринку, його кон'юнктура не обов'язково в галузі сільського господарства. Адже ринок взаємопов'язаний, і негативні тенденції на фінансовій або товарній біржі призведуть до негативних тенденцій в ТОВ «Посулля-Агро». Однією з таких тенденцій є формування нових вимог до технології вирощування сільськогосподарських культур ріпаку та соняшнику. Згідно з прийнятою директивою в ЄС, з 2023 р заборонено експорт продукції, яка не відповідає оновленим санітарним нормам. Їхня сутність полягає у зменшенні рівня пестицидів та інших засобів для стимуляції росту, врожайності та запобігання ураження шкідниками. Відповідно Україна може втратити ринок збуту, що суттєво відзначиться і на діяльності ТОВ «Посулля-Агро»;

технологічні чинники. Вплив даного чинника виражено як інноваціями в сільськогосподарській діяльності, пов'язаних із збільшенням рівню врожайності, збільшення стійкості посіву до погодних умов або шкідників, так і технологічними розробками щодо транспортного забезпечення ТОВ «Посулля-Агро» та програмного забезпечення для управління ключовими процесами підприємства;

конкурентний фактор. Ринок сільськогосподарського господарства, особливо в Полтавській області, через наявність родючих ґрунтів, можна вважати перенасиченим. Головними гравцями є не лише невеликі фермерські господарства, але й такі агрохолдинги як Кернел, Астарта–Київ, Відродження, Укролія та інші;

екологічний фактор є одним із ключових неконтрольованих та сильновпливаючих на підприємство. Оскільки від погоди, її сприятливих або негативних факторів залежить прибуток підприємства. Про те завдяки технологічному факторі, сільськогосподарське підприємство навчилось мінімізувати вплив екології, використовуючи у діяльності стійкі рослини.

соціальні фактори. Сюди можна віднести як імідж професії та проблему кадрового забезпечення сільськогосподарського підприємства, так і міграцію молоді за кордон в пошуках більш високооплачуваної роботи. Що в решті призводить до скорочення рівня кваліфікованих спеціалістів та бажаючих працювати в селі.

Отже, для узагальнення дослідження чинників впливу на ТОВ «Посулля-Агро», використаємо метод створення профілю макросередовища і найближчого оточення. Індивідуальні фактори середовища укладаються в матрицю профілю зовнішнього середовища, кожен з яких експертно отримує такі оцінки:

Значення для галузі по порядку величини: 3 – великий, 2 – середній, 1 – слабкий;

Вплив на організацію порядку величини: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – без ефекту;

напрямок впливу на шкалу: +1 – позитивний, -1 – негативний.

Потім всі три експертних рейтингу множаться і виходить загальний інтегрований рейтинг, який показує рівень важливості того чи іншого фактора для ТОВ «Посулля-Агро». На основі цієї оцінки визначимо, які з факторів навколишнього середовища важливіші для досліджуваного сільськогосподарського підприємства та потребують найбільшої уваги, табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Матриця профілю зовнішнього середовища для ТОВ «Посулля-Агро»

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Міра важливості
Економічні	3	2	-1	-6
Політичні	2	2	-1	-4
Ринкові	2	2	+1	+4
Технологічні	3	2	+1	+6
Конкурентні	2	2	+1	+4
Екологічні	3	3	-1	-9
Соціальні	2	1	+1	+2

Примітка. Розроблено автором

Згідно складеного профілю зовнішнього середовища (табл. 2.1), для ТОВ «Посулля-Агро» найбільшу загрозу представляють екологічні та економічні чинники. Одночасно з цим, технологічні, ринкові та конкурентні чинники дають можливість підприємству для вдосконалення своєї діяльності, покращення методів управління з метою боротьби із загрозами.

Окрім зовнішнього середовища, суттєвий вплив на підприємство здійснюють фактори непрямої дії. На відміну від попереднього аналізу, мікросередовище ТОВ «Посулля-Агро» більш контрольоване та передбачає наявність системи розроблених заходів для зменшення впливу негативних факторів.

Проведемо оцінку мікросередовища за 5–бальною шкалою, за окремими компонентами менеджменту та відобразимо результати в табл. 2.2.

Таблиця 2.2–Мікросередовище потенціалу ТОВ «Посулля-Агро»

Компоненти менеджменту	Оцінка				
	1	2	3	4	5
1. Менеджмент підприємства					
наявність стратегічного планування					+
думка керівництва				+	
система мотивації персоналу			+		
організаційна структура				+	
2. Маркетинг					
функціонування системи маркетингової інформації				+	
збутова мережа				+	
стимулювання реклами			+		
робота за товаром			+		
політика ціноутворення					+
3. Кадри					
вік				+	
кваліфікація				+	
освіта				+	
4. Фінанси					
фінансова стійкість		+			
ліквідність, платоспроможність			+		
оберненість		+			
рентабельність			+		

Примітка. Розроблено за джерелами []

Окрім аналізу факторів непрямой дії, доречно проаналізувати проміжне середовище ТОВ «Посулля-Агро». Традиційним інструментом для цього аналізу є модель п'яти конкурентних сил, розроблена М. Портером, яка дозволяє оцінити конкурентну позицію підприємства у галузі та розробити стратегічні напрямки його розвитку.

Конкуренція серед існуючих підприємств. Зростання конкуренції в галузі обумовлене такими факторами, як приблизна рівність сил конкуруючих підприємств-виробників, повільний темп зростання галузі, високий рівень постійних витрат, використання результатів НТП. Лідерами на ринку Полтавщини зі схожими виробничими потужностями є такі підприємства як: ТОВ «Комбікорм-Полтава», ТОВ «Кормова база», ТОВ «Фермер».

Загроза появи нових конкурентів. Ринок сільськогосподарської продукції та таких товарів, як комбікорм для тварин, в Полтавській області можна вважати помірним. Оскільки за даними Державної статистики, в цьому напрямку працюють менше 10 компаній на території регіону. Про те, вільний вихід на наш ринок мають компанії з інших промислових регіонів – Харків, Дніпропетровськ та Київ. Їхня продукція з аналогічною якістю, відповідно до сертифікації та ліцензування, про те за рахунок більшого обсягу виробництва – дешевша, порівняно з ТОВ «Посулля-Агро». А тому поява на ринку Полтавської області нових конкурентів призводить до зростання виробничих потужностей та збільшення пропозиції продукції, зниження цін або підвищення витрат, зменшення норми прибутку.

Загроза посилення ринкової влади споживачів. ТОВ «Посулля-Агро» не може ефективно функціонувати у галузі, якщо його споживачі володіють сильною владою, яка дозволяє ефективно відстоювати свої інтереси. Таким чином, споживачі змушують виробників знижувати ціни на продукцію, вимагають підвищення якості послуг та настроюють конкурентів один проти одного. Така ситуація призводить підприємства до збитків.

Загроза зростання ринкової влади постачальників. Сила постачальників підвищується зі зростанням рівня їхньої концентрації або організованості,

зменшенням кількості товарів субститутів, коли покупець не має можливості відмовитися від товару, який постачається, і коли вартість переходу до інших постачальників велика.

Загроза товарів-замінників (субститутів). Наявність товарів-субститутів обмежує рівень цін і прибутки підприємств, отже, підприємствам приходится точно відстежувати рух цін на замінники.

Кожна сила в моделі М. Портера являє собою окремий рівень конкурентоспроможності товару. Результати експертної оцінки факторів за бальною шкалою відображено в табл. 2.3:

- «0» – відсутність ознаки та його проявлення як фактору;
- «1» – слабкий вплив;
- «2» – помірний вплив;
- «3» – значний вплив.

Таблиця 2.3 – Аналіз конкурентних сил ТОВ «Посулля-Агро»

Фактори конкуренції	Вага фактора	Середня оцінка	Характеристика
1	2	3	4
1. Конкуренція серед існуючих підприємств в галузі			
Кількість та сила конкуруючих підприємств	0,4	3	В галузі представлена значна кількість підприємств, які мають значну перевагу перед ТОВ «Посулля-Агро»
Ступінь стандартизації товарів	0,1	1	Загалом продукція підприємств аналогічна
Бар'єри виходу з ринку	0,15	2	Витрати для виходу з галузі та переорієнтації виробництва значні
Стратегії конкуруючих підприємств	0,1	2	Конкурентні підприємства мають чіткі стратегії у порівнянні з ТОВ «Посулля-Агро»
Зміна платоспроможності підприємств	0,25	3	Платоспроможність ТОВ «Посулля-Агро» низька у зв'язку з кризою, у той час конкурентні підприємства можуть своєчасно виконувати грошові зобов'язання
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	–	2,55	–

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
2. Загроза появи нових конкурентів в галузі			
Бар'єри входу на галузевий ринок	0,5	3	Для входу у галузь потрібен значний капітал, ефективний масштаб виробництва досягається у великий термін
Доступ до каналів збуту	0,3	2	У галузі значна кількість виробників, тому нові канали збуту досить важко знайти.
Галузеві переваги	0,2	1	Підприємство не має значних переваг перед конкурентами, тому що досить обмежені джерела сировини, обладнання та техніка коштують досить дорого.
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору		2,3	–
3. Загроза посилення ринкової влади споживачів			
Статус споживачів	0,3	2	Споживачів у галузі досить багато, але основна конкуренція йде за споживачами, які роблять замовлення великими партіями
Значимість товару у споживачів	0,55	3	Товар є важливим елементом для споживача.
Стандартизація товару	0,15	1	Товар стандартизований (низька диференціація).
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	–	2,4	–
4. Загроза зростання ринкової влади постачальників			
Унікальність каналів поставок	0,45	2	Перейти від одного постачальника до іншого досить важко
Значимість підприємств для постачальників	0,55	2	Підприємство є важливим клієнтом для постачальників
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	–	2,0	–
5. Загроза товарів-замінників (субститутів)			
Зміна вподобань споживачів	0,5	1	Існують альтернативні товари, що не мають значної популярності серед споживачів.
Вартість альтернативних товарів для споживачів	0,5	1	Альтернативні товари (природного походження) мають значно більшу вартість
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	–	1,0	–

Примітка. Розроблено автором

Отже, аналіз конкурентних сил, що діють у сільськогосподарській галузі, за моделлю М. Портера, показав, що основною силою, яка впливає на підприємства є конкуренція серед існуючих підприємств. Це обумовлено тим, що цей сегмент ринку є досить прибутковим та завжди користується прихильністю споживачів. Крім того, значний вплив на галузь мають споживачі. Через значну кількість діючих на ринку виробників вони можуть змінювати свої уподобання та переходити від одного товаровиробника до іншого, орієнтуючись на більш привабливу ціну та послуги, що надаються. Велику роль у галузі відіграють постачальники, оскільки джерела якісної сировини є досить обмеженими та відрізняються за вартістю.

Відобразимо графічно результати проведеного дослідження в табл. 2.3 за допомогою багатокутника конкурентних переваг, рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Багатокутник п'яти конкурентних сил ТОВ «Посулля-Агро» по моделі М. Портера (розроблено автором)

Отже, згідно рис. 2.2, ТОВ «Посулля-Агро» найбільшими загрозами є виникнення товарів замінників та зростання ринкової влади постачальників. Методами подолання цих чинників є технологічність та маркетинговий підхід.

На основі проведеного дослідження факторів непрямого впливу та проміжного середовища, визначимо сильні і слабкі сторони ТОВ «Посулля-Агро», дамо оцінку зовнішніх факторів, результати оцінки відображено у профілі діяльності підприємства, табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика сильних та слабких сторін ТОВ «Посулля-Агро»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Маркетинг	
1. Наявність власних каналів збуту. 2. Наявність кваліфікованих спеціалістів. 3. Вигідне поєднання якісно – цінових характеристик продукції. 4. Ефективна реклама.	1. Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів. 2. Відсутність заходів спрямованих на вивчення потреб ринку. 3. Відсутність власного сайту
2.Виробництво	
1. Можливості збільшення виробництва сільськогосподарської продукції. 2. Наявність власних розробок продукції, новаторство. 3. Належний стан технічної бази	1. Велика енерго– та матеріаломісткість виробництва. 2. Швидке старіння обладнання. 3. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку
3.Технологія	
1.Висока якість продукції	1. Висока вартість оновлення технологічного аспекту 2.Висока якість формує високу собівартість продукції, а отже її низький рівень рентабельності на виході
4. Фінанси	
1. Наявність фінансового потенціалу 2. Кадрове забезпечення спеціалістами 3. Підприємство залишається фінансово незалежним. 4. Досить швидка оборотність коштів. 5. Достатня кількість власних оборотних коштів	1. Відсутність відокремленого відділу 2. Низький рівень контролю ліквідності та платоспроможності 3. Відсутність аналізу ефективності фінансування 4. Великий обсяг дебіторської заборгованості.
5.Персонал	
1.Невеликий штат робить управління персоналом ефективним 2.Здоровий клімат	1.Відсутність чіткої системи управління персоналом 2.Відсутність системи оцінки персоналу 3.Відсутність системи мотивації працівників

Примітка. Розроблено автором

Згідно проведеного аналізу, можна зробити висновок, що внутрішнє середовище ТОВ «Посулля-Агро» має більше слабких сторін ніж сильних. Від так ключовий негативний вплив полягає у відсутності маркетингових заходів щодо вивчення ринку та просування ТОВ «Посулля-Агро»; хоча підприємство виготовляє якісну продукції, її собівартість значно вища від потужніших конкурентів; очевидна потреба у покращенні фінансового стану підприємства; потреба у вдосконаленні системи управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро».

Побудуємо узагальнену матрицю SWOT-аналізу для відображення стратегії покращення діяльності підприємства ТОВ «Посулля-Агро», табл. 2.5.

Таблиця 2.5–SWOT–аналіз ТОВ «Посулля-Агро»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
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 посівів	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
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
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	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

Примітка. Розроблено автором

За результатами аналізу табл. 2.5 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)*

З таблиці 2.5 та рис.2.3, можемо зробити висновки, що підприємство потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення.

За результатами SWOT-аналізу для реалізації обраних цілей ТОВ «Посуля-Агро» рекомендовано обрати наступні стратегії ведення бізнесу.

У першу чергу, стратегію концентрованого зростання, а саме стратегію посилення позиції на ринку. Реалізація даної стратегії потребує значних маркетингових зусиль.

Наступною стратегією, яку рекомендовано обрати ТОВ «Посуля-Агро», є стратегія скорочення витрат, основною ідеєю якої є пошук можливостей зменшення витрат на кожному з етапів виробничої діяльності від придбання сировини і матеріалів, безпосереднього виробництва продукції, розповсюдження її, продажу і маркетингу, обслуговування до отримання прибутку (ланцюжок цінностей). Тобто всі зусилля компанії направлені на зменшення різного роду витрат і проведення відповідних заходів щодо їх скорочення.

Також згідно аналізу господарської діяльності та факторів впливу на ТОВ «Посуля-Агро», підприємство потребує реалізації фінансової стратегії, яка забезпечить йому не лише фінансову стійкість на ринку

сільськогосподарської продукції, але і дасть можливість розвиватись для зайняття більшої ніші на ринку Полтавської області.

Проведений аналіз показав, що ТОВ «Посулля-Агро» працює на привабливому, стабільно зростаючому сьогодні ринку, у відносно стабільному оточенні. Компанія є одним із регіональних лідерів ринку, тому топ-менеджменту компанії необхідно зважено підходити до використання наявних фінансових ресурсів з метою підтримки лідируючої ролі на ринку. Дійсно, ключовим фактором (ключовий фактор, який в даний момент вимагає уваги, як з боку керівництва підприємства, так і з боку безпосередньо функціональних підрозділів), є здатність протистояти нестабільності економічного середовища.

Підсумовуючи проведене дослідження об'єкта та суб'єкта управління сільськогосподарського підприємства, 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.

Далі проведемо фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Посулля-Агро» з метою виявлення резервів підприємства.

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Посулля-Агро»

Господарський облік ТОВ «Посулля-Агро» організований в єдину систему контролю за виконанням завдань і складається з трьох самостійних, але міцно пов'язаних між собою видів обліку: оперативного, бухгалтерського й статистичного.

Бухгалтерська звітність ТОВ «Посулля-Агро» відображає пов'язані між собою показники, що характеризують кругообіг господарських засобів.

Оперативна звітність ТОВ «Посулля-Агро» призначена переважно для поточного контролю й управління у середині підприємства. Вона містить дані про виробництво важливих видів продукції, про хід поставок матеріалів та палива, про виконання договорів поставок замовникам комплектуючих виробів та напівфабрикатів тощо.

Фінансова звітність ТОВ «Посулля-Агро» складається відповідно до П(С)БО та відображає фінансовий та економічний стан підприємства і результати його діяльності за звітний період: форми №1 «Баланс», форми №2 «Звіт про фінансові результати», форми №3 «Звіт про рух грошових коштів», форми №4 «Звіт про власний капітал», форми №5 «Примітки до річної фінансової звітності», примітки до звітів.

Розрахунок фінансових та господарських показників ТОВ «Посулля-Агро» відображено у табл. 2.6.

Згідно дослідження капіталу ТОВ «Посулля-Агро», 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%.

Таблиця 2.6 – Фінансово-економічний аналіз результатів діяльності 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»	1711,0	1711,0	1711,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.Ресурси підприємства						0,0		0,0	
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн	Форма 1 «Баланс»	37786,5	13187,0	16074,5	-21712,0	-57,5	2887,5	21,9
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис.грн	Форма 1 «Баланс»	233,5	271,0	278,5	45,0	19,3	7,5	2,8
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис.грн	Форма 1 «Баланс»	5505,0	9578,0	8363,5	2858,5	51,9	-1214,5	-12,7
2.4.Середньооблікова чисельність працівників	осіб	Форма 1– підприємство, форма 1– ПВ	49	50	50	1	2,0	0	0,0

Продовження табл. 2.6

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	2073,0	2,7	1058,0	2,1
4. Фінансові результати		Форма 2 «Звіт про фінансові результати»				0,0		0,0	
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.2.6

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	-1232,0	-2889,0	-174,4	-6064,0	-125,5
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	2189,0	3962,0	-2406,0	-4595,0	-209,9	-6368,0	-160,7
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн/ос обу	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	-193,7
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	5,9	5,2	4,3	-1,5	-26,2	-0,8	-16,1
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	-4,3	-10,9	-165,1	-22,1	-124,3
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	127,9	231,6	-140,6	-268,6	-209,9	-372,2	-160,7
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	6,9	18,1	-5,5	-12,4	-179,0	-23,5	-130,3

Примітка. Розроблено автором

Графічне відображення стану капіталу підприємства ТОВ «Посулля-Агро» відображено на рис. 2.4.

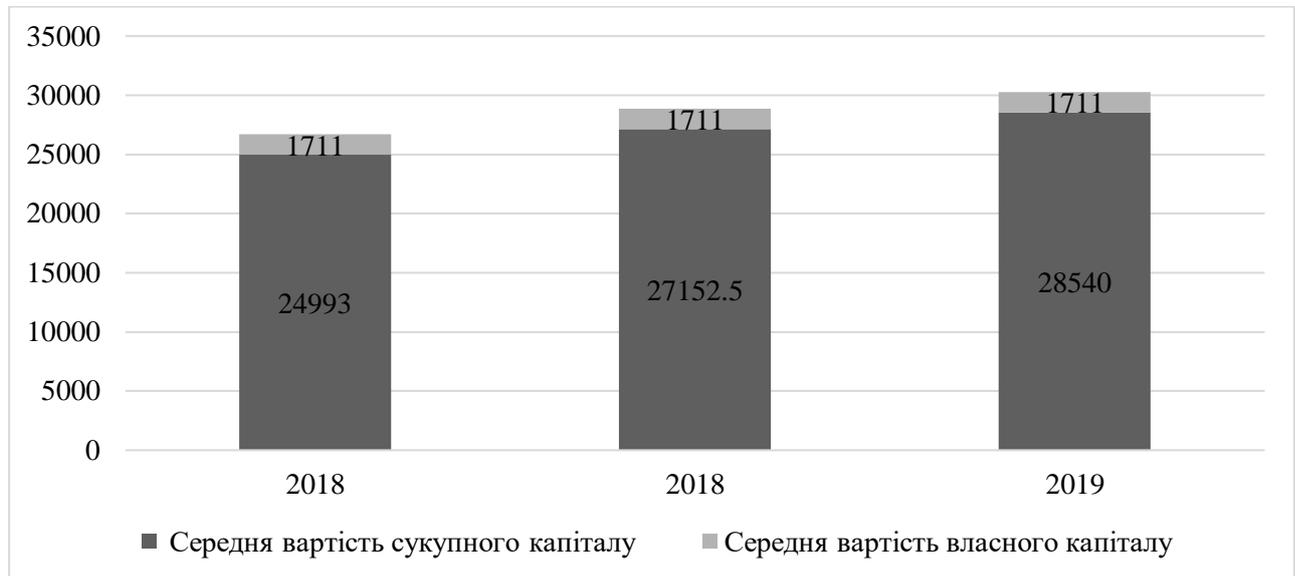


Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічної вартості сукупного та власного капіталів ТОВ «Посулля-Агро» за 2017–2019 рр., тис. грн. (розроблено автором)

Отже, 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.

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 складала 9121 тис.грн. Це свідчить про підвищення виробничого та збутового потенціалу підприємства.

Графічне відображення ресурсів ТОВ «Посулля-Агро» наведено на рис. 2.5.

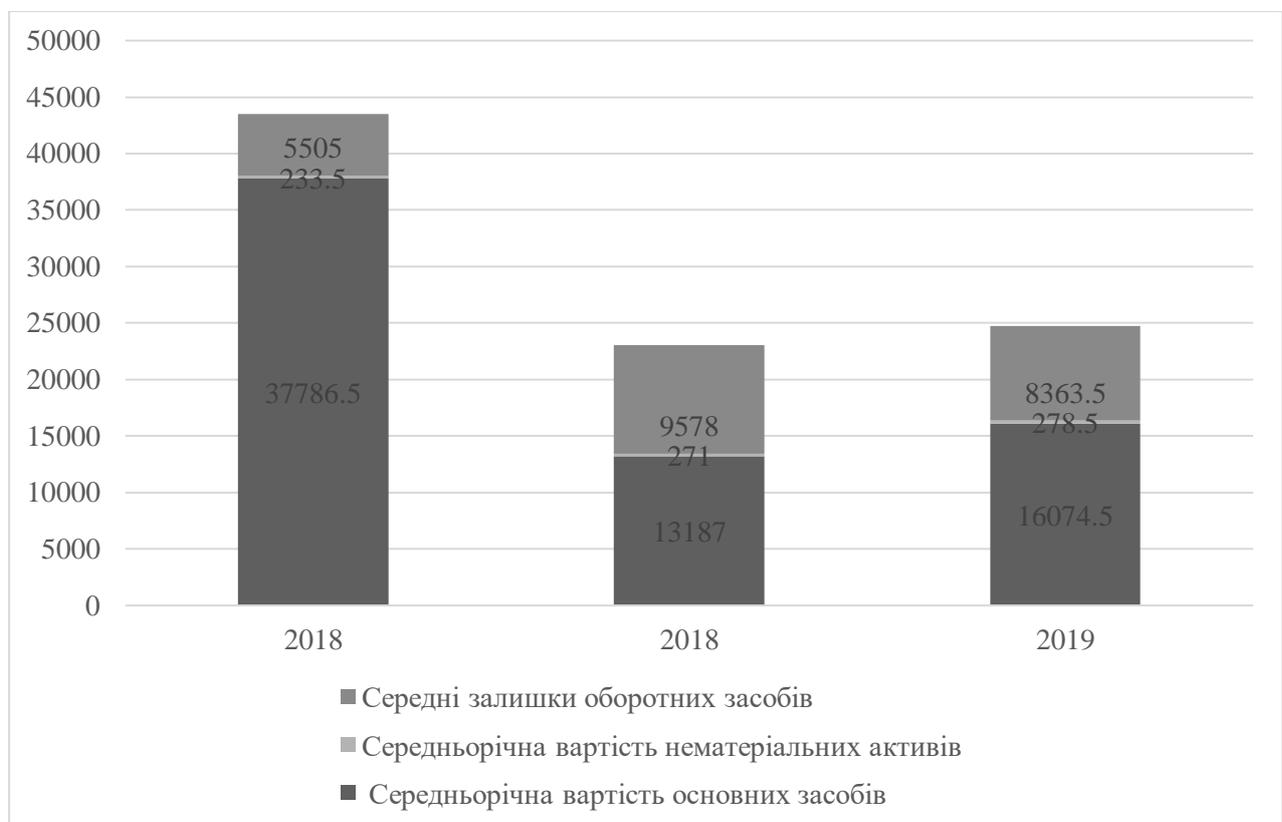


Рисунок 2.5 – Динаміка ресурсів ТОВ «Посулля-Агро» за 2017–2019 рр., тис. грн. (розроблено автором)

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.

Чисельність працівників тримається на одному рівні останні два роки – 50 осіб. Графічне відображення результативності працівників на рис.2.6.

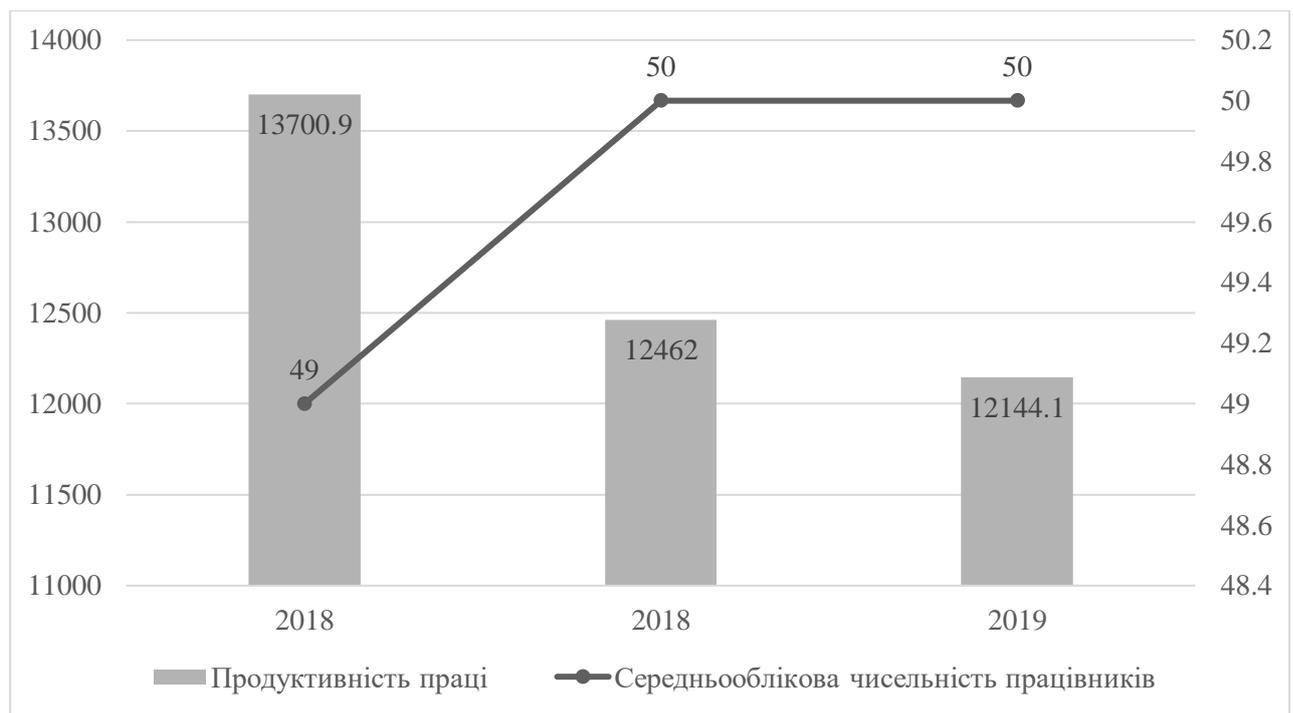


Рисунок 2.6 – Динаміка показників чисельності та продуктивності праці ТОВ «Посуля-Агро» за 2017–2019 рр. (розроблено автором)

Отже, тенденція зростання працівників на 1 особу не призвела очікуваного ефекту зростання продуктивності праці. Спостерігається стабільна тенденція її скорочення.

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. Графічне відображення тенденції показників наведено на рис.2.7.

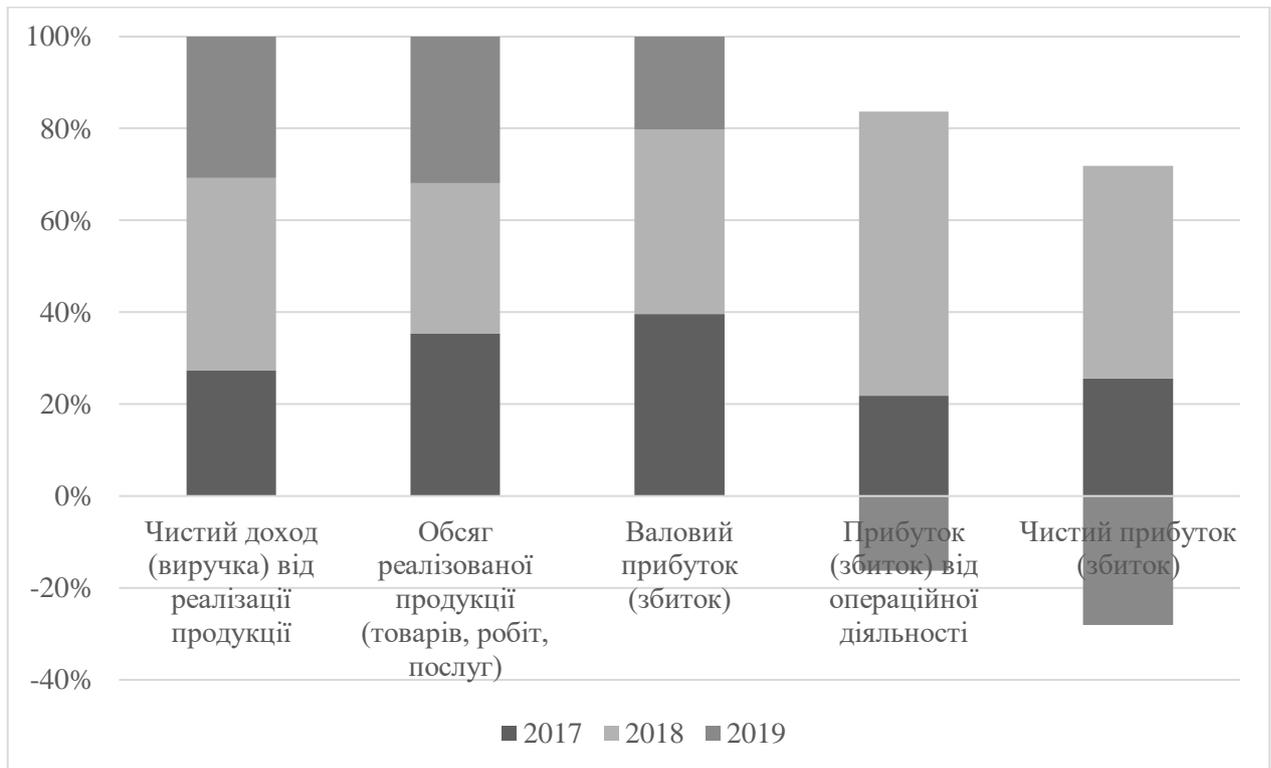


Рисунок 2.7 – Структура фінансових результатів діяльності ТОВ «Посулля-Агро», 2017–2019 рр.

Відповідно до аналізу динаміки рис.2.7, ТОВ «Посулля-Агро» в останньому періоді отримало збиток в результаті господарської діяльності. Тому доречно провести більш глибокий аналіз для визначення причин сформованої тенденції.

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.

Графічне відображення показників рентабельності наведено на рис. 2.8.

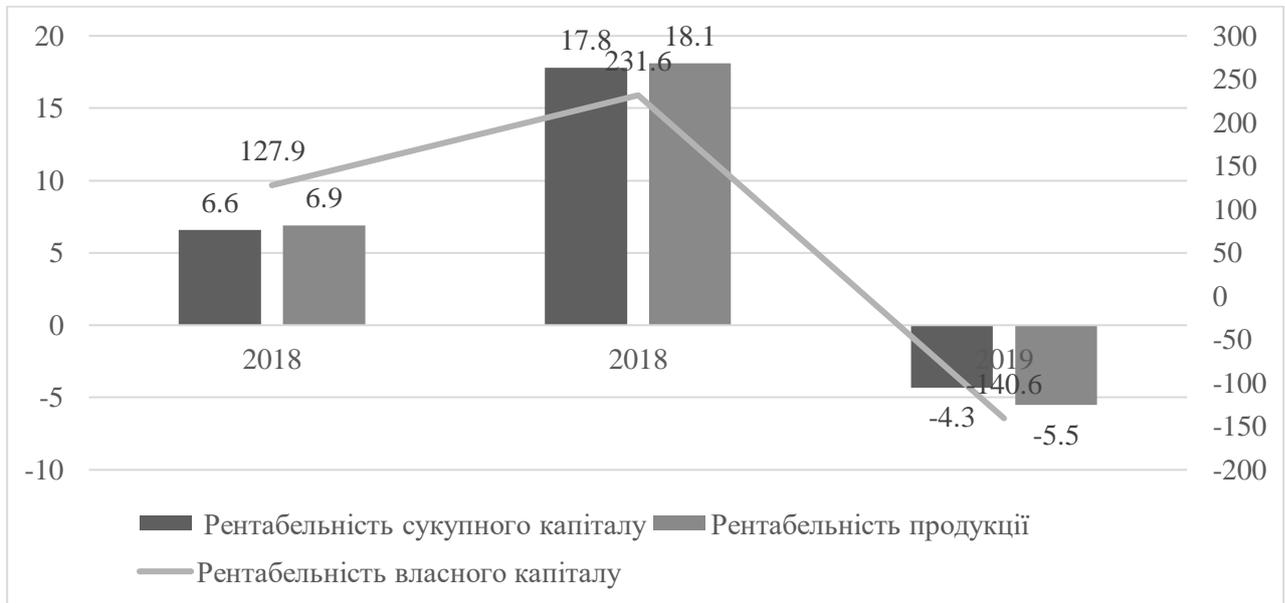


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Посулля-Агро», 2017–2019 рр.

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, а загальна діяльність роботи підприємства вважається неефективною.

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.

Проведемо оцінку існуючого процесу управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро» в наступному підрозділі роботи.

2.3 Особливості існуючого процесу управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро»

Організована система може бути введена в дію тільки під впливом органу управління або людини. Це вимагає певних інструментів впливу, які використовуються керівниками для заохочення ініціативи і творчості співробітників компанії і забезпечення досягнення цілей. Такими інструментами є методи управління.

Методи управління персоналом від ТОВ «Посулля-Агро» – це способи впливу на колектив або окремих співробітників з метою координації їх діяльності для досягнення цілей компанії. У ТОВ «Посулля-Агро» методи управління персоналом діляться на адміністративні, економічні та соціальні.

Високий рівень безробіття сприяє переважанню таких явищ, як почуття обов'язку, бажання працювати в ТОВ «Посулля-Агро» і усвідомлена потреба в трудову дисципліну, які складають основу адміністративних методів управління людськими ресурсами. Взаємозв'язок між потребами, мотивами і методами управління показана на рис. 2.9, на якому виділені основні методів.



Рисунок 2.9 – Зв'язок методів управління з потребами та інтересами працівників ТОВ «Посулля-Агро» (розроблено автором)

Відповідно до методики, розглянутої теоретичному розділі даної роботи, проведемо дослідження існуючого стану процесу управління персоналом.

Процесом планування, обліку, звільнення та прийому, а також іншим документуванням кадрової діяльності на ТОВ «Посулля-Агро» займається керівник відділу кадрів. Даний відділ складається з 1 особи. Працівник має вищу освіту за спеціальністю «Менеджер організації та адміністрування», досвід роботи на даній посаді 6 років, із яких 3 роки на даному підприємстві. Керівник відділу кадрів ТОВ «Посулля-Агро» підпорядковується безпосередньо директору підприємства, про те комунікує з іншими підрозділами.

Позитивні сторони існуючого стану полягають в економії фонду заробітної плати, про те негативна сторона заключається у недостатній увазі до персоналу.

Керівник відділу кадрів у своїй праці керується посадовою інструкцією. Також обов'язковість документування трудових відносин, якими керується ТОВ «Посулля-Агро», передбачена законодавством України і підзаконними нормативними правовими актами: штатний розклад; правила внутрішнього трудового розпорядку; трудовий договір; документ, що встановлює порядок обробки персональних даних працівників; наказ (розпорядження) роботодавця про прийом на роботу, переведення на іншу роботу, звільнення з роботи, застосування дисциплінарного стягнення; трудова книжка; графік відпусток та інше.

Одним із важливих аспектів в процесі забезпечення управління персоналом відіграє рівень автоматизації та програмного забезпечення, в табл. 2.7 відображено дані про технічне забезпечення відділу кадрів.

Згідно аналізу табл. 2.7, керівник відділу кадрів ТОВ «Посулля-Агро» активно використовує комп'ютерне обладнання для своєї діяльності. Існуюче програмне забезпечення не інтегроване із програмним забезпеченням інших підрозділів, що створює незручності та перевитрату часу на підготування потрібних звітів, статистичних даних або аналізу.

Таблиця 2.7 – Аналіз використання комп'ютерної техніки та програмного забезпечення в системі управління персоналом підприємства ТОВ «Посулля-Агро»

Назва продукту, що використовується	Завдання, які виконуються за допомогою ПО	Відділи, які використовують дане ПО	Переваги та недоліки застосування ПО
Комп'ютер, принтер, телефон «М.Е.Дос», Word та Excel	Виконання основних завдань: ведення обліку працівників, підготування наказів на відпустки, звільнення/прийом	Відділ кадрів	Індивідуальний комп'ютер Низький рівень захисту даних працівників
Антивірус	Безпека індивідуальних даних	Відділ кадрів, бухгалтерія	Платна основа, гарантія захисту індивідуальних даних

Примітка. Розроблено автором

В ТОВ «Посулля-Агро» при підборі персоналу, а особливо фахівців, широко використовує метод відповідності формальним критеріям (освіта, досвід роботи, досвід роботи в певній сфері діяльності і т. д). Крім цього методу використовуються оцінки (характеристики) попередньої роботи, встановлюється випробувальний термін і виходить об'єктивна оцінка його роботи. Окрім моральних, політичних і ділових якостей важливими є риси характеру: ставлення до роботи, товарицькість, активність, тактовність.

Станом на кінець 2019 р. підприємство не оновлювало штат працівників, а отже у процесі управління персоналом відсутні такі структурні елементи як планування, залучення, відбір та найм.

Структура заробітної плати в ТОВ «Посулля-Агро» визначається на основі аналізу обстеження заробітної плати, стану ринку праці, а також продуктивності і рентабельності організації.

Визначення розміру заробітної плати ТОВ «Посулля-Агро» відбувається за методом колективних та індивідуальних показників. Тобто в залежності від загального обсягу виробництва та реалізації, відбувається розподіл між працівниками та в залежності від їхньої участі в цьому результаті. Участь

представлена кількістю відпрацьованих годин як управлінського, так і виробничого персоналу. Заробітна плата складається з основної та додаткової. Середньорічний рівень оплати праці становить на 01.01.2020 р становить 6821,00 грн.

Оплата праці проводиться 2 рази на місяць кожного 5-го числа місяця та 20-го. Розрахунок відбувається на карту державного банку «ОщадБанк».

Програма професійної орієнтації та адаптації співробітників ТОВ «Посулля-Агро» відсутні. Нові працівники, що прибувають на підприємство проходять навчання у старшого працівника відділу. Підприємство орієнтоване на сформованих кваліфікованих спеціалістів, тому не займається розвитком працівників та їхнім додатковим навчанням.

Оцінка діяльності працівників відбувається в основному за методом довільних характеристик. Тобто оцінювання працівника відбувається лише за суттєві порушення або навпаки – актуальну ініціативу. Такий метод наразі не є ефективним, оскільки не підкріплений ані мотиваційною програмою, ані конкретно визначеними показниками. Окрім того, підприємство має невеликий штат, та всі порушення зазвичай залишаються в межах відділу і рідко коли доходять до адміністративних стягнень.

Існуючі керівники на підприємстві – це працівники, які раніше виконували рядову роботу та знають всі деталі зсередини. Така позиція ТОВ «Посулля-Агро» сильною стороною процесу управління персоналом, оскільки дає можливість кар'єрного зростання. Але через відсутність плинності кадрів протягом 2017–2019 рр, ротація на підприємстві не відбувалась.

Резерв працівників ТОВ «Посулля-Агро» формує лише серед виробничого персоналу на період сезонної діяльності. В інші періоди резерв відсутній.

Отже, підсумовуючи якісний аналіз існуючого процесу управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро» можна зробити висновок як про наявність позитивних сторін в кадровій політиці (забезпеченість оплатою праці, дружній колектив за рахунок невеликого штату працівників, перспектива кар'єрного

зростання), так і негативних (відсутність чіткої системи підбору, найму та адаптації, відсутність програми розвитку працівників, відсутність ефективної системи оцінки).

Для дослідження кількісних показників існуючого процесу управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро», проаналізуємо безпосередньо персонал як об'єкт управління. Тому, користуючись звітами по роботі з персоналом (Додаток Б), відобразимо аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі, табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – 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

Отже, згідно аналізу табл.2.8 на підприємстві в загальній структурі персоналу спостерігається стабільна тенденція. Від так у 2018 та 2019 рр. загальна кількість працівників становить 50 осіб.

Графічне відображення структури персоналу у 2020 р. наведено на рис. 2.10.

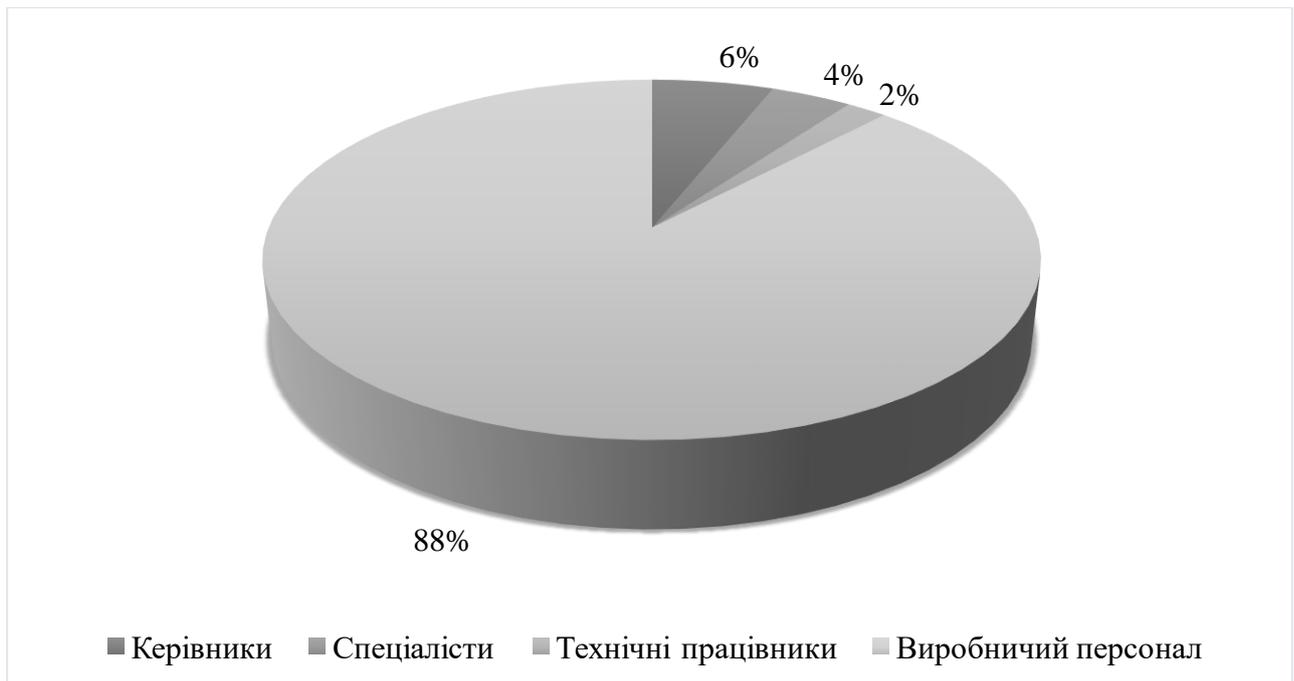


Рисунок 2.10 – Структура персоналу ТОВ «Посулля-Агро» за категоріями зайнятих у 2019 р.

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.

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. 2.9).

Таблиця 2.9 – 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 рис.2.11 відображено динаміку вікової структури підприємства.

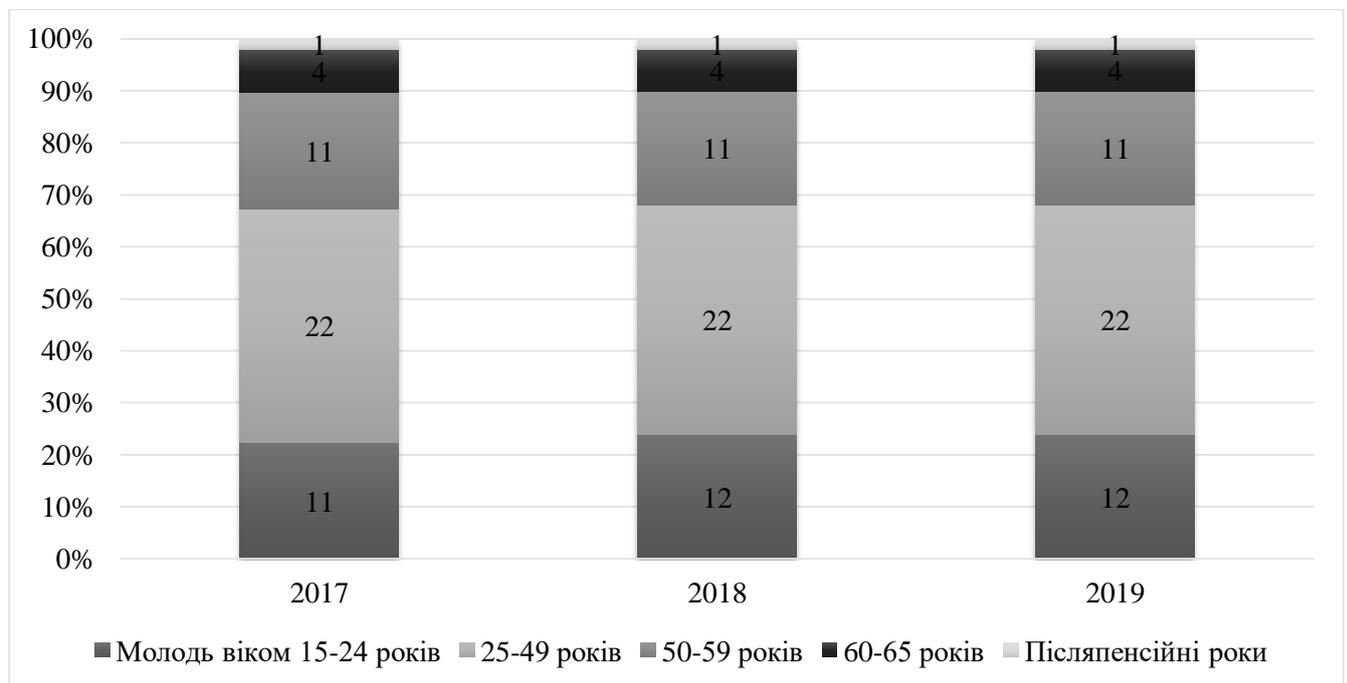


Рисунок 2.11 – Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Посулля-Агро» за 2017–2019 рр.

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%). 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.2.10.

Таблиця 2.10 – 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	
	Кіль- кість, осіб	Питома вага, %	Кіль- кість, осіб	Питома вага, %	Кіль- кість, 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 (освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	27	55,10%	27	54,00%	27	54,00%	0	0
Повна вища освіта (освітньо-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

З табл. 2.10 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.

Аналіз руху персоналу організації розраховують за допомогою показників, наведених у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – 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

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. 2.12.

Таблиця 2.12 – 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.	питом а вага, %	тис. грн.	питом а вага, %	тис. грн.	питома вага, %	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
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

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. Від так 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%.

Отже, в результаті проведеного дослідження існуючого процесу управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро», можна зробити висновок, що у 2018–2019 рр спостерігається стабільна тенденція сформованого штату працівників у кількості 50 осіб, з них 88% становлять робітники та 12%

управлінський персонал. Основна частина працівників має вищу освіту, також спостерігається тенденція регулярного навчання. Про те протягом останніх 3–х років не відбувалось кар’єрного зростання.

Досліджена динаміка рівня витрат на заробітну плату та показників продуктивності праці в табл.2.7 дає можливість проаналізувати ефективність управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро», табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Показники ефективності використання засобів на заробітну плату ТОВ «Посулля-Агро» за 2017–2019 рр.

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне відхилення від 2019р.	
				2017р.	2018р.
Зарплатовіддача	18,19	19,54	21,09	2,90	1,55
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат	7,97%	6,47%	6,26%	-1,71%	-0,20%
Питома вага заробітної плати в обсязі реалізованої продукції	5,50%	5,12%	4,74%	-0,76%	-0,38%
Рівень рентабельності заробітної плати	171,55%	317,19%	483,35%	311,80%	166,16%

Примітка. Розроблено автором

Згідно аналізу табл. 2.13, рентабельність заробітної плати має високі показники, що свідчить про її об’єктивність для підприємства. Від так у 2019 р. показник становить 483,35%, що на +311% більше від 2017, а в порівнянні з 2018 на +166,16%. Частка оплати праці в загальній сумі витрат становить 6–8%. Даний показник є суттєвим, для галузі діяльності підприємства, як і рівень зарплати в обсязі реалізованої продукції – 5%.

Проаналізуємо згідно формулі (1.3) вплив на продуктивність праці різних факторів та відобразимо результати в табл.2.14.

Таблиця 2.14 – Аналіз продуктивності праці на ТОВ «Посулля-Агро» за 2017–2019 роки на основі індексної мультиплікативної факторної моделі

Фактор	Абсолютний приріст, тис. грн	Відносний приріст у %
Метод ланцюгових підстановок		
Продуктивність праці, тис.грн/прац.	264,45	23,16
Середньорічні витрати на оплату праці працівника, тис.грн/прац.	189,02	15,01
Зарплатовіддача основної заробітної плати, грн.	112,94	-7,18
Частка основної заробітної плати, коеф.	-37,51	-10,19
Метод відносних різниць		
Продуктивність праці, тис.грн/прац.	264,45	23,86
Середньорічні витрати на оплату праці працівника, тис.грн/прац.	189,02	15,31
Зарплатовіддача основної заробітної плати, грн.	-128,09	-7,38
Частка основної заробітної плати, коеф.	-91,07	-10,37

Примітка. Розроблено автором

Згідно обчислень, проведених при використанні Microsoft Excel, аналіз динаміки 2017–2019 рр. засвідчує підвищення продуктивності праці на 264,45 тис. грн. або на 23,16% за рахунок позитивної динаміки зростання всіх факторів окрім зменшення частки основної заробітної плати. Порівняльний аналіз отриманих результатів показує, що метод абсолютних різниць, має незначні відхилення від методу відносних різниць, що пов'язано з точністю проведення розрахунків і не вважається похибкою результату.

В результаті проведеної оцінки ефективності управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро», було виявлено наступні проблеми:

Невідповідність існуючого програмного забезпечення сучасним умовам діяльності сільськогосподарського підприємства;

неефективність процесу управління персоналом, яка полягає у відсутності сформованої системи підбору, найму та адаптації працівників; відсутністю ефективного методу оцінки персоналу та розвитку;

неефективна система оплати праці. Нормування системи оплати праці не врегульовано. Понад 6% від загальних витрат діяльності підприємства йде на оплату праці, порівняно з аналогічними підприємствами галузі даний показник значно вищий.

низький рівень мотивації працівників. Хоча заробітна плата знаходиться на достатньому рівні, через відсутність преміальних доплат та мотиваційних заходів скорочується продуктивність праці всього складу працівників.

Вказані проблеми управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро» потребують вирішення в найближчі терміни.

Висновки до розділу 2

Підсумовуючи проведені дослідження, можна зробити висновки:

1. Специалізація 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. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства за 2017–2019 рр. 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;

3. В результаті проведеного дослідження існуючого процесу управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро», можна зробити висновок, що у 2018–2019 рр спостерігається стабільна тенденція сформованого штату працівників у

кількості 50 осіб, з них 88% становлять робітники та 12% управлінський персонал. Основна частина працівників має вищу освіту, також спостерігається тенденція регулярного навчання. Про те протягом останніх 3-х років не відбувалось кар'єрного зростання. В результаті проведеної оцінки ефективності управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро», було виявлено наступні проблеми:

неефективність процесу управління персоналом, яка полягає у відсутності сформованої системи підбору, найму та адаптації працівників; відсутністю ефективного методу оцінки персоналу та розвитку;

неефективна система оплати праці. Нормування системи оплати праці не врегульовано. Понад 6% від загальних витрат діяльності підприємства йде на оплату праці, порівняно з аналогічними підприємствами галузі даний показник значно вищий.

низький рівень мотивації працівників. Хоча заробітна плата знаходиться на достатньому рівні, через відсутність преміальних доплат та мотиваційних заходів скорочується продуктивність праці всього складу працівників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПОСУЛЛЯ-АГРО»

3.1 Заходи щодо удосконалення процесу управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро»

Основна мета ефективного процесу управління людськими ресурсами – забезпечення компанії співробітниками, що відповідають потребам компанії, їх професійна та соціальна адаптація.

Процес управління персоналом сільськогосподарського підприємства суттєво відрізняється від даного процесу в інших галузях. Основними відмінностями є не лише специфіка діяльності, але і аспекти формування критеріїв при відборі та найму персоналу, критерії до формування мотивації працівників (зважаючи на сезонність роботи, та цілодобовий графік у період збору врожаю або посіву), зниження рівня іміджу в отриманні професії та престижності роботи в сільському господарстві, скорочення рівня сільського населення. Як наслідок, вибір кандидатів при прийомі на роботу значно менший ніж того очікує роботодавець, якість освіти не завжди відповідає заявленим вимогам, а тому і рівень продуктивності значно нижчий від планових показників.

Перераховані проблеми галузі стосуються і безпосередньо досліджуваного підприємства ТОВ «Посулля-Агро». У попередньому розділі роботи були визначені недоліки існуючої системи управління в персоналом ТОВ «Посулля-Агро». Зважаючи на скорочення фінансово-господарських показників, вбачаємо вирішення цієї проблеми саме у вдосконаленні існуючого процесу управління персоналом на підприємстві. Тож відобразимо в табл. 3.1 напрями вирішення ключових проблем та очікуваний ефект від цього.

Таблиця 3.1 – Заходи щодо вирішення проблем в процесі управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро»

Проблема	Пропозиція, щодо вирішення проблеми	Ефект
Застаріле програмне забезпечення відділу кадрів	Заміна існуючого на більш сучасне з можливістю інтеграції з основною програмою підприємства	Збільшення швидкості опрацювання завдання, підвищення якості та точності сформованих звітів
Скорочення показників продуктивності праці	Змінити позицію, щодо змін в штаті працівників та розробити програму підбору та найму працівників	Оновлення складу працівників підвищить продуктивність праці
Відсутність системи розвитку та адаптації працівників	Розробити ефективну систему адаптації, орієнтовану на швидке влиття в колектив. А також програму навчання та підвищення кваліфікації	Зменшення обсягу браку в роботі, прискорення темпів виконання поставлених завдань
Неефективність існуючої системи оцінки працівників	Змінити існуючу систему оцінки персоналу на матричну	Визначити відповідність працівника займаній посаді
Низька ефективність системи оплати праці	Сформувані показники для нарахування оплати праці	Підвищення продуктивності праці за рахунок формування системи мотивації працівників
Низький рівень мотивації працівників	Розробити систему мотивації, орієнтовану як на матеріальні заходи, так і не матеріальні	

Примітка. Розроблено автором

Отже, розкриємо більш детально наведені в табл. 3.1 пропозиції.

Продуктивність компанії безпосередньо залежить від ефективності співробітників. Необхідно сформувати штат кваліфікованих фахівців. Крім того, важливо скласти оптимальний план роботи, який відповідає потребам співробітників. Системи автоматизації допомагають організувати і контролювати діяльність співробітників. Програми служать інструментом добору персоналу, дозволяючи управляти навчанням і фінансовою мотивацією співробітників. Вони дають керівникові можливість оцінювати роботу співробітників, планувати потреби в персоналі, розраховувати і виплачувати заробітну плату, а також відпустку, хвороба.

На підприємстві ТОВ «Посулля-Агро», для управління персоналом, використовуються програма «М.Е.Дос» на базі операційної системи Windows.

На нашу думку, дане програмне забезпечення не спрямоване на якісне виконання роботи відділом кадрів, а більше орієнтоване на бухгалтерські операції та фінансово-економічні. Відтак, у даному програмному забезпеченні відсутній календар атестації, календар керівника та можливість визначення індивідуальних показників ефективності працівників.

Основні завдання, які виконує дане програмне забезпечення в ТОВ «Посулля-Агро» – це формування звітностей по персоналу у державні органи, обмін інформацією з контрагентами, а також формування звітностей для нарахування оплати праці. Кожного місяця, на обслуговування даної програми підприємство витрачає 700 грн, та один раз на рік – 3000 грн. для оновлення.

Пропонуємо замінити дане програмне забезпечення більш актуальним для відділу кадрів ТОВ «Посулля-Агро» на пакет програми «BAS».

Програма «BAS» для HR включає пакет «Управління заробітною платою і персоналом на підприємстві». Дана конфігурація є інструментом реалізації кадрової політики компанії. Потреба у працівниках відбивається в програмі, керівник має можливість відстежувати, скільки людина працює і скільки фахівців ще потрібно найняти. Для набору персоналу в базі даних зберігається інформація про кандидатів: особисті дані, резюме, результати співбесід.

Фіксується особиста і службова інформація про співробітників компанії. Роботодавець може побачити, яку посаду в якому відділі займає співробітник, його номер телефону і іншу контактну інформацію. Також можна відстежувати кожен етап просування співробітника, від прийому на роботу до звільнення. Для простоти параметри розрахунку заробітної плати знаходяться на окремому робочому столі.

Програма використовується і для навчання персоналу. Співробітники можуть пройти його на зовнішніх або внутрішніх курсах. Система відображає їх структуру та навички, які можна поліпшити за допомогою спеціального навчання. Також видаються сертифікати, за результатами яких приймаються

кадрові рішення: прийом на роботу, ротації, звільнення.

Функціонал програми дозволяє розраховувати заробітну плату, управляти фінансовою мотивацією, відпусткою через хворобу, відпусткою і т. д.

Програми BAS для HR. Конфігурація призначена для бухгалтерського і податкового обліку. У його функціонал також входить управління персоналом. Використання цього програмного забезпечення дозволяє реалізувати кадрову політику відповідно до чинного законодавства.

За нарахування заробітної плати функціонал системи менше, ніж в ЗУП «BAS». За допомогою програмного забезпечення можна створити план персоналу, контролювати робочий час співробітників, аналізувати їх продуктивність і розраховувати стимули.

Конфігурація дозволяє розраховувати заробітну плату з урахуванням різних систем оплати праці: погодинна, відрядна і їх варіанти.

Можливості програмного забезпечення низькі в контексті управління персоналом. Процедури прийому на роботу і звільнення присутні. Також можна створити список співробітників, скласти план їх зайнятості та розрахувати заробітну плату. Лікарняний і відпустка розраховуються вручну.

Отже, розглянені системи автоматизації дозволять організувати роботу з персоналом ТОВ «Посулля-Агро». Системи автоматизації допомагають організувати і контролювати діяльність співробітників. Програми служать інструментом добору персоналу, дозволяючи управляти навчанням і фінансовою мотивацією співробітників. Вони дають керівникові можливість оцінювати роботу співробітників, планувати потреби в персоналі, розраховувати і виплачувати заробітну плату, а також відпустку, хвороба. Конфігурації дозволяють оцінювати кандидатів, поки вони працюють, а також їх ефективність. Інформація про співробітників, їх продуктивності фіксується. Також програма розраховує різні виплати: зарплату, відпустку, лікарняний і т.д.

Аналізуючи показники економічної ефективності, в попередньому розділі роботи було виявлено скорочення продуктивності праці, вважаємо за доцільно змінити цю тенденцію, шляхом збільшення кількості працівників. Від так

навантаження на 1-го працівника буде меншим, виконано робота стане якіснішою, а отже більше продукції буде реалізовано, а не відправлено на переробку. Те ж саме стосується роботи в полі. Більше механізаторів швидше впораються із поставленим завданням із меншими втратами.

Оскільки метою набору є створення необхідного резерву кандидатів, незалежно від посади і професії, з яких компанія буде відбирати кращих співробітників, необхідний обсяг набору ТОВ «Посулля-Агро» визначається відділом кадрів виходячи з різниці між фактичною робочою силою і майбутньою. На нашу думку, при впровадженні кадрового забезпечення працівників ТОВ «Посулля-Агро» слід враховувати наступні фактори:

досвід співробітника. Враховуючи спеціалізацію підприємства, досвід роботи у працівника має бути пов'язаний із професійним спрямуванням та становити щонайменше 1 рік;

цілі та плани на майбутнє. Даний аспект відіграє важливу роль оскільки ТОВ «Посулля-Агро» дотримується цінностей «сімейного типу», тобто приєднання в команду на короткостроковий термін не розглядається. Кожен працівник наче член сім'ї. Тому цілі на майбутнє формують уявлення про працівника, його погляд на життя та очікування від роботи. Як результат, від цього залежить рівень вмотивованості та якість роботи;

наявність освіти. Освіта повинна бути щонайменше на рівні спеціальної професійної. Оскільки це свідчить щонайменше про наявність специфіки роботи підприємства та буде потребувати менше часу для введення в курс справ;

підтвердження кваліфікації. При претендуванні на відкриту вакансію, кожна характеристика в резюме відіграє важливу роль як для роботодавця, так і кандидата на посаду. І за цими рисами приймається рішення про прийняття на роботу або відмову. Одним із головних критеріїв в роботі сільськогосподарського підприємства є наявність кваліфікації та відповідних документів, що її підтверджують.

Організаційний аспект актуальності найму – довгострокове розширення

підрозділу.

Набір співробітників ТОВ «Посулля-Агро» повинен як і раніше надходити із зовнішніх і внутрішніх джерел. Однак слід віддавати перевагу внутрішньому набору персоналу, оскільки співробітники вже знайомі з принципами роботи компанії, і нова посада для них не викликає стресу. Також дешевше просувати та розвивати власних співробітників. З іншого боку, це підвищує їх інтерес до бізнесу, покращує трудову етику і підсилює прихильність до справи. Пропонується організувати оповіщення про будь-яких нові вакансії для всіх співробітників, що дозволить подавати заявки на вакантну посаду до тих пір, поки не будуть розглянуті заявки від сторонніх осіб.

При відборі кандидатів з резерву ТОВ «Посулля-Агро», необхідно віддавати перевагу людині з найкращого кваліфікацією, освітою, професійним рівнем, досвідом і особистими якостями. Сумісність кандидата з керівництвом і підлеглими відіграє не останню роль при відборі на керівну посаду. Потім потрібно проконсультуватися з керівником відділу в якому відкрита вакансія та директором підприємства. З приводу вибору між кандидатами, провести конкурси, розробити анкети для кандидатів на посаду, щоб результати були об'єктивними і підвищили продуктивність всього відділу.

Практика відбору показує, що інтерв'ю, які проводиться досвідченими співробітниками, іноді є найбільш ефективним способом визначення мотивації і особистих амбіцій кандидата.

Керівництву ТОВ «Посулля-Агро» необхідно регулярно проводити тренінги та освітні програми для співробітників. Навчання – це розвиток співробітників у аспекті професійних навичок, які дозволяють їм підвищувати свою продуктивність. Метою, яку переслідує керівництво при цьому, є забезпечення сільськогосподарського підприємства достатньою кількістю співробітників і необхідними конкретними навичками та здібностями, які є передумовою для відтворення поліпшень компанії.

Для підтримки рівня кваліфікації співробітників ТОВ «Посулля-Агро» необхідно проводити щорічну атестацію персоналу. За результатами атестації

розробляється план організації підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів і відбуваються кадрові зміни.

Для послідовного підвищення кваліфікації робітників і придбання ними технічних знань необхідно оволодіти передовими технологіями, високопродуктивними методами виконання складних і відповідальних робіт і оцінювати їх на вищому рівні цієї професії. Необхідно організувати:

- виробничо-технічні курси;
- спеціалізовані курси;
- навчання робітників інших і суміжних професій;
- економічна освіта.

Участь співробітників у прийнятті управлінських рішень слід активно просувати шляхом проведення спільних і диференційованих зустрічей і створення спеціальних робочих груп, які концентруються на вирішенні чітко визначених завдань і досягненні конкретних цілей. Вони приділяють пильну увагу навчанню та підвищенню кваліфікації своїх співробітників, укладають договори з різними навчальними закладами, надаються безвідсоткові позички на кілька років.

Окрім напряму вдосконалення навчання, пропонуємо змінити метод оцінки персоналу ТОВ «Посулля-Агро» на матричний.

Матричний метод – один з популярних методів оцінки персоналу, який порівнює характеристики конкретного співробітника з ідеальними характеристиками, які повинні бути на тій чи іншій посаді. Для вдосконалення існуючого процесу оцінювання персоналу ТОВ «Посулля-Агро», пропонуємо провести атестацію персоналу, яка складається з трьох етапів, таких як створення комісії, підготовка атестації персоналу і проведення атестації персоналу. При оцінці персоналу враховуються найважливіші фактори.

На проведення атестації працівників ТОВ «Посулля-Агро» за даним методом необхідно відвести 9 днів, щоб не переривати виробничий процес. Перш за все, кожен керівник повинен визначити профіль компетенцій співробітника, тому що він повинен розуміти напрям, в якому потрібно

стимулювати співробітника, розуміти саморозвиток і його реалізацію в програмах якості і ефективності. Профіль оцінюється за п'ятибальною шкалою. Удосконалення системи атестації персоналу ТОВ «Посулля-Агро» дозволить визначити ефективність роботи персоналу, визначити професійний потенціал співробітників, поліпшити діяльність ТОВ «Посулля-Агро» в процесі прийому на роботу, сформувати кадровий резерв, виявити необхідність навчання персоналу. і високі стандарти якості.

Матриця оцінки містить певні критерії, кількість яких має бути оптимальною, вона відображена в матричні таблиці, де з одного боку розташовані критерії, а з іншого – оцінка конкретного співробітника за певним критерієм. Розподіл балів відбувається в межах 1-5 та відповідає наступним критеріям:

- 1 бал – не відповідає повністю заявленому критерію;
- 2 бали – частково відповідає заявленому критерію;
- 3 бали – відповідає, але не більше того;
- 4 бали – повністю відповідає заявленому критерію;
- 5 балів – більше ніж відповідає заявленому критерію, він еталон.

Дане опитування можна проводити як в електронному варіанті, так і паперовому в залежності від зручності та уподобань працівника.

За результатами опитування, працівник відділу кадрів підводить підрахунок отриманих балів. Для уникнення необ'єктивності оцінки можна сформувати систему інтегральних показників, тобто присвоїти кожному питанню рівень вагомості.

Приклад матриці для проведення опитування працівників виробничого відділу ТОВ «Посулля-Агро» наведено в табл. 3.2.

Найвищий показник характеризує критерій «професійні відносини», тоді як найнижчий – критерій «перспективні вимоги». На основі отриманих результатів, для сприйняття краще сформувати пелюсткову діаграму, яка відображує відхилення оцінки еталонного показника.

Таблиця 3.2 – Приклад матричної таблиці для проведення оцінки персоналу ТОВ «Посулля-Агро»

Критерій	Оцінка (бал)
1. Відповідність сучасним вимогам	
Наскільки вчасно працівник виконує поставлені перед ним завдання, що стосуються Вашого відділу	
Наскільки якісно працівник виконує поставлені перед ним та відділом завдання?	
Чи повністю працівник забезпечений необхідними засобами та ресурсами для виконання поставлених завдань?	
Середнє значення (розраховує фахівець відділу кадрів)	
2. Перспективні напрями	
Як часто працівник вивчає щось нове?	
Чи підвищував кваліфікацію працівник протягом останніх п'яти років?	
Середнє значення (розраховує фахівець відділу кадрів)	
3. Професіоналізм	
На скільки працівник професіонал у своїй справі?	
На скільки працівник є кваліфікованим у даній сфері діяльності?	
Наскільки працівник володіє навичками для займання своєї посади?	
Наскільки працівник є ерудованим?	
Середнє значення (розраховує фахівець відділу кадрів)	
4. Стиль діяльності	
На скільки Ваш працівник відповідальний?	
На скільки Ваш працівник ініціативний?	
На скільки Ваш працівник пунктуальний	
На скільки Ваш працівник цілеспрямований?	
Середнє значення (розраховує фахівець відділу кадрів)	
5. Професійні відносини	
На скільки Ваш працівник тактовний?	
На скільки Ваш працівник порядний?	
На скільки Ваш працівник відвертий?	
На скільки Ваш працівник правдивий?	
Середнє значення (розраховує фахівець відділу кадрів)	

Примітка. Розроблено автором

На основі отриманих результатів за матричним методом можна виявити слабкі сторони керівника або працівника та навпаки – сильні, те що потрібно розвивати і яким якостями потрібно користуватись в управлінні персоналом або іншій діяльності.

Досвід передових компаній в сфері управління персоналом сільськогосподарського підприємства показують, що мотивація є найбільш перспективним способом підвищення продуктивності і функціонування компанії.

Як матеріальна, так і нематеріальна мотивація викликають у співробітників позитивні емоції і відносини, які відображаються на результатах їх роботи.

Краще, щоб система заохочення співробітників включала моральні і матеріальні заохочення.

В цілому, демографічна політика компанії повинна бути спрямована на «омолодження» колективу, особливо управлінського та спеціалізованого персоналу.

Бажано запропонувати стажування в іншій компанії або за кордоном, якщо у співробітника є перевиконання запланованої роботи.

Частка молодих співробітників на керівних посадах має бути більше 80%.

Вся організаційна і управлінська діяльність, і перш за все мотивація, в сукупності націлена на активацію всіх внутрішніх ресурсів співробітників і їх максимально ефективне використання.

На сучасному етапі економічного розвитку ТОВ «Посулля-Агро» раціональне використання трудових ресурсів є важливим резервом підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів виробництва, підвищення продуктивності праці і збільшення рентабельності інвестицій. Протягом останніх декількох років компанія намагалася змінити застарілу концепцію управління персоналом, але поки цей процес не був достатньо ефективним. Основна причина цього – слабка мотивація, яка не дозволяє на високому професійному рівні вирішувати складні завдання. Перш ніж змінювати концепцію управління персоналом, вважаємо за доцільне створити прозору систему управління персоналом. В даний час існуюча система, неефективність якої стає все більш очевидною, практично не змінилася з радянських часів. Ефективність системи управління персоналом, в свою чергу, спрямована на підвищення продуктивності. Зростання продуктивності праці в будь-якій компанії залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх факторів, які можна умовно розділити на три основні групи:

технічні та технологічні, які визначаються рівнем розвитку і ступеня використання засобів виробництва;

організаційний, що відображає рівень організації виробництва;
соціально-економічні, які залежать в першу чергу від людського фактора.

Перші два чинника засновані на технічній і організаційній основі, а в основі соціально-економічного чинника лежать люди, їх потреби і їх мотивація. В даний час все більшого значення набувають концепції управління персоналом, в яких люди – найвища цінність. Відповідно, всі системи управління повинні бути спроектовані так, щоб максимізувати навички співробітників у виробничому процесі, що є основою ефективної компанії (організації, компанії).

Отже, для вдосконалення мотивації та оплати праці ТОВ «Посулля-Агро» треба розробити умови задля забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання трудових ресурсів, а саме:

розробити систему мотивації, яка обмежується мінімальним і максимальним розміром і результатами команди в цілому і кожного співробітника зокрема;

встановити рівні якості для окремих осіб і груп, щоб співробітники могли бачити, що вони можуть робити на роботі, і заохочувати їх до досягнення необхідної якості;

оплата праці співробітників повинна відповідати їх продуктивності праці, кінцевими результатами роботи колективу, особливо якості їх продукції.

Система мотивації в ТОВ «Посулля-Агро» не повинна обмежуватися заробленими колективом засобами. Контрактні зарплати керівників і фахівців переглядаються протягом року, тобто можуть бути збільшені або зменшені. Контрактна система передбачає винагороду за виробничо-господарські результати роботи відповідно до чинних положень.

Отже, орієнтація ТОВ «Посулля-Агро» на використання ефективних концепцій управління персоналом, заснованих на соціально-економічних факторах, кардинально змінить підходи до вирішення багатьох управлінських завдань і, перш за все, підвищить ефективність роботи персоналу. В умовах раціонального впровадження західних технологій управління персоналом на

основі людського фактора, ТОВ «Посулля-Агро» має можливість підвищити продуктивність праці і ефективність всієї компанії при особливо актуальних сьогодні мінімальних витратах.

Для реалізації пропонованих заходів, проведемо в наступному підрозділі роботи їхнє економічне обґрунтування.

3.2 Обґрунтування заходів вдосконалення процесу управління персоналом

Під час проведення дослідження ефективності управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро» було виявлено ряд недоліків, в попередньому розділі роботи розроблено ряд заходів для вирішення виявлених проблем. Проведемо дослідження доцільності реалізації пропозицій більш детально.

Впровадження програмного забезпечення для ТОВ «Посулля-Агро» є відповідальним кроком, було запропоновано програму «BAS». Відобразимо в табл. 3.3 її переваги та недоліки для порівняння.

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика програмного забезпечення для ТОВ «Посулля-Агро»

Показник	«М.Е.Дос»	BAS
1	2	3
Сфера застосування	Бухгалтерія, відділ кадрів	Бухгалтерія, відділ кадрів
Основне завдання	Формування звітів	Формування звітів, контроль показників продуктивності
Простота використання	Легка у використанні	Потребує певних навиків для використання
Обсяг інформації	Обмежений	Не обмежений
Обслуговування	1 працівник	1 працівник
Співпраця з іншими програмами	Не контактує, видає помилку	Контактує с CRM

Продовження табл. 3.3

1	2	3
Система безпеки	Мінімальна, доступ можливий всім охочим	Логін, пароль, програми безпеки включені у вартість продукту
Формування бази даних працівників	Не можливо	Можливо
Вартість обслуговування, грн.	11400,00	15000,00

Примітка. Розроблено автором

Згідно порівняльного аналізу в табл. 3.3, оптимальним варіантом за якісними показниками є впровадження програми «BAS» для відділу кадрів.

Відобразимо в табл.3.4 витрати на впровадження даної програми.

Таблиця 3.4 – Витрати реалізацію заходу щодо впровадження програмного забезпечення у відділ кадрів для ТОВ «Посулля-Агро»

Стаття витрат	Сума, грн.
Послуги встановлення та інтеграція програмного забезпечення з іншими програмами підприємства*	25000,00
Послуги навчання працівника відділу кадрів	3000,00
Послуги обслуговування (на рік)	15000,00
Всього	43000,00

У табл. 3.4 наведено орієнтовну вартість з максимальною верхньою межею щодо встановлення програмного забезпечення. Оскільки перед встановлення фахівці проводять дослідження стану існуючих програм та рівень їхнього оновлення, після чого формується остаточна вартість.

Отже, для реалізації пропозиції щодо встановлення у відділі кадрів програмного забезпечення «BAS» для відділу кадрів, необхідно виділити 43 тис. грн. інвестицій.

Оскільки головним резервом зростання ефективності праці є підвищення ефективності використання робочого часу, вважаємо, що для вдосконалення

системи ефективності управління персоналом на підприємстві необхідно взяти таких заходів.

Для початку розробити та впровадити положення про оплату праці для підвищення продуктивності праці. Існуюча в ТОВ «Посулля-Агро» система оплати праці працівників, які займаються збутом товарів фактично не пов'язана з прибутковістю діяльності підприємства. Працівники отримують оплату праці за кількість відпрацьованих годин, а не виручку в касі за зміну. На наш погляд такий стан не стимулює працівників забезпечувати зростання прибутковості діяльності, шляхом збільшення обсягів реалізації за рахунок пошуку нових клієнтів та якісного сервісу для покупців.

Тому, для вирішення цієї проблеми, пропонуємо розробити та впровадити положення про оплату праці, основною цілю якого є стимулювання не тільки збільшення обсягів реалізації товарів, але й підвищення прибутковості діяльності магазинів.

Згідно даному положенню, постійна частина оплати праці складається з посадового окладу працівника, відповідно до займаної посади, нараховується й виплачується незалежно від досягнутих виробничих показників.

Посадовий оклад є соціальним захистом працівників, які надають послуги і не може бути нижче прожиткового мінімуму, встановленого законодавством України.

Посадовий оклад збільшується на суму доплати за сполучення посад – заміщення постійно й/або тимчасово відсутніх працівників, які надають послуги – у розмірі 75% від посадового окладу.

Змінна частина заробітної плати являє собою нормовану премію, що відповідає займаній посаді працівників, які надають послуги.

Нормована премія виплачується в повному обсязі тільки за умови виконання плану продажів і плану доходів.

Якщо виконано план доходів, а план продажів не виконаний, нормована премія може бути виплачена в повному розмірі за умови, що невиконання

плану продажів не привело до погіршення показників діяльності в цілому по підприємству.

При неповному виконанні плану продажів і/або плану доходів нормована премія виплачується в розмірі пропорційно відсотку виконання плану доходів. При цьому якщо відсоток виконання плану доходів становить менш 70% – нормована премія не виплачується.

Бонус це додаткова винагорода, що нараховується й виплачуване за досягнення високих результатів діяльності, зокрема збільшення обсягів виробництва і підвищення прибутковості у порівнянні із планом виробництва, продажу і планом доходів. Зокрема бонус установлюється за:

збільшення обсягів виробництва;

збільшення прибутковості реалізації продукції.

Сума бонусу нараховується й виплачується тільки за умови виконання планів виробництва. При цьому планова сума доходу збільшується на суму нарахованого бонусу.

Сума бонусу нараховується й виплачується тільки по факту виконаної роботи, а реалізація має прибутковість не нижче базової рентабельності.

На нашу думку, дане положення забезпечить необхідне стимулювання працівників для збільшення обсягів виробництва, реалізації та прибутковості. Завдяки цьому можливо підвищення ефективності використання фонду оплати праці підприємства;

Наступним заходом є оновлення системи оплати праці підприємства шляхом введення ефективної системи преміювання працівників за високі результати роботи на підприємстві. За збільшення обсягів виробництва, у порівнянні із планом, бонус установлюється в розмірі 3 (трьох) відсотків від додаткової суми виробництва (без податку на додану вартість). Бонус за збільшення обсягу виконаної роботи (Бп) розраховується по формулі:

$$\text{Бп} = (\text{Фрі} - \text{Прі}) * 0,03, \quad (3.1)$$

де $\Phi_{рі}$ – фактичний обсяг, грн.;

$\Pi_{рі}$ – планова сума обсягу, грн.

За збільшення прибутковості реалізації товарів сума бонусу визначається в розмірі 35% від суми додаткової прибутковості в наступному порядку:

визначається сума додаткового доходу ($\Delta_{д}$), що являє собою різницю між фактичною ($\Pi_{ф}$) і базовою ($\Pi_{б}$) (плановою);

визначається відсоток додаткового доходу ($\Pi_{дд}$) по формулі:

$$\Pi_{дд} = \Delta_{д} / \Pi_{б} * 100\%, \quad (3.2)$$

визначається сума бонусу:

$$\text{Бд} = \Delta_{д} * 35\% / 100\%, \quad (3.3)$$

загальна сума бонусу за договором (Бд) визначається:

$$\text{Бд} = \text{Бп} + \text{Бд}, \quad (3.4)$$

Розрахована сума бонусу розподіляється в наступних пропорціях:

фонд відділу виробництва – 25%

фонд відділу збуту – 10%

індивідуальний бонус працівника – 65%.

Фонд преміювання відділу збуту призначається для додаткового стимулювання працівників цих відділів. Напрямки й порядок використання даного фонду визначає начальник відділу.

Індивідуальний бонус працівника, що надає послуги, виплачується конкретному працівникові.

Також потрібно запровадити одноразову щорічну систему мотивації, за стаж роботи та виконання нормативних планів. Після проведеного аналізу,

вважаємо за доцільне, крім запропонованих видів преміювання, ввести наступні види преміювання:

єдиноразова винагорода за висновками праці за рік;
преміювання за інші досягнення в праці.

Показники преміювання повинні бути такими, щоб вони реально залежали від трудових зусиль працівників. Загальний розмір премії за виконання та перевиконання завдань може бути визначений за формулою:

$$R = (a+b \times Q) + (c+d \times y_{\text{ПТ}}) + (n+m+z\text{П}_p), \quad (3.5)$$

де R – загальний розмір премії;

a , c , n – розмір премії, встановлений шкалою виконання нормативного завдання;

b , d , m – розмір премії, передбачений шкалою за кожен відсоток виконання нормативного завдання;

Q – відсоток перевиконання нормативного завдання по випущеній продукції;

$y_{\text{ПТ}}$ – відсоток перевиконання нормативного завдання по продуктивності праці;

$z\text{П}_p$ – відсоток перевиконання прогнозного завдання по прибутку.

На нашу думку, для визначення ступеня ефективності вибраної преміювальної системи треба проаналізувати всі її елементи, визначити оптимальну величину кожного з них з урахуванням особливостей ТОВ «Посулля-Агро». Важливим показником ефективності системи преміювання, на нашу думку, являється співвідношення реально одержаного ефекту в результаті дій тієї чи іншої системи преміювання і додаткових витрат, які несе організація в зв'язку з виплатою премій.

Отже, удосконалення оплати праці на підприємстві ТОВ «Посулля-Агро» матиме вищу ефективність за дотримання таких принципів:

залежність заробітної плати від кількості і якості праці та від кінцевих результатів роботи підприємства;

забезпечення переваг в оплаті праці тим працівникам, які роблять найбільший трудовий внесок у виробничі результати підприємства;

удосконалення тарифної системи та нормування праці;

поєднання індивідуальних інтересів з колективними (за розвитку колективних форм організації праці).

Отже, використання запропонованої системи виключає автоматичний ріст заробітної плати не підвищуючи реальної кваліфікації і результативності працівників.

У зв'язку з введенням нового положення про оплату праці та зміну системи преміювання, ТОВ «Посулля-Агро» в майбутньому періоді понесе додаткові витрати в розмірі 3% (за середнім розміром премії) від фонду оплати праці у звітному періоді. При цьому, очікується, що продуктивність праці зросте на 1,5%. Розрахуємо ефект від запропонованого заходу за допомогою табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Ефект від оновлення системи оплати праці для виробничого відділу на ТОВ «Посулля-Агро»

Показник	Базовий період	Проектний період	Абсолютне відхилення
Товарна продукція, тис.грн	209177,0	215452,3	6275,31
Собівартість товарної продукції, тис.грн	91251,0	93988,53	2737,53
Фонд оплати праці, тис.грн	783,8	807,31	23,51
Продуктивність праці, грн	1403,87	1614,45	210,58
Прибуток, тис.грн	38193	39338,79	1145,79

Примітка. Розроблено автором

Як бачимо з табл. 3.5 при зростанні фонду оплати праці на 3% також підвищується й обсяг товарної продукції порівняно з попереднім роком на 6275,31 тис. грн., а це призводить до зростання собівартості товарної продукції на 2737,53 тис. грн. Продуктивність праці в проектний період буде становити 1614,45 грн., що на 210,58 грн більше, ніж у базовому періоді. У свою чергу, прибуток у проектний період зросте на 1145,79 тис. грн. порівняно з базовим роком. Як видно з розрахунків, запровадження оновленої системи преміювання є досить ефективним для ТОВ «Посулля-Агро».

При запровадженні одноразової щорічної системи мотивації за стаж роботи та виконання нормативних планів, розробимо приблизну шкалу розмірів винагород та відобразимо її в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Приблизна шкала розмірів винагород за рік при відповідному стажі роботи працівників ТОВ «Посулля-Агро»

Стаж безперервної роботи на підприємстві	Розміри винагороди, % до середньомісячної заробітної плати (для всіх працівників)
До 3	Не виплачується
Від 3 до 5	25
Від 5 до 10	30
Від 10 до 15	35
Понад 15	40

Примітка. Розроблено автором

Вважаємо важливим і те, що для керівників ТОВ «Посулля-Агро» розмір премії за основні результати діяльності визначається у відсотках до його фонду заробітної плати, яка нарахована, виходячи з посадових окладів за штатним розписом, і не може перевищувати максимального розміру 0,75 посадового окладу в розрахунку на місяць. Максимальні премії для керівників, а також для спеціалістів і службовців не повинні перебільшувати 2,6 посадових оклади за рік. Преміювання спеціалістів, службовців та робітників доцільно здійснювати виходячи з конкретних завдань, що стоять перед ними.

Отже, можна зробити висновок, що завдяки запропонованій системі оплати праці, ТОВ «Посулля-Агро» збільшить обсяги реалізації продукції,

зміцнить позиції на конкурентному ринку продавців, а також підвищить продуктивність працівників.

Висновки до розділу 3

В даному розділі розроблено шляхи удосконалення управління персоналом сільськогосподарського підприємства ТОВ «Посулля Агро». Можемо зробити наступні висновки:

1.Орієнтація ТОВ «Посулля-Агро» на використання ефективних концепцій управління персоналом, заснованих на соціально-економічних факторах, кардинально змінить підходи до вирішення багатьох управлінських завдань і, перш за все, підвищить ефективність роботи персоналу. В умовах раціонального впровадження західних технологій управління персоналом на основі людського фактора, ТОВ «Посулля-Агро» має можливість підвищити продуктивність праці і ефективність всієї компанії при особливо актуальних сьогодні мінімальних витратах.

2.На основі описаних проблем в попередньому розділі роботи, запропоновано впровадження програмного забезпечення. Для ТОВ «Посулля-Агро» запропоновано програму «BAS». Від так для реалізації пропозиції щодо встановлення у відділі кадрів програмного забезпечення, необхідно виділити 43 тис. грн. інвестицій.

Оскільки головним резервом зростання ефективності праці є підвищення ефективності використання робочого часу, вважаємо, що для вдосконалення системи ефективності управління персоналом на підприємстві необхідно розробити та впровадити положення про оплату праці для підвищення продуктивності праці. У зв'язку з введенням нового положення про оплату праці та зміну системи преміювання, ТОВ «Посулля-Агро» в майбутньому періоді понесе додаткові витрати в розмірі 3% (за середнім розміром премії) від фонду оплати праці у звітному періоді. При цьому, очікується, що продуктивність праці зросте на 1,5%.

Завдяки запропонованій системі оплати праці, ТОВ «Посулля-Агро» збільшить обсяги реалізації продукції, зміцнить позиції на конкурентному ринку продавців, а також підвищить продуктивність працівників.

ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі проведено дослідження управління персоналом сільськогосподарського підприємства. Підсумовуючи можемо зробити наступні висновки:

1. Досліджено сутність, цілі та завдання персоналу сільськогосподарського підприємства. Управління персоналом сільськогосподарського підприємства – це не тільки найважливіший чинник економічного успіху сучасного підприємства, інструмент підвищення ефективності та продуктивності персоналу, але й соціально-орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних стимулів. Особливість управління персоналом в сільськогосподарському підприємстві, повинна розкривати приховані знання персоналу, розширювати межі цих знань, змінювати відносини між людьми і тим самим збільшувати людський капітал, який сьогодні є найціннішим ресурсом сільськогосподарських підприємств.

2. Досліджено управління персоналом сільськогосподарського підприємства та виявлено, що це є складним процесом і важливим компонентом управління організацією як системою. Складним воно є тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагає особливих підходів в управлінні. Управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених і обґрунтованих методів. У теорії та на практиці управління персоналом застосовують три групи методів: адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні та соціально-психологічні.

3. Охарактеризовано методичні підходи до оцінки сільськогосподарського персоналу. На сьогодні питання адекватної оцінки ефективності працівників є надзвичайно актуальним для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Незважаючи на численні розробки, науковці та практики сьогодні не демонструють єдності у методичних підходах

до здійснення оцінки персоналу підприємства. Всі існуючі методи можна умовно поділити на три групи – якісні, кількісні та комбіновані. Незважаючи від того, який метод обирає конкретний менеджмент підприємства, процес оцінки персоналу можна розглядати у розрізі наступних етапів: підготовка програми оцінки; аналіз діяльності груп працівників і формулювання критеріїв оцінки; конструювання процедури оцінки; проведення оцінки; інтерпретація та аналіз результатів.

4. Проведено аналіз суб'єкта та об'єкта управління. 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. Згідно дослідження капіталу ТОВ «Посулля-Агро», 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%. 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%. В цілому 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. Чисельність працівників тримається на одному рівні останні два роки – 50 осіб. 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, а загальна діяльність роботи підприємства вважається неефективною.

6. В результаті проведеного дослідження існуючого процесу управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро», можна зробити висновок, що у 2018–2019 рр. спостерігається стабільна тенденція сформованого штату працівників у кількості 50 осіб, з них 88% становлять робітники та 12% управлінський персонал. Основна частина працівників має вищу освіту, також спостерігається тенденція регулярного навчання. Про те протягом останніх 3–х років не відбувалось кар'єрного зростання. В результаті проведеної оцінки ефективності управління персоналом ТОВ «Посулля-Агро», було виявлено наступні проблеми:

неефективність процесу управління персоналом, яка полягає у відсутності сформованої системи підбору, найму та адаптації працівників; відсутністю ефективного методу оцінки персоналу та розвитку;

неефективна система оплати праці. Нормування системи оплати праці не врегульовано. Понад 6% від загальних витрат діяльності підприємства йде на оплату праці, порівняно з аналогічними підприємствами галузі даний показник значно вищий.

низький рівень мотивації працівників. Хоча заробітна плата знаходиться на достатньому рівні, через відсутність преміальних доплат та мотиваційних заходів скорочується продуктивність праці всього складу працівників.

7. Орієнтація ТОВ «Посулля-Агро» на використання ефективних концепцій управління персоналом, заснованих на соціально-економічних факторах, кардинально змінить підходи до вирішення багатьох управлінських завдань і, перш за все, підвищить ефективність роботи персоналу. В умовах раціонального впровадження західних технологій управління персоналом на основі людського фактора, ТОВ «Посулля-Агро» має можливість підвищити продуктивність праці і ефективність всієї компанії при особливо актуальних сьогодні мінімальних витратах.

8. На основі описаних проблем, запропоновано впровадження програмного забезпечення. Для ТОВ «Посулля-Агро» програму «BAS». Для реалізації пропозиції щодо встановлення у відділі кадрів програмного забезпечення, необхідно виділити 43 тис грн. інвестицій.

Оскільки головним резервом зростання ефективності праці є підвищення ефективності використання робочого часу, вважаємо, що для вдосконалення системи ефективності управління персоналом на підприємстві необхідно розробити та впровадити положення про оплату праці для підвищення продуктивності праці. У зв'язку з введенням нового положення про оплату праці та зміну системи преміювання, ТОВ «Посулля-Агро» в майбутньому періоді понесе додаткові витрати в розмірі 3% (за середнім розміром премії) від фонду оплати праці у звітному періоді. При цьому, очікується, що продуктивність праці зросте на 1,5%.

Завдяки запропонованій системі оплати праці, ТОВ «Посулля-Агро» збільшить обсяги реалізації продукції, зміцнить позиції на конкурентному ринку продавців, а також підвищить продуктивність працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська, Н. П. Управління персоналом машинобудівного підприємства на засадах контролінгу трудової поведінки: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельниц. нац. ун-т . Хмельницький : Хмельницький нац. ун-т, 2017. 21 с.
2. Белко, І. А. Стратегія управління розвитком сільськогосподарських підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2018. 20 с.
3. Блонська В.І. Персонал та напрямки ефективного управління ним у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014, вип. 18.4. – С. 123-127.
4. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. *Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*. URL: <http://nauka.zi.net.info/9/boltak.php> (дата звернення: 05.05.2021)
5. Бондаревська К.В., Сорокотяга Т.Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. С. 124-128.
6. Борисяк, О. В. Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04, Терноп. нац. екон. ун-т. – Тернопіль, 2018. 20 с.
7. Вавженчук, С. Я. Охорона та захист трудових прав працівників: підручник: .Харків : Право, 2016. 560 с.
8. Ващенко Н. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством. *Економічний часопис XXI ст*. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eschado_2014_1-2_\(1\)_26.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eschado_2014_1-2_(1)_26.pdf). (дата звернення: 05.05.2021)
9. Гарматюк О.А. Зарубіжний досвід у системі оцінювання персоналу. *Інноваційні аспекти економіки : праці IV науково-практичної конференції, м.*

Тернопіль, 27 березня 2015 р. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. С. 96–97.

10. 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).

11. Гончар О.І. 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. 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. Гринчук Т. П. Інвестиційне забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств на ринку зерна : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04, Він. нац. агр. ун-т. Вінниця, 2017. 21 с.

15. Гриньова В.М. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Харків : ХНЕУ, 2019. 256 с.

16. Гришина Н.В. Підвищення ефективності використання потенціалу малого підприємництва у забезпеченні стійкого економічного зростання: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: спец. 08.00.04. *Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2016. 269 с.*

17. Гришина, В. В. Організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 Харк. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. Харків, 2019. 21 с.

18. Група компаній А4 URL: <https://a4.com.ua/programi–1s–dlya–kadrovika/> (дата звернення: 13.06.2021)

19. Гураль Н. Структурні компоненти системи стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2015. № 6. С. 223–228.
20. Державний комітет статистики України URL: Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 15.05.2021)
21. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. С. 124–129.
22. Дієсперов В. С. Економіка сільськогосподарської праці. *Економіка АПК*. 2017. № 6. С. 110–118.
23. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. К., 2015. С. 43–46.
24. Дуда, Г. Б.Формування, використання та розвиток трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств в системі інноваційної економіки: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04. Кам'янець–Подільський, 2018. 20 с.
25. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навчальний посібник; за заг. ред. О. В. Безпалько. Київ : Кафедра, 2020. 310 с.
26. Інтеграція аграрних секторів України та ЄС в рамках Угоди про асоціацію URL:http://ucab.ua/files/Survey/Doslidjenna/Manual_UCAB_British.pdf. (дата звернення: 15.05.2021)
27. Кабай, В. О.Мотивація трудової міграції населення та механізми її регулювання в Україні: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.07.Центральноукр. нац. техн. ун-т . – Кропивницький, 2019. 20 с
28. Климчук, А. О.Формування механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу в управлінні підприємством : автореф ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2019. 40 с.
29. Копичко Д.С.Управління персоналом сільськогосподарського підприємства. *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. 44

30. Крамаренко А. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види URL:http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros_2013_73_21.pdf. (дата звернення: 15.05.2021)

31. Красноступ В. М. Крос-функціональна взаємодія персоналу промислових підприємств : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04. Класичн. прив. ун-т. – Запоріжжя, 2019. 20 с

32. Кузьмін О.Є., Ноджак Л.С., Мельник О.Г. Менеджмент: навч. посібник, видавництво НУЛП, 2019 р. с.152.

33. Кучеренко, Ю. А. Економічні засади збереження та відтворення родючості земель в сільськогосподарських підприємствах : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04, Дніпр. держ. аграр.-екон. ун-т . – Дніпро, 2019. 20 с

34. 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», 2013. – Вип. 1, Т.2. 348 с.*

35. Личук, Л. І. Формування і використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04. ПВНЗ «Хмельниц. екон. ун-т», 2018. 22 с.

36. Локтев Е.М. Удосконалення управління персоналом підприємствами України URL:http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_29/Loktev.pdf. (дата звернення: 15.05.2021)

37. Маркетинг в галузях і сферах діяльності: Учеб. посібник / За ред. д-ра екон. наук, проф. НА. Нагапетьянца. К.: Вузівський підручник, 2017. 272 с.

38. Несторенко Ж. К. Економічний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2015. 122 с.

39. Ніщенко Т. Особливості управління персоналом в аграрному підприємстві. *Вісник Полтавської державної аграрної академії. –*

URL:http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VPDAA_2014_2_42.pdf. (дата звернення: 15.05.2021)

40. Поканевич Ю. В. Методологія та основні концепції розробки «стратегічних карт» розвитку. *Торгівля і ринок України*. 2019. Вип. 28. Т.2. 385 с.

41. Продан І. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_776_12.pdf

42. Саванчук, Т. М. Формування організаційно-економічних відносин у процесі матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04, Дніпр. держ. аграр.-екон. ун-т. – Дніпро, 2018. 20 с

43. Словники на Академіку URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc1p/47718> (дата звернення: 15.05.2021)

44. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики [Електронний ресурс] : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2020. – 695 с.

45. Стаканов, Р. Д. Трансформація регіональної трудової міграційної політики в умовах формування глобального ринку праці : автореф. дис... д-ра екон. наук : 08.00.02 Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2019. 40 с.

46. Технології управління персоналом : монографія / Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н.В. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

47. Тужилкіна, О. В. Служба управління персоналом [Електронний ресурс] : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни студентами напряму підготовки 8.050109 "Управління персоналом і економіка праці" ПУЕТ , 2018. 528 с.

48. 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.

49. Харченко Г. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства.* 2013. № 53 (1026). С. 178–181.

50. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник. Ф.І. Хміль. – К.: Вища шк., 2018. – 311 с.

51. Череп А.В. Основи формування трудового потенціалу в державі, регіоні, на підприємстві. *Вісник ЗНУ. Економічні науки.* 2017. № 1(9). С. 243–254.

52. Чернышева, Л. И. Управление персоналом : учеб. пособие [для иностранных студентов]. Киев : Центр учебной литературы, 2018. 166 с.

53. Чернякова В.О. Ефективність використання персоналу у сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Харків, 2018. 20 с.

54. Чечетова-Терашвілі Т. М. Теоретичні аспекти розробки стратегії розвитку малого та середнього підприємництва в Україні: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: спец. 08.00.03 НАН України. Харків, 2018. 477 с.

55. 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.*

56. Шастун, А. Д. Забезпечення розвитку трудової сфери на засадах соціальної відповідальності : автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.07. Ін-т підгот. кадр. держ. служби зайн-сті. Київ, 2016. 20 с.

57. 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).

58. Шершнева Ю. В. Основные направления повышения эффективности управления персоналом на предприятии. *Сайт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (ХНЕУ ім. С. Кузнеця)*. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua>. (дата звернення: 15.05.2021)

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

60. Шишпанова, Н. О. Державне регулювання розвитку трудового потенціалу сільських територій : автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.03 Миколаївський нац. аграрний університет. – Миколаїв, 2016. – 25 с.

61. Шостак, І. В. Стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі : автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.04, Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2015. 23 с

ДОДАТКИ