

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: РОЗВИТОК МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувачка

Юлія РЯБОШАПКА

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

Дніпро – 2023

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи**Рябошапка Юлії Євгеніївни**

1. Тема роботи: «Розвиток маркетингу персоналу в системі управлінської діяльності підприємства»

керівник роботи: Величко Олександр Петрович, професор,

затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2023 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи: 05 червня 2023 року.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти, фінансові плани (бізнес-плани), статут, положення про структурні підрозділи, штатний розпис, інформаційні джерела з менеджменту, маркетингу, управління персоналом та економіки і т. ін.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1) вивчення теоретичних та організаційно-методологічних аспектів менеджменту в системі маркетингу персоналу; 2) дослідження економічного та кадрового потенціалу ТОВ «Агрофірма «Обрій»; 3) аналіз організації та результативності процесу управління маркетингом та персоналом у ТОВ «Агрофірма «Обрій»; 4) розроблення заходів з удосконалення управління процесом кадрового маркетингу на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Ключові складники системи HR-маркетингу.

2. Ключові об'єкти поліпшення процесу маркетингу та використання персоналу у ТОВ агрофірма "Обрій" на перспективу

3. Трендова модель зміни чисельності персоналу у ТОВ агрофірма "Обрій".

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2022 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2022 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2022 року	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2022 року – лютий 2023 року	
5	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2023 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2023 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2023 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2023 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2023 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2023 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2023 року	

Здобувачка

Юлія РЯБОШАПКА

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

ЗМІСТ

ВСТУП

6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

8

1.1. Кадровий маркетинг як складова сучасного підприємництва

8

1.2. Сучасний менеджмент в системі кадрового маркетингу підприємницької організації

16

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОГО І КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПЕРСОНАЛУ У ГОСПОДАРСТВІ

23

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика агрофірми 23

2.2. Оцінка ефективності використання персоналу та особливості кадрової політики у ТОВ «Агрофірма «Обрій»

30

2.3. Організація управління маркетингом та персоналом на підприємстві

35

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТА РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ 39

3.1. Проектування кошторису витрат на заходи з підвищення

ефективності маркетингу та мотивації персоналу
39

3.2. Поліпшення процесу планування потреби кадрах та навчання
персоналу господарства 46

3.3. Формування кадрового резерву на підприємстві та підбір персоналу 50

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ
54

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
57

ДОДАТКИ
61

ВСТУП

Підприємство не може успішно функціонувати без ефективного використання свого трудового потенціалу, тобто персоналу, який грає важливу роль у реалізації виробничих процесів. Однак, працівники можуть бути не тільки виконавцями виробничих завдань, але й активними учасниками, які можуть зростити ефективність підприємства або завадити йому, залежно від своєї мотивації та ставлення. Тому, щоб забезпечити оптимальне використання людських ресурсів та забезпечити баланс між інтересами працівників і підприємства, необхідно застосовувати маркетингові стратегії в управлінні персоналом. Це дозволить узгоджувати ринкові умови з інтересами працівників, відстежувати зміни у професійній структурі працівників та визначати вимоги до них вчасно.

Конкуренція на ринку праці робить маркетинг персоналу ще більш важливим, оскільки він допомагає підвищити привабливість компанії для потенційних кандидатів. Маркетинг персоналу включає в себе такі елементи, як реклама вакансій, розвиток бренду роботодавця, участь у кар'єрних ярмарках та

конференціях, створення привабливої корпоративної культури та багато іншого.

Крім того, маркетинг персоналу допомагає утримати талановитих працівників у компанії, забезпечуючи їм високу мотивацію та задоволення роботою. Це можна зробити шляхом створення програм навчання та розвитку, підвищення рівня задоволеності роботою та забезпечення конкурентоспроможної компенсації та винагород [14, 18, 40].

Маркетинг персоналу (HR-маркетинг) відіграє важливу роль у залученні та збереженні талановитого персоналу. Основна мета HR-маркетингу полягає у створенні привабливої іміджевої картини компанії на ринку праці, що дозволяє привернути кращих кандидатів до роботи в компанії.

Крім того, HR-маркетинг допомагає зберегти наявних працівників, стимулюючи їх розвиток та підвищення мотивації. Завдяки HR-маркетингу компанії вдається забезпечити своїм працівникам більш привабливі умови праці, що робить їх більш задоволеними роботою та зменшує ймовірність їх відходу від компанії.

У сучасному бізнесі конкуренція на ринку праці дуже висока, тому HR-маркетинг є надзвичайно важливим елементом успішної стратегії компанії. Для забезпечення ефективної роботи HR-маркетингу, необхідно аналізувати ринок праці та забезпечувати наявність ефективних інструментів залучення та утримання персоналу в компанії [15, 17, 36].

Метою даної роботи стало дослідження маркетингових аспектів системи управління персоналом і розробка шляхів удосконалення кадрового маркетингу окремого аграрного підприємства.

В процесі роботи для досягнення мети виконано низку завдань:

- вивчення теоретичних та організаційно-методологічних аспектів менеджменту в системі маркетингу персоналу;
- дослідження економічного та кадрового потенціалу ТОВ «Агрофірма «Обрій»;
- аналіз організації та результативності процесу управління маркетингом та персоналом у ТОВ «Агрофірма «Обрій»;

- розроблення заходів з удосконалення управління процесом кадрового маркетингу на підприємстві.

Предметом дослідження є організаційно-методичні маркетингові аспекти управління персоналом.

Об'єктом дослідження в роботі є процес управління кадровим маркетингом в умовах діяльності ТОВ «Агрофірма «Обрій» Синельниківського району Дніпропетровської області.

Інформаційна база досліджень: річні звіти, фінансові плани (бізнес-плани), статут, положення про структурні підрозділи, штатний розпис, інформаційні джерела з менеджменту, маркетингу, управління персоналом та економіки і т. ін.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи задіяні методи: монографічний, розрахунково-конструктивний, порівняння, графічний, трендове вирівнювання, моделювання, інтерв'ювання, опитування, спостереження тощо.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Кадровий маркетинг як складова сучасного підприємництва

Маркетинг персоналу відіграє важливу роль у залученні та утриманні талановитих працівників в компанії. Основні функції маркетингу персоналу полягають у популяризації бренду роботодавця, залученні потенційних кандидатів, встановленні зв'язку зі співробітниками та утриманні їх у компанії. Отже, маркетинг персоналу є важливою складовою успіху будь-якої компанії, оскільки допомагає залучати, утримувати та розвивати талановитих працівників.

Сутність кадрового маркетингу полягає у застосуванні маркетингових інструментів та стратегій для залучення, утримання та розвитку персоналу в

організації. Основна мета кадрового маркетингу - зробити компанію привабливою для потенційних кандидатів та наявного персоналу.

Кадровий маркетинг може включати такі елементи, як:

- брендування роботодавця - розробка іміджу компанії, що залучає та утримує талановитих працівників.

- рекрутинг - застосування маркетингових інструментів для залучення потенційних кандидатів.

- утримання - розробка та застосування програм утримання персоналу, які забезпечують задоволеність та розвиток працівників.

- розвиток - забезпечення навчання та розвитку персоналу для збільшення їхнього потенціалу [11, 15, 35].

Кадровий маркетинг допомагає компаніям залучити та зберегти талановитих працівників, що може позитивно відобразитися на їхніх бізнес-результатах та конкурентоспроможності. Для успішної реалізації кадрового маркетингу необхідно досліджувати потреби та очікування працівників, розвивати ефективні програми утримання та розвитку персоналу, та дбати про створення привабливого іміджу роботодавця на ринку праці.

Кадровий маркетинг (HR-маркетинг) - це процес створення, підтримки та розвитку привабливого іміджу компанії серед потенційних кандидатів на ринку праці з метою залучення та збереження талановитого персоналу. Основна сутність кадрового маркетингу полягає у використанні стратегій та інструментів маркетингу для підвищення привабливості компанії для потенційних кандидатів та наявних працівників [1, 10, 32].

Кадровий маркетинг передбачає ретельний аналіз ринку праці та визначення конкурентоспроможних переваг компанії в порівнянні з іншими роботодавцями. Для цього можуть використовуватися такі інструменти, як проведення опитувань серед працівників та кандидатів, аналіз відгуків про компанію в соціальних мережах та інше.

Кадровий маркетинг також включає в себе розробку та впровадження стратегій залучення кандидатів, таких як рекрутингові кампанії, використання

соціальних мереж та інтернет-ресурсів, організація виставок та інших заходів залучення талановитих працівників.

Окрім того, кадровий маркетинг включає в себе розвиток стратегій утримання працівників, таких як програми навчання та розвитку, розвиток кар'єри, підвищення мотивації та задоволеності від роботи.

В цілому, сутність кадрового маркетингу полягає у створенні та підтримці позитивного іміджу компанії, який забезпечує залучення та збереження талановитого персоналу та підвищення їх продуктивності та задоволеності від роботи.

Кадровий маркетинг допомагає компанії забезпечити доступ до талановитих працівників, зменшити витрати на підбір персоналу та зберегти талановитих працівників на довгій термін.

Однією з ключових складових кадрового маркетингу є створення Employer Branding (брендинг роботодавця). Це поняття описує стратегію компанії по встановленню свого іміджу як привабливого роботодавця. Це може бути досягнуто шляхом розробки унікального підходу до роботи зі своїми працівниками, створення комфортних умов праці та розвитку культури організації [2, 19, 38].

Успішний кадровий маркетинг дозволяє компанії залучати кращих кандидатів на ринку праці, що в свою чергу призводить до підвищення продуктивності та ефективності компанії. Крім того, компанії з високим рівнем кадрового маркетингу частіше зберігають талановитих працівників на довгій термін, що знижує витрати на підбір та навчання нових працівників.

Отже, сутність кадрового маркетингу полягає у використанні стратегій та інструментів маркетингу для залучення талановитого персоналу та збереження його на довгій термін.

Завдання маркетингу персоналу полягає в залученні талановитого персоналу та збереженні його на довгій термін, підвищенні продуктивності та ефективності компанії, а також покращенні іміджу компанії як привабливого роботодавця. Основні завдання маркетингу персоналу включають наступне:

1. Розробка Employer Branding - створення іміджу компанії як привабливого роботодавця, що пропонує своїм працівникам комфортні умови праці та розвиток культури організації.

2. Реклама вакансій - розробка та реалізація рекламних кампаній, що спрямовані на залучення талановитих кандидатів на ринку праці.

3. Підбір персоналу - визначення вимог до кандидатів на посаду, відбір та оцінка кандидатів з метою залучення талановитих працівників до компанії.

4. Розвиток та збереження персоналу - розробка та реалізація програм навчання, підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри для збереження талановитого персоналу та підвищення їх продуктивності та ефективності.

5. Аналіз та оцінка результативності - моніторинг ефективності програм та стратегій маркетингу персоналу з метою вдосконалення та підвищення їх результативності [3, 21].

Отже, основним завданням маркетингу персоналу є залучення та збереження талановитого персоналу, що підвищує ефективність та продуктивність компанії.

Принципи кадрового маркетингу включають:

- принцип цільової спрямованості - кадровий маркетинг повинен бути спрямований на залучення та утримання талановитого персоналу з метою досягнення стратегічних цілей компанії.

- принцип індивідуалізації - кадровий маркетинг повинен враховувати індивідуальні потреби та очікування потенційних та існуючих працівників, а також відображати унікальність культури та цінностей компанії.

- принцип комплексності - кадровий маркетинг повинен включати в себе комплексний підхід до залучення, підбору, утримання та розвитку персоналу.

- принцип партнерства - кадровий маркетинг повинен базуватися на партнерських відносинах між компанією та працівниками, що дозволяє відчувати взаємну відповідальність та сприяє побудові довгострокових стосунків.

- принцип орієнтації на якість - кадровий маркетинг повинен бути орієнтований на підвищення якості роботи та досягнення кращих результатів за допомогою залучення, розвитку та утримання талановитого персоналу.

- принцип сталості - кадровий маркетинг повинен бути спрямований на збереження талановитого персоналу на довгостроковій основі, забезпечення стабільності та зростання компанії [5, 12, 22].

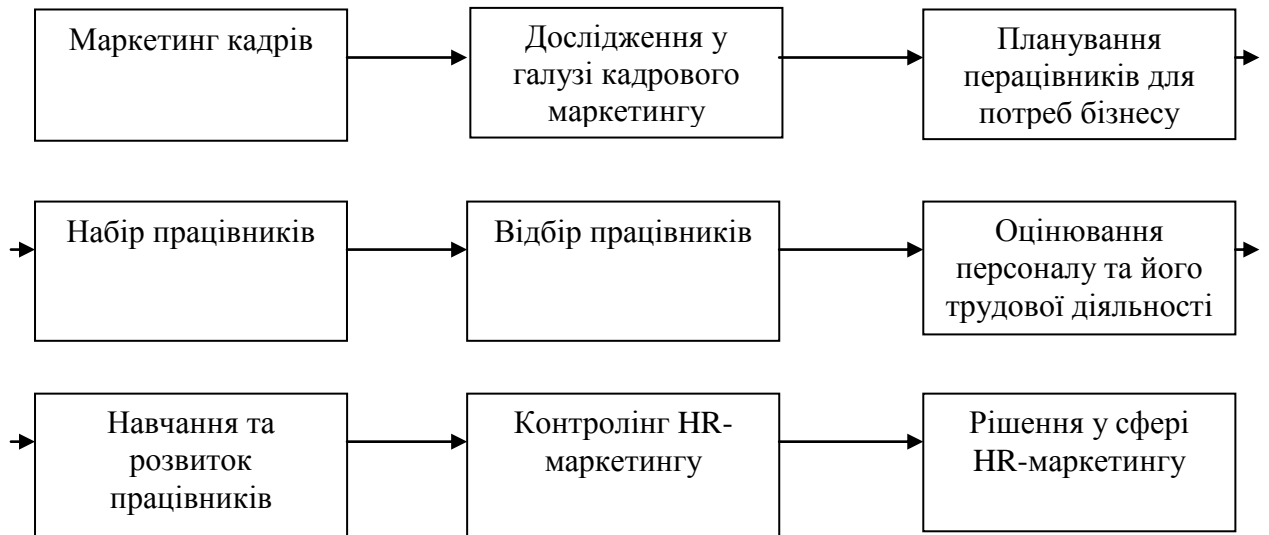


Рис. 1.1 Ключові складники системи HR-маркетингу [1]

Отже, принципи кадрового маркетингу повинні базуватися на цільовій спрямованості, індивідуалізації, комплексності, партнерстві, орієнтації на якість та сталості з метою досягнення стратегічних цілей.

- принцип інноваційності - кадровий маркетинг повинен включати в себе використання інноваційних методів та інструментів для залучення та утримання талановитого персоналу.

- принцип гнучкості - кадровий маркетинг повинен бути гнучким, здатним відповідати на змінні потреби ринку праці та розвитку компанії.

- принцип ефективності - кадровий маркетинг повинен бути ефективним з точки зору використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей компанії.

- принцип прозорості - кадровий маркетинг повинен бути прозорим, зрозумілим та доступним для потенційних та існуючих

працівників, що дозволяє зберегти їхню довіру та залученість до компанії [8, 15, 40].

Ці принципи не є вичерпним списком, але вони надають загальну орієнтацію та підходи до побудови стратегії кадрового маркетингу. Окрім цього, кожна компанія може розробити власні принципи, враховуючи особливості свого бізнесу та культури.

Учасниками кадрового маркетингу є різні групи людей, які мають відношення до працівників та кадрового потенціалу компанії. Основні учасники кадрового маркетингу включають:

- керівництво компанії - вони відповідають за розробку стратегії кадрового маркетингу, прийняття рішень щодо найму та утримання працівників, а також встановлення бюджету на кадрові витрати.

- відділ кадрів - вони займаються підбором та наймом працівників, веденням документації, організацією процесу навчання та розвитку персоналу, а також оцінкою результатів роботи.

- продажні та маркетингові спеціалісти - вони відповідають за брендинг та просування компанії як привабливого роботодавця на ринку праці, а також за залучення кандидатів до компанії через різноманітні канали маркетингу.

- працівники компанії - вони є одними з найважливіших учасників кадрового маркетингу, оскільки вони є живим прикладом успіху компанії та можуть бути ефективними посланцями для приваблення нових працівників.

- потенційні працівники - вони є цільовою аудиторією кадрового маркетингу, оскільки вони є кандидатами на роботу в компанії. Вони можуть бути залучені до компанії через різноманітні канали маркетингу, такі як рекламні оголошення, веб-сайт компанії, соціальні медіа та бізнес-контакти.

- партнери та підрядники - вони можуть бути ефективними посланцями компанії, якщо вони є задоволеними співпрацею та можуть рекомендувати компанію як привабливого роботодавця.

- конкуренти - аналіз конкурентів та їх підходів до кадрового маркетингу може надати корисної інформації про те, як підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

- громадськість та ЗМІ - вони можуть впливати на імідж компанії як роботодавця, тому важливо забезпечити позитивний імідж компанії та відповідну комунікацію з громадськістю та ЗМІ [7, 17, 33].

Успішний кадровий маркетинг потребує співпраці та координації всіх учасників, а також постійного вдосконалення та аналізу результатів. Залучення відповідних учасників та реалізація принципів кадрового маркетингу допоможуть компанії приваблювати та зберігати таланти, збільшувати ефективність роботи та конкурентоспроможність на ринку.

Середовище кадрового маркетингу - це комплекс зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на попит та пропозицію на ринку праці, та на які впливає сама компанія. До зовнішніх факторів відносяться:

1. Економічне середовище - умови розвитку ринку праці, стан економіки, рівень зайнятості, рівень заробітної плати тощо.
2. Демографічні та соціальні фактори - склад населення, тенденції в освіті, здоров'ї та культурі.
3. Технологічний прогрес - вплив нових технологій на ринок праці та на вимоги до кваліфікації працівників.
4. Політичне та правове середовище - законодавство щодо працевлаштування, права працівників та роботодавців, рівень корупції та бізнес-клімат.
5. Конкурентне середовище - інші компанії, які працюють в тому ж секторі та на тому ж ринку праці [8, 14, 27].

До внутрішніх факторів, що впливають на кадровий маркетинг, належать:

- культура організації - цінності, вірування та підходи до роботи, які формують співробітників та визначають характер взаємодії в компанії.
- репутація компанії - ставлення громадськості, клієнтів та потенційних співробітників до компанії.

- система управління персоналом - політики та підходи компанії до найму, збереження, розвитку та оцінки персоналу.
- кадровий склад - рівень кваліфікації та мотивації персоналу.
- фінансова стійкість компанії - стан фінансових ресурсів компанії та її здатність оплатити працівників на достойному рівні.
- комунікаційна політика - спосіб комунікації компанії зі своїми співробітниками, клієнтами та громадськістю.
- можливості розвитку - наявність можливостей для розвитку та кар'єрного зросту в компанії.
- рівень ризику - рівень ризику, пов'язаний з роботою в компанії, та відношення компанії до безпеки та здоров'я працівників [9, 16, 32].

Всі ці фактори мають велике значення для кадрового маркетингу, оскільки вони визначають, наскільки привабливою буде компанія для потенційних працівників. Компанії повинні уважно вивчати своє середовище та працювати над підвищенням своєї привабливості для талановитих та кваліфікованих співробітників.

Комунікації грають важливу роль у кадровому маркетингу, оскільки це процес взаємодії між роботодавцем та потенційними працівниками. Ефективна комунікація між сторонами допомагає встановити довіру та знайти спільну мову, що сприяє залученню та утриманню кваліфікованого персоналу.

У кадровому маркетингу комунікації можуть бути здійснені різними способами, такими як реклама вакансій на різних ресурсах, оголошення на сайті компанії, участь у виставках та ярмарках вакансій, соціальні мережі та інші. Крім того, можуть бути використані інструменти прямої комунікації, такі як співбесіди, електронні листи, телефонні дзвінки тощо.

У кадровому маркетингу також важлива якість комунікації. Вона повинна бути зрозумілою, точною та відкритою, щоб привернути увагу потенційних працівників та донести до них всю необхідну інформацію. Комунікація також повинна бути адаптованою до різних аудиторій та мовами, якими володіють працівники різного рівня кваліфікації та освіти.

Комунікації в кадровому маркетингу мають велике значення для успішної реалізації стратегій приваблення та утримання талановитих працівників. Ефективні комунікації дозволяють забезпечити прозорість і взаєморозуміння між керівництвом та персоналом, допомагають залучити потенційних кандидатів та зберегти досвідчених співробітників [11, 24, 37].

Одним з головних видів комунікації є взаємодія між керівництвом та персоналом. Керівництво має забезпечити відкритість та доступність для спілкування з працівниками, а також постійно вдосконалювати зв'язки між керівництвом та працівниками на всіх рівнях. Важливим елементом комунікації є збір інформації від працівників, що дозволяє керівництву адаптувати свою стратегію до потреб персоналу.

Крім того, комунікації з потенційними кандидатами на вакансії є ключовим елементом успішної стратегії кадрового маркетингу. Комунікації повинні бути націлені на створення позитивного іміджу компанії серед потенційних працівників, інформування їх про переваги та перспективи роботи в компанії, а також процесів найму і залучення в компанію. Ефективні комунікації можуть допомогти збільшити кількість талановитих кандидатів на вакансії та скоротити час пошуку нових працівників [14, 28, 39].

Усе це забезпечує успішну роботу підприємства та забезпечує розвиток компанії як внутрішньої, так і зовнішньої. Кадровий маркетинг є важливим елементом управління персоналом, який допомагає компанії відбирати, залучати, розвивати та утримувати кваліфікованих працівників, що є важливим фактором успіху підприємства.

1.2. Сучасний менеджмент в системі кадрового маркетингу підприємницької організації

Менеджмент в системі кадрового маркетингу відіграє ключову роль у привабленні та утриманні талановитих працівників. Це означає, що менеджмент повинен забезпечувати стабільність та розвиток кадрового

потенціалу компанії, а також створювати умови для досягнення стратегічних цілей в області людських ресурсів.

Одним із ключових аспектів менеджменту в системі кадрового маркетингу є розробка та впровадження ефективних стратегій приваблення та утримання талановитих працівників. Це може включати розвиток бренду роботодавця, створення привабливих умов праці, організацію розвитку та навчання працівників, а також визначення оптимальної системи оплати праці.

Крім того, менеджмент повинен забезпечувати ефективний розподіл та використання людських ресурсів, щоб забезпечити оптимальну продуктивність та ефективність виробничого процесу. Це може включати розробку та впровадження ефективних систем управління персоналом, а також вивчення та врахування індивідуальних потреб та побажань працівників [13, 26, 29].

Управління маркетингом персоналу є важливим елементом стратегії компанії, що дозволяє залучати, розвивати та зберігати талановитих співробітників. Для ефективного управління маркетингом персоналу необхідно виконувати наступні вимоги:

1. Аналізувати потреби та очікування працівників - компанії повинні знати, що важливо для їх потенційних та існуючих співробітників, і пропонувати програми та послуги, що задовольняють їх потреби та очікування.
2. Розробляти стратегію маркетингу персоналу - компанії повинні мати ясний план дій, спрямований на залучення, розвиток та збереження талановитих співробітників.
3. Підтримувати репутацію компанії - компанії повинні підтримувати свою репутацію серед потенційних та існуючих працівників, щоб зберегти їхню довіру та зацікавленість у співпраці.
4. Використовувати ефективні канали комунікації - компанії повинні використовувати ефективні канали комунікації для залучення талановитих працівників, розвитку їх потенціалу та забезпечення взаємодії з існуючими працівниками.

5. Встановлювати метрики успішності - компанії повинні встановлювати метрики успішності для оцінки ефективності програм та стратегій маркетингу персоналу.

6. Забезпечувати підтримку від високого рівня керівництва - керівництво компанії повинно підтримувати зусилля з управління маркетингом персоналу [7, 30, 31].

Рекрутинг, або пошук та найм нових працівників, відіграє важливу роль в управлінні маркетингом персоналу. Успішний рекрутинг може забезпечити належне виконання маркетингових завдань підприємства, а також забезпечити належний рівень розвитку організації.

Рекрутинг персоналу (від англ. recruitment) - це процес залучення, відбору та привласнення нових співробітників до організації або підприємства. Рекрутинг персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами та дозволяє компанії залучати та зберігати талановитих та досвідчених працівників.

Управління маркетингом персоналу передбачає підбір, навчання та розвиток кадрів, які відповідають вимогам організації. Рекрутинг є важливим етапом управління маркетингом персоналу, оскільки він дозволяє знайти кандидатів, які мають необхідний рівень знань та навичок, відповідність до культури організації, а також мотивацію до досягнення поставлених маркетингових цілей.

Правильно організований рекрутинг може забезпечити залучення якісних кадрів з потрібним рівнем знань та навичок, а також допомогти підприємству знайти кандидатів, які мають високу мотивацію та зацікавленість у досягненні маркетингових цілей організації. Рекрутинг також може сприяти побудові дієвої команди, що сприяє ефективному виконанню маркетингових завдань та досягненню успіху в бізнесі.

Процес рекрутингу може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішній рекрутинг включає залучення співробітників зі звільнених або вільних робочих

місць всередині компанії, тоді як зовнішній рекрутинг включає пошук нових кандидатів з-за меж компанії [2, 33].

Процес рекрутингу може включати наступні етапи:

1. Аналіз потреб компанії. Рекрутер або відділ кадрів аналізує потреби компанії та визначає профілі кандидатів, які необхідні для забезпечення ефективної роботи.

2. Пошук кандидатів. Рекрутер використовує різноманітні канали для пошуку кандидатів, такі як онлайн-дошки оголошень, кар'єрні ярмарки, соціальні мережі, рекрутингові агенції тощо.

3. Відбір кандидатів. Рекрутер проводить відбір кандидатів на підставі профілю, що визначено на першому етапі. Він аналізує резюме, проводить співбесіди та оцінює компетенції та навички кандидатів.

4. Прийняття рішення. Рекрутер відбирає кандидата, який відповідає потребам компанії та має необхідні кваліфікації [23, 34].

Загалом робота на ринку вакансій має свої особливості, серед яких можна виділити наступні:

- змінність попиту та пропозиції. Ринок вакансій змінюється залежно від економічної ситуації, сезонності, зміни пріоритетів у затребуванні робочих місць.

- висока конкуренція. Ринок вакансій є досить конкурентним серед співробітників та роботодавців. Кандидати змагаються за найкращі пропозиції, тоді як роботодавці стараються залучити найбільш талановитих співробітників.

- підвищений рівень вимог до кандидатів. У зв'язку з високою конкуренцією на ринку вакансій роботодавці мають високі вимоги до кандидатів, що може зробити пошук роботи більш складним.

- використання різноманітних каналів пошуку роботи. Кандидати можуть використовувати різноманітні канали пошуку роботи, такі як онлайн-дошки оголошень, рекрутингові агенції, кар'єрні ярмарки та соціальні мережі.

- необхідність розвитку персонального бренду. Застосування різних стратегій особистого брендування стає важливим елементом в успішному пошуку роботи на ринку вакансій.

- важливість досвіду та професійного розвитку. Кандидати повинні постійно розвиватися, вдосконалювати свої навички та здобувати нові знання, щоб бути конкурентоспроможними на ринку вакансій [2, 17].

Керівники в системі маркетингу персоналу можуть бути різного рівня і займати різноманітні посади. Основними керівниками в цій системі є HR-менеджери, відділи персоналу, керівники підрозділів, менеджери з продажу та маркетингу.

HR-менеджери відповідають за розробку та виконання стратегій приваблення, утримання та розвитку персоналу. Вони також забезпечують дотримання правових та етичних норм в роботі зі співробітниками.

Відділи персоналу мають на меті забезпечити оптимальне використання ресурсів підприємства та підтримувати високий рівень задоволеності працівників. Вони виконують завдання з підбору кандидатів, організації навчання, контролю за дотриманням правил безпеки, здоров'я та охорони праці.

Керівники підрозділів відповідають за розробку стратегії та виконання завдань своїх підрозділів, а також за контроль за результатами роботи підлеглих.

Менеджери з продажу та маркетингу відповідають за рекламу та просування продукту на ринку, а також за залучення та утримання клієнтів. Вони мають важливу роль у розвитку бренду підприємства та підвищенні його конкурентоспроможності.

У системі маркетингу персоналу керівниками можуть бути кадрові менеджери, HR-спеціалісти, відділи зайнятості, а також вищий рівень управління підприємством. Вони відповідають за планування, розробку та реалізацію стратегії набору, збереження та розвитку персоналу, а також за забезпечення ефективної комунікації між всіма зацікавленими сторонами. Керівники повинні мати розуміння маркетингових принципів та інструментів,

що дозволить їм створювати ефективні маркетингові стратегії для залучення, утримання та розвитку персоналу[8, 16, 24].

Крім того, керівники зобов'язані аналізувати дані про кадри та забезпечувати їх збереження та оновлення, щоб забезпечити попит та пропозицію на ринку праці. Вони повинні також розуміти, як впливати на зміну поведінки працівників, щоб підтримувати їхнє зацікавлення та мотивацію на роботу в компанії. В результаті, керівники відіграють ключову роль у реалізації стратегії маркетингу персоналу, яка забезпечує залучення та збереження талановитих працівників, які допоможуть досягти бізнес-цілей підприємства.

Структура управління в маркетингу персоналу відіграє важливу роль у забезпеченні успіху підприємства. Ефективна структура управління повинна забезпечувати збалансованість функцій, які відповідають за найважливіші аспекти кадрового маркетингу, такі як планування та прогнозування кадрових потреб, пошук талантів, оцінка та відбір кандидатів, управління та розвиток персоналу.

Основна мета структури управління - забезпечити раціональне використання ресурсів підприємства, включаючи ресурси, пов'язані з кадрами. Крім того, вона повинна забезпечувати належний рівень комунікації між різними відділами та функціями, що займаються кадровим маркетингом. Наприклад, управління рекрутингом повинно плідно співпрацювати з відділом забезпечення кадрами для забезпечення правильної інтеграції нових співробітників в компанію.

Крім того, структура управління в маркетингу персоналу повинна відображати стратегічні цілі підприємства та бути гнучкою для змін в кадровій політиці, які можуть виникнути в залежності від змін у бізнес-середовищі. Наприклад, якщо підприємство збільшує обсяги виробництва, структура управління може зазнати змін для забезпечення ефективного планування кадрових потреб та рекрутингу необхідних кадрів.

Структура управління грає важливу роль у маркетингу персоналу, оскільки вона визначає, як будуть розподілені функції та відповідальності з управління

персоналом. Вірно структурована система управління дозволяє забезпечити взаємодію між всіма департаментами, що займаються працевлаштуванням, підбором, навчанням та розвитком персоналу, і сприяє забезпеченню якісного та ефективного управління.

Структура управління повинна бути гнучкою та адаптивною до змін відповідно до потреб компанії та змін на ринку праці. Це означає, що вона повинна бути в змозі швидко реагувати на змінні умови та розвиватися разом з бізнесом. Крім того, структура управління повинна забезпечувати оптимальний рівень комунікації та взаємодії між всіма департаментами та підрозділами, щоб забезпечити вирішення завдань з управління персоналом [20, 29, 37].

Структура управління може бути різною в залежності від типу компанії та її розміру. У великих компаніях зазвичай є окремий департамент кадрового управління, який займається управлінням персоналом. У менших компаніях, де не може бути окремого департаменту, функції кадрового управління можуть бути покладені на менеджерів зі збуту або фінансових менеджерів.

В будь-якому випадку, ефективність структури управління залежить від того, наскільки вона дозволяє забезпечувати ефективне управління персоналом та допомагає досягати бізнес-цілей компанії.

Стратегія комунікації є важливим елементом управління кадровим маркетингом і повинна бути спрямована на досягнення цілей підприємства в галузі привабливості та утримання талановитих співробітників. Основні принципи, які повинні дотримуватися при розробці стратегії комунікації в управлінні кадровим маркетингом, такі:

- врахування цільової аудиторії: перед розробкою стратегії комунікації необхідно визначити, кого ви хочете залучити до своєї компанії і які цінності для цієї аудиторії важливі;
- використання різних каналів комунікації: різні люди відповідають на різні види комунікації, тому важливо використовувати різні канали для залучення талантів, такі як соціальні медіа, реклама, університетські кампанії тощо;

- розвиток репутації роботодавця: важливо дбати про репутацію компанії серед потенційних працівників, тому що це впливає на їх бажання працювати у вашій компанії [19, 25, 33].

Співпраця зі співробітниками: активна взаємодія зі співробітниками компанії може бути дуже корисною для визначення тих якостей та особливостей, які роблять вашу компанію привабливою для працівників. Врахування інновацій та трендів: важливо бути у курсі трендів та інновацій у сфері кадрового маркетингу та використовувати їх для поліпшення стратегії комунікації та залучення кращих талантів. Організація управління маркетингом персоналу має бути спрямована на розробку та виконання стратегії, яка забезпечить оптимальне використання трудового потенціалу працівників організації.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОГО І КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПЕРСОНАЛУ У ГОСПОДАРСТВІ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика агрофірми

Агрофірма "Обрій" є товариством з обмеженою відповідальністю, розташованим у південно-східній частині Синельниківського району

Дніпропетровської області. Центр підприємства знаходиться в селі Коломийці, за 126 км від обласного центру міста Дніпра.

Засновники господарства є юридичні та фізичні особи згідно з установчим договором. Агрофірма "Обрій" набула статусу юридичної особи з моменту своєї державної реєстрації. Компанія має самостійний баланс, розрахункові, валютні та інші банківські рахунки, власну печатку та штампи з повною назвою та іншими реквізитами, і здійснює господарську діяльність від свого імені, за інтересами учасників на підставі повного господарського розрахунку та самофінансування. Підприємство відповідає по своїх зобов'язаннях усім своїм майном, на яке може бути звернено стягнення відповідно до законодавства. Основною метою діяльності компанії є отримання прибутку. Агрофірма "Обрій" керується чинним законодавством, статутом, установчим договором, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними нормативними актами. Багато хто вважає, що товариство з обмеженою відповідальністю є найбільш доцільною організаційно-правовою формою, оскільки кожен з засновників несе відповідальність лише в межах своїх внесків.

Органом вищого керівництва підприємством є загальні збори засновників, склад яких включає засновників або їх визначених представників. Голова загальних зборів обирається на строк до 1 року. Фінансово-господарська діяльність директора товариства з обмеженою відповідальністю "Агрофірма Обрій" підлягає контролю ревізійної комісії, склад якої включає 3 особи, обраних серед учасників.

Земельні ресурси значною мірою визначають темп розвитку та параметри ефективності агропромислового виробництва (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Динаміка земельних ресурсів, склад земельного фонду, рівень землезабезпеченості ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Різновид	2018	2019	2020	2021	2022	2022

земельних угідь	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	в % до 2018
Загальна площа землеко- ристування - усього	7020	100	7025	100	7462	100	7462	100	7581	100	107,8
зокрема, с.-г. угідь	7008	99,7	7008	99,7	7448	99,7	7448	99,7	7567	99,7	109,3
з них: рілля	6988	99,6	6993	99,6	7428	99,6	7428	99,6	7545	99,6	107,7
Коефіцієнт с. - г. освоєння землі	0,981	-	0,981	-	0,981	-	0,981	-	0,981	-	100,0
Коефіцієнт розораності земельних ресурсів	0,971	-	0,971	-	0,971	-	0,971	-	0,971	-	100,0
Припадає на працівника: аграрних угідь	29,4	-	33,5	-	37,5	-	35,3	-	34,8	-	115,3
ріллі	29,2	-	32,3	-	36,4	-	35,2	-	34,8	-	115,2

Апарат управління формується директором. Директор звітує перед загальними зборами учасників, несе відповідальність за виконання їх рішень, але не має права приймати рішення, які обов'язкові для учасників без їхньої згоди. Директор має право виконувати дії від імені підприємства без довіреності.

У таблиці 2.1 можна знайти інформацію про зміни в складі та структурі земельного фонду, а також рівень землезабезпеченості господарства. Порівняно з 2018 роком, в 2022 році відбулися незначні зміни в складі та структурі сільськогосподарських угідь. Однак, через зменшення чисельності працівників на 6,6% (при майже незмінній площі сільськогосподарських угідь та ріллі), рівень землезабезпеченості працівників в цих категоріях земель зросли відповідно на 15,6% та 15,7%.

У господарстві, як і загалом по Україні, високі показники сільськогосподарського освоєння землі та розораності, що свідчить про інтенсивне використання землі. Додатково, в таблиці 2.2 можна знайти інформацію про склад та динаміку посівних площ окремих культур у господарстві протягом останніх п'яти років.

Таблиця 2.2

Склад посівних площ ТОВ «Агрофірма «Обрій» у 2022 р.

Площа, яка зайнята	Гектарів
Озимими зерновими	2156,5
Ярими зерновими	2054,5
Горохом	154,7
Соняшником	1324,6
Кормовими культурами	854,8
Іншими культурами	1002,7
Усього	7544,6

Дані, представлені в таблиці 2.1, показують, що в 2022 році озимі зернові культури склали найбільшу частку в загальній структурі посівних площ ТОВ агрофірма "Обрій" і становили 28,3%.

Далі у таблиці 2.3 ми розглянемо склад товарної продукції та динаміку реалізації основних видів сільськогосподарської продукції в ТОВ «Агрофірма «Обрій». Згідно цих даних, загальний обсяг реалізації сільськогосподарської продукції в 2022 році склав 24647,7 тис. грн., що на 2671,8 тис. грн. більше, ніж у 2018 році. Отже, за останні роки обсяг реалізації сільськогосподарської

продукції значно збільшився, головним чином за рахунок зростання цін та частково обсягів виробництва валової продукції.

Таблиця 2.3

Динаміка складу готової продукції в ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Продукція і галузь	2020	2021	2022
Всього по господарству	21975,8	25298,4	24647,7
Зернові	5155,3	5775,8	10752,8
Соняшник	608,9	826,8	2149,7
Горох	700,2	1386,8	98,7
Картопля	94,2	-	42,8
Овочі	189,7	70,5	161,7
Плоди	7,8	7,8	14,5
Інша продукція рослинництва	77,2	112,5	42,2
Всього по рослинництву	6781,1	8176,6	13258,7
Молоко	7789,1	4354,4	4060,3
Жива маса ВРХ	4339,9	5362,6	2268,2
Жива маса свиней	2262,7	3752,2	896,3
Інша продукція тваринництва	56,2	56,8	56,3
Всього по тваринництву	14448,6	13524,7	7287,3
Реалізація іншої продукції	745,8	3598,3	4102,4

Найбільшу частку у структурі товарної продукції в 2022 році займали зернові культури - 43,7%, з них: пшениця - 19,4%, кукурудза на зерно - 16,8%, ячмінь - 6,9%. Частка соняшника, як провідної технічної культури в агровиробництві району, становила 8,2%, а загальна продукція рослинництва складала 53,2% у структурі товарної продукції.

Аналізуючи таблицю 2.3, можна побачити, що господарство ТОВ «Агрофірма «Обрій» спеціалізується в рослинництві, зокрема у виробництві та

реалізації зернових і зернобобових культур. Однак, в той же час, тваринницька галузь, зокрема виробництво молока та живої маси ВРХ і свиней, є меншою за розміром, становлячи 46,8% від загального обсягу.

Таблиця 2.4

Оснащеність та результативність використання основних і оборотних фондів у ТОВ «Агрофірма «Обрій» за роками

Показник	2018	2020	2022	2022 у % до 2018
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	27325,3	28325,9	30254,8	110,3
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	7132,9	7203,1	7365,8	104,3
Вартість валової продукції у постійних цінах, тис. грн.	17460,3	22124,9	20124,8	115,7
Фондозабезпеченість, тис. грн.	249,8	297,7	265,2	106,1
Фондоозброєність, тис. грн.	115,3	140,4	137,1	118,2
Фондомісткість, грн.	1,561	1,281	1,491	95,5
Фондовіддача, грн.	0,642	0,781	0,672	104,3
Коефіцієнт оборотності	0,867	0,911	0,931	127,7
Тривалість одного обороту, днів	423,3	402,9	392,4	78,43

Тому, при детальному аналізі таблиці 2.4, видно, що за останні п'ять років ТОВ «Агрофірма «Обрій» збільшила кількість основних фондів на 10,3% за рахунок списання застарілих основних фондів та закупівлі нових. Показник фондовіддачі зрос на 4,2%, що свідчить про більш ефективне використання основних фондів в компанії. Крім того, показники фондозабезпеченості та

фондоозброєності також зросли на 6,4% та 18,3% відповідно, що свідчить про покращення ефективності використання основних та оборотних фондів.

Також збільшилась загальна кількість оборотних фондів у господарстві майже на 5%. Крім того, коефіцієнт оборотності оборотних засобів також зрос до 0,91, що становить 27,7% більше порівняно з 2018 роком.

Останнім етапом аналізу економічної діяльності підприємства є оцінка ефективності та інтенсивності виробництва. Головною метою підприємства є отримання прибутку. У процесі своєї діяльності вони мають відшкодовувати свої витрати за рахунок виручки від реалізації продукції та отримувати прибуток.

Роль валової продукції підприємства полягає в тому, що вона є основним показником обсягу виробництва, а також важливим елементом оцінки ефективності діяльності підприємства. Валова продукція відображає загальну вартість всієї виробленої продукції підприємства за певний період часу, включаючи як товари, так і послуги, без врахування витрат на виробництво. Валова продукція може бути використана для оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства. Зростання валової продукції може свідчити про збільшення виробництва та використання виробничих ресурсів підприємства в ефективний спосіб.

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Агрофірма «Обрій» представлені в таблиці 2.5.

Згідно з даними таблиці 2.5, валове виробництво продукції на 100 га сільськогосподарських угідь збільшилося на 6,4% за період з 2018 по 2022 рік. Також відбувся ріст продуктивності праці на 23,3%. Рівень рентабельності господарства виявляє певну тенденцію до зниження і за цей період збільшився на 13,5 відсоткових пунктів. У 2018 році через неврожай озимих зернових підприємство майже зазнало збитків, з рівнем рентабельності всього 0,21%.

Таблиця 2.5

Динаміка основних індикаторів фінансової та економічної діяльності ТОВ
«Агрофірма «Обрій»

Індикатор	2018 р.	2020 р.	2022 р.	2022 р. до 2018 р.,%, (+ -)
Припадає на 100 га аграрних угідь, тис. грн.:				
- основних виробничих фондів	389,2	380,8	399,3	102,9
- виробничих витрат	138,8	136,8	138,9	107,1
Одержано на 100 га аграрних угідь, тис. грн.:				
- валової продукції	249,9	297,6	265,2	106,1
Одержано валової продукції, грн., на:	63,2	78,8	66,9	104,8
-100 грн. основних виробничих фондів аграрного призначення				
-1 грн. виробничих витрат	0,79	0,84	0,91	104,2
- 1 середньорічного працівника, тис. грн.	73,2	110,7	91,1	123,2
Обсяг прибутку, тис. грн.	1576	1853	3861	245,9
Рівень рентабельності, %	8,5	34,8	21,2	+13,7 в. п.

Після загального аналізу отриманих показників можна зробити висновок, що ТОВ агрофірма "Обрій" загалом веде свою діяльність ефективно. Досягнутий рівень рентабельності забезпечує стабільне відтворення та дозволяє оновлювати основні фонди для більш продуктивної роботи.

2.2. Оцінка ефективності використання персоналу та особливості кадрової політики у ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Трудові ресурси є складною соціально-економічною категорією, яка включає людей, економічно-робочий час та необхідні знання для виконання суспільно корисної праці в певних виробничих умовах. Вони є основним елементом розвитку продуктивних сил суспільства та визначаються чисельністю населення, яке має необхідний фізичний розвиток та розумові здібності для праці в народному господарстві. Чисельність працівників, зайнятих у виробничому процесі, та рівень використання робочої сили на прикладі ТОВ агрофірма "Обрій" можна побачити в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Забезпеченість та рівень використання трудових ресурсів в ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 р. до 2018 р.,%
Рівень середньооблікової чисельності працівників, чол.	238	213	203	206	222	93,5
Рівень нормативного запасу праці, тис. людино-годин	256,08	248,38	263,78	311,89	290,62	113,59
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	1,23	1,38	1,29	1,18	1,12	93,14
Рівень працевзабезпеченості	0,031	0,031	0,031	0,031	0,031	91,28
Відпрацьовано одним працівником протягом року, тис. людино-годин	2,461	2,572	2,402	2,111	2,292	93,12

Згідно з таблицею 2.6 можна відзначити, що середня річна чисельність працівників за останні п'ять років зменшилася на 6,5%, а також спостерігається часткове зменшення показників працевзабезпеченості та коефіцієнта використання фонду робочого часу на 8,78% та 6,92% відповідно.

Підвищення продуктивності праці має велике значення в сільському господарстві, де чисельність працівників зменшується, а потреба в продукції зростає. Збільшення продуктивності праці виступає як основний фактор підвищення ефективності виробництва.

Країни з високим рівнем продуктивності праці мають кращі загальні показники економічної ефективності виробництва, що відображено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка рівня результативності праці у ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Індикатор	2018 р.	2020 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2018 р.
Валова продукція у постійних цінах - усього, тис. грн:	17460,8	22124,9	20124,8	115,8
Затрати праці-всього, тис. людино-годин	327,7	328,8	315,2	96,8
Виготовлено на людино-годину, усього, грн.	53,8	67,9	63,3	119,3
Виготовлено валової продукції працівником, тис. грн.	73,6	110,7	91,1	123,82

Згідно з даними таблиці 2.7, за період 2018-2022 рр., продуктивність праці на одного працівника у господарстві зросла на 17,7 тис. грн., а на одну люд.-год. - на 23,5%. Незважаючи на зменшення чисельності персоналу на 6,9%, виробництво валової продукції збільшилося на 15,8%.

Так само в товаристві з обмеженою відповідальністю "Обрій", кінцеві результати роботи трудових колективів сильно залежать від якісної управлінської діяльності та професійного рівня керівних кадрів. Детальніше розглянемо таблицю 2.8, що відображає структуру управлінського персоналу за досвідом роботи в ТОВ «Агрофірма «Обрій».

Таблиця 2.8

Характеристика управлінсько-адміністративного персоналу ТОВ «Агрофірма «Обрій» за тривалістю та досвідом трудової діяльності

Категорії менеджерів та фахівців	2019 р.				2020 р.				2021 р.				2022 р.			
	Загальний															
	до 10 р.	11 - 20	21 - 30	> 30	до 10 р.	11 - 20	21 - 30	> 30	до 10 р.	11 - 20	21 - 30	> 30	до 10 р.	11 - 20	21 - 30	> 30
Лінійні менеджери	1	1	3	1	-	2	4	2	1	1	4	2	2	1	4	2
Головні фахівці	4	3	3	1	2	5	3	1	2	3	3	1	3	3	3	1
Фахівці	4	-	2	2	2	-	2	2	2	-	2	5	2	-	2	-
Усього	9	4	8	4	4	7	9	5	5	4	9	8	7	4	7	3

З даних таблиці 2.8 видно, що більшість працівників у підприємстві мають досвід роботи від 20 до 30 років. Здійснення концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої та специфічної системи професійного навчання, спрямованої на вирішення стратегічних завдань організації. Освіта та навчання відіграють важливу роль у досягненні цілей. Не випадково управління професійним розвитком має важливе місце в роботі лінійних керівників,

оскільки вони мають добру інформацію про рівень знань, навичок та вмінь своїх підлеглих. Лінійні керівники та менеджери з персоналу розробляють програму розвитку персоналу.

Аналіз середньорічної чисельності працівників агрофірми "Обрій", заснованої на аналітичному вирівнюванні, показав, що ці показники зменшилися в середньому на майже 4 особи (додаток А).

Кореляційно-регресійний аналіз зв'язку між прибутком на 100 га сільськогосподарських угідь та продуктивністю праці показав, що зі збільшенням продуктивності праці на 1 грн./люд.-год., прибуток з 100 га сільськогосподарських угідь збільшується на 85,3 грн., що підтверджують річні дані економічної ефективності господарств Синельниківського району Дніпропетровської області (додаток Б).

У сучасних умовах персонал повинен бути високоосвіченим, мати високий рівень загальної культури, стратегічне мислення та ерудицію. Організування професійного розвитку відноситься до однієї із ключових функцій кадрового менеджменту.

До основних напрямів професійного розвитку кадрів у ТОВ «Агрофірма «Обрій» можна віднести ті, які пов'язані з:

- навчанням з ціллю опанування новими напрямками розвитку господарства;
- навчанням з ціллю засвоєння нових методів виконання трудових процесів;
- первинним навчанням із урахуванням задач господарства та його особливостей;
- навчанням з ціллю зменшення розривів поміж вимогами робочого місця, посади та професійними якостями працівників;
- навчанням з ціллю підвищення рівня загальної кваліфікації тощо.

Система розвитку персоналу в господарстві має бути гнучкою і здатною змінюватися в змісті, методах та організаційній формі відповідно до потреб виробництва та ринкової ситуації. Плануванню підвищення рівня кваліфікації

робітників на підприємстві передують аналіз ефективності використання робочої сили в структурних підрозділах з оцінки професійних рівнів та рівнів кваліфікації, причин зниження розрядів робітників, відставання рівня робітників від вимог робіт, виявлення браку продукції через помилки робітників та неефективного використання робочого часу та інших факторів.

Важливим напрямом управління розвитком персоналу є планування кар'єри працівника, його рух по кваліфікаційних або службових рівнях управління за визначеною схемою (моделлю). Планування кар'єри працівника в організації є альтернативою випадковим переміщенням персоналу.

Маркетинг персоналу сприяє встановленню позитивних відносин між організацією та її співробітниками, допомагає залучати талановитих фахівців, підтримувати високий рівень робочої мотивації та продуктивності, а також забезпечує конкурентну перевагу організації на ринку праці. На жаль, в ТОВ «Агрофірма «Обрій» планування кар'єри практично не залучає уваги керівника та кадрової служби. Водночас, при плануванні трудової кар'єри необхідно враховувати не лише стратегію управління організацією, але й відповідати пріоритетам працівників, їхнім життєвим цілям, ціннісним орієнтаціям та іншим аспектам.

За сучасних умов розвитку працівників, господарство здійснює самостійну роботу, незалежно від інших підприємств. Це має як позитивні, так і негативні аспекти. В умовах ринкового середовища, завдання підприємства в сфері розвитку кадрів суттєво розширилися. При цьому система підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників у господарстві має швидко реагувати на зміну у потребах виробничих систем в робочій силі. З іншого боку має надавати можливість працівникам відповідно до їх інтересів підвищувати власний професійний рівень та навчатися.

2.3. Організація управління маркетингом та персоналом на підприємстві

На даний момент, управління маркетинговою роботою та роботою з персоналом в ТОВ «Агрофірма «Обрій» відбувається в контексті загального планування діяльності підприємства. Заступник голови зі збуту продукції та кадрових питань відповідає за функції планування, включаючи планування реалізації продукції та роботи з персоналом в господарстві. Однак, додаткова відповідальність може негативно впливати на виконання безпосередніх обов'язків працівників підприємства, може призводити до невиконання або несвоєчасного виконання основної роботи.

Планування збуту в господарстві здійснюється на простому рівні, обмежується лише визначенням обсягу виробництва та обсягу збуту за каналами реалізації. Для того, щоб бути більш конкурентоспроможним на ринку і ефективно вести діяльність, підвищуючи показники рентабельності, ТОВ «Агрофірма «Обрій» доцільно розширити і удосконалити планування збутових процесів, включаючи управління маркетинговою діяльністю в цілому, включаючи кадровий маркетинг.

Кадрова політика ТОВ «Агрофірма «Обрій» охоплює такий діапазон діяльності, як підбір, підготовка, просування керівних кадрів, розробка системи заробітної плати, підвищення кваліфікації кадрів та ін.

В ТОВ «Агрофірма «Обрій» методом вільного підбору найчастіше користуються для визначення придатності керівників низової і середньої ланок, керуючись при цьому особистим враженням від них під час співбесіди і критеріями, які часто мають суб'єктивний характер. Водночас слід враховувати, що недоліки цього методу не можна усунути, якщо затвердження кандидата колегіальним органом розглядається тільки як формальний бік справи.

Деякі підприємства і об'єднання з метою підбору персоналу використовують конкурсні процедури. Наприклад, за можливості через ЗМІ повідомляють про заміщення вакансій та комісійний відбір кандидатів з тих, хто виявив бажання брати участь у конкурсному відборі. Конкурсні оцінки кандидатів дають змогу усувати помилки при підборі кадрів, випадки

протекціонізму та ін. В нашому господарстві цим методом не користуються, тому що не вистачає коштів і часу для проведення цього заходу.

У товаристві з обмеженою відповідальністю агрофірма "Обрій" є посада начальника відділу кадрів. Ця посада відповідає за ведення обліку персоналу підприємства та дотримання встановленої документації щодо кадрів.

Начальник відділу кадрів ТОВ «Агрофірма «Обрій» виконує кадрову політику на підприємстві, розробляє плани комплектування кадрами на майбутнє та на річний період; займається питаннями прийому на роботу та звільнення; вивчає професійні якості та особливості спеціалістів підприємства з метою підбору кадрів для заміщення вакансій; забезпечує підвищення кваліфікації працівників.

Керівник кадрової служби відповідає за забезпечення комплектності персоналу підприємства відповідними спеціальностями; правильне і законне оформлення прийому на роботу та звільнення працівників на підприємстві; своєчасне і якісне проведення атестації працівників підприємства та інші завдання.

Керівник відділу кадрів ТОВ «Агрофірма «Обрій» здійснює прийом та видачу юридично вірних довідок щодо прийому, переведення та використання фахівців. Він також забезпечує коректний прийом, розміщення та використання молодих фахівців, організує стажування випускників вузів та технікумів.

Керівник відділу кадрів має право вимагати від виробничих та функціональних підрозділів правильного використання працівників та фахівців, а також вимагати від недавно прийнятих на роботу надання необхідних документів та перевіряти їх достовірність. Він також має право відмовити в прийомі на роботу працівника, якщо це пов'язано з порушенням трудового законодавства або неправильним оформленням документів.

Керівник відділу кадрів аналізує рух кадрів, вивчає причини звільнень та розробляє заходи щодо їх усунення, контролює дотримання трудової дисципліни та внутрішнього розкладу. Він своєчасно представляє керівництву проекти рішень щодо кадрових питань, таких як прийом, звільнення та інші.

Головне завдання керівника кадрової служби ТОВ «Агрофірма «Обрій» полягає в формуванні кадрової політики, підборі кадрів та веденні обліку персоналу. Він виконує такі функції:

- контролює виконання керівниками підрозділів підприємства постанов, наказів, розпоряджень керівних органів з питань роботи з кадрами;
- проводить перевірки роботи підрозділів підприємства щодо зменшення текучості кадрів;
- представляє керівництво підприємства з питань роботи з кадрами в виконавчому комітеті районної ради народних депутатів, в органах міністерства внутрішніх справ, суді, прокуратурі;
- підготовлює проекти наказів і розпоряджень щодо кадрів та подає їх на підпис керівництву підприємства;
- керує роботою забезпечення підприємства кадрами необхідних спеціальностей та кваліфікації;
- розробляє поточні та перспективні плани комплектування підприємства кадрами з урахуванням його розвитку;
- складає разом з адміністрацією штатний розклад підприємства;
- здійснює прийом працюючих щодо наймання, переведення, переміщення та звільнення та ін.

Основні обов'язки також включають:

- забезпечення прийому та розташування молодих фахівців відповідно до їхньої професії та спеціалізації, включаючи організацію їхнього стажування разом з керівниками відділів;
- систематичне вивчення професійних навичок співробітників підприємства з метою створення резерву для заміщення посад, які входять до складу керівного складу підприємства;
- створення умов для високопродуктивної праці всього колективу;
- ведення оперативного статистичного обліку та своєчасна подача звітності в бухгалтерію підприємства відповідно до встановлених форм;

- розробка та затвердження внутрішнього розпорядку дня в узгодженні з керівником підприємства;
- забезпечення систематичного підвищення професійної кваліфікації всього колективу підприємства;
- проведення виховної роботи та створення здорового морального та психологічного середовища між членами колективу;
- організація курсів з вивчення основ психології.
- своєчасне та якісне оформлення технічної документації, впровадження раціональної системи діловодства;
- організація своєчасного оформлення прийому, переведення та звільнення працівників відповідно до трудового законодавства та наказів директора тощо.

При цьому ТОВ «Агрофірма «Обрій» маркетинг персоналу сприяє встановленню позитивних відносин між організацією та її співробітниками, допомагає залучати талановитих фахівців, підтримувати високий рівень робочої мотивації та продуктивності, а також забезпечує конкурентну перевагу організації на ринку праці.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТА РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Проектування кошторису витрат на заходи з підвищення ефективності маркетингу та мотивації персоналу

Підхід маркетингу персоналу до кадрової діяльності є комплексним у функціональному аспекті. Варіанти та методи залучення персоналу залежать від багатьох факторів, що впливають на ринок праці. Система маркетингу персоналу включає дослідження у галузі маркетингу персоналу, виконання відповідних функцій та контроль за їх реалізацією.

Основними функціями маркетингу персоналу є: визначення потреби в персоналі, вивчення персоналу, пошук і наймання працівників, відбір і оцінка персоналу, навчання і розвиток співробітників, збереження їх та стимулювання продуктивності праці, а в разі необхідності - звільнення працівників.

Маркетингова діяльність щодо задоволення потреб у персоналі включає такі основні етапи:

- проведення маркетингових досліджень у галузі маркетингу персоналу;
- аналіз ринку праці та обґрунтування джерел задоволення потреби;
- визначення варіантів методів залучення персоналу;
- аналізування джерел та методів щодо їх відповідності вимогам якісних та кількісних параметрів потенційних співробітників, витрат, пов'язаних з використанням певного джерела та методу залучення персоналу;
- ухвалення кадрового рішення (вибір варіанту джерела та методу);
- задоволення потреб у людських ресурсах).

На рис. 3.1 зображені зв'язки між процесами пошуку та відбору працівників і ключовими напрямками кадрового маркетингу, а також задіяння персоналу у ТОВ «Агрофірма «Обрій».

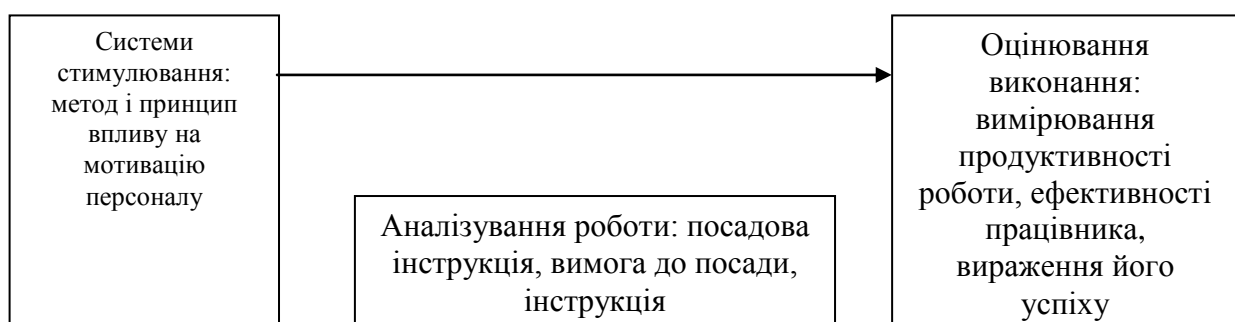


Рис. 3.1. Ключові об'єкти поліпшення процесу маркетингу та використання персоналу у ТОВ «Агрофірма «Обрій» на перспективу

Значна кількість різноманітних факторів впливає на ефективність управління бізнесом. Особливо важливими є технічні фактори, які відображають розвиток матеріально-технічної бази шляхом впровадження науково-технічного прогресу, підвищення рівня технічного оснащення та

соціально-психологічні чинники, які визначають мотивацію та умови праці [20, 33, 39].

З метою досягнення мінімально необхідного результату з підвищення рівня продуктивності праці (15% до 2024 року), який ставить перед собою ТОВ «Агрофірма «Обрій», при максимально раціональному використанні робочої сили та ресурсів, необхідно зробити оптимальний вибір заходів щодо підвищення ефективності маркетингу персоналу та їх обсягів [9, 28].

Інформація, необхідна для виконання завдання з використанням методу лінійного програмування, наведена в таблиці 3.1. Для змінних у цій задачі можна прийняти такі значення:

X1 - витрати праці на консультації та організаційну підтримку для удосконалення системи визначення потреби в персоналі, вимірювані в людино-годинах;

X2 - витрати праці на консультації та організаційну підтримку для удосконалення системи пошуку і наймання кадрів, вимірювані в людино-годинах;

X3 - витрати праці на консультації та організаційну підтримку для здійснення заходів з підбору і оцінки персоналу, вимірювані в людино-годинах;

X4 - витрати праці на консультації та організаційну підтримку для здійснення заходів з підготовки і розвитку персоналу, вимірювані в людино-годинах.

Обмеження в економіко-математичній моделі цієї задачі можуть бути об'єднані у такі групи.

Перша категорія обмежень включає максимальні та мінімальні витрати праці, необхідні для проведення заходів.:

$$X1 \leq 300; X2 \geq 220; X3 \geq 80; X4 \geq 180.$$

Таблиця 3.1

Параметри для складання матриці задачі з підвищення ефективності маркетингу персоналу у ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Заходи з маркетингу персоналу	Витрати праці, людино-годин		Рівень очікування щодо річного підвищення продуктивності роботи, %	Витрати коштів, грн. / людино- годину
	min	max		
Удосконалення системи підготовки і розвитку пер- соналу		300	22	132,0
Удосконалення системи пошуку і наймання кадрів	220		15	128,0
Удосконалення системи підбору і оцінки персо- налу	80		10	145,0
Удосконалення системи визначення потреби в персоналі	180		20	142,0

Друга категорія обмежень включає мінімальні річні підвищення продуктивності праці, які виражені у вигляді математичних рівнянь. Зокрема, використовується формула:

$$(0,22X_1+0,15X_2+0,10X_3+0,20X_4) / (X_1+X_2+X_3+X_4) \geq 0,15;$$

Для досягнення цієї мети, має виконуватись також інше рівняння:

$$0,07X_1+0X_2+(-0,05)X_3+0,05X_4 \geq 0.$$

Третя група обмежень стосується максимального використання бюджету для удосконалення системи маркетингу персоналу, і включає рівняння:

$$332X_1 + 328X_2 + 345X_3 + 342X_4 \leq 200\,000.$$

Нарешті, четверта категорія обмежень відноситься до невід'ємних значень змінних. Головна цільова функція полягає в мінімізації вартості проведення заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом, яка виражена у вигляді рівняння:

$$F = 332X_1 + 328X_2 + 345X_3 + 342X_4 = > \text{minimum}.$$

У розділі В додатку наведена розрахункова матриця та результати розв'язку економіко-математичної моделі задачі. Розв'язок цієї задачі дав змогу зробити висновки, що найоптимальнішим варіантом вдосконалення системи маркетингу персоналу для ТОВ «Агрофірма «Обрій» є наступне розподілення ресурсів: 220 людино-годин - на вдосконалення системи пошуку та наймання кадрів, 80 людино-годин - на заходи з вдосконалення системи підбору та оцінки персоналу, 180 людино-годин - на заходи з вдосконалення системи визначення потреби в персоналі для ТОВ «Агрофірма «Обрій». Це дозволить знизити витрати на рівні 161 320 грн з економічної та результативної точки зору.

У підприємстві ТОВ «Агрофірма «Обрій» проведено опитування з метою визначення важливості матеріальних та моральних стимулів для працівників, а також основних мотивів, які найефективніше стимулюють активну працю в сільськогосподарському підприємстві.

Загалом, 42% респондентів відзначили важливість матеріальних стимулів у роботі, тоді як 58% вважають цю категорію стимулів дуже важливою.

У відношенні моральних стимулів відповіді розподілились інакше. Лише 7,4% опитаних зазначили, що ця група стимулів дуже важлива для них, 72,5% вважають її важливою, а 21,4% відповіли, що моральні стимули зовсім не важливі. Серед професійних груп найважливіше моральне стимулювання

відзначили 11,7% кваліфікованих працівників, жоден з керівників і головних спеціалістів не підтримав цей варіант. Важливість моральних стимулів відзначили 78,9% керівників та 67,7% кваліфікованих робітників. Зовсім не важливим цей вид стимулювання вважають 22,4% керівників і кваліфікованих працівників.

Отже, результати анкетування серед респондентів старших 30 років показали, що 84,4% відзначають важливість моральних стимулів, а лише 11,7% вважають їх зовсім неважливими. У той же час, серед молодших опитаних (до 25 років) для 66,4% моральні стимули є важливими, а для 26,6% - зовсім неважливими.

Матеріальне, моральне та виробничо-побутове стимулювання сільськогосподарського виробництва є важливими напрямками підвищення продуктивності праці в аграрному секторі, проте опитування також виявило наявність інших факторів. За допомогою анкети ми намагалися визначити, що, на думку самих працівників, може стати умовою різкого підвищення продуктивності праці в агробізнесі.

Аналіз даних показує, що 87,4% опитаних вважають значне підвищення заробітної плати основною умовою зростання продуктивності праці. Це ще раз підкреслює, що в сільському господарстві оплата праці дуже низька і не забезпечує мотивацію та стимулювання робочої сили, оплата праці практично втратила зв'язок з продуктивністю. На другому місці за важливістю фактор, що стимулюватиме високопродуктивну працю, - покращення умов праці, яке зазначає 65,6% респондентів. На третьому місці - механізація трудових процесів (45,4%). Також важливість заохочувальних і преміальних виплат відзначають 42,6% працівників, розвиток допоміжних підсобних підприємств і виробництв - 23,4%. Серед варіантів, запропонованих власними відповідями, важливими мотивами до праці були участь в управлінні виробничим процесом, у прийнятті рішень, господарювання на власній землі та можливість розпоряджатись кінцевими результатами.

Основний мотив до ефективної праці в сучасному сільському господарстві - це оплата праці, яка є основною формою матеріального стимулювання. Проте, наразі розмір оплати праці надто низький, що не забезпечує нормальне існування селянина та його сім'ї. Зменшення відсотка оплати праці в загальному доході селян призвело до того, що все більше уваги приділяється садівництву та власному господарству.

Сільськогосподарські ділянки стали основним джерелом матеріального забезпечення сільських мешканців, забезпечуючи їх продуктами харчування та додатковим доходом. Однак, заробітна плата навіть за роботу низької складності повинна бути на такому рівні, що забезпечує нормальне відтворення робочої сили та утримання членів родини. В сучасних умовах розмір оплати праці має наблизитися до такого рівня.

Під час проведення опитування ми намагалися з'ясувати головну причину незадоволеності заробітною платою серед працівників сільської місцевості. Респондентам було запропоновано п'ять варіантів відповідей на вибір, або можливість вказати власний варіант. Аналіз отриманих результатів показує, що 84,7% опитаних вважають основним недоліком невивплату заробітної плати, а 27,6% вказують на нерегулярність виплат. Проте наукові дослідження показують, що максимальний вплив заробітної плати на мотивацію зберігається лише до 8 днів. При невивплаті заробітку протягом 43 днів ефективність знижується вдвічі, а при невивплаті протягом 95 днів наближається до нуля [15]. Отже, невивплати заробітної плати в сільському господарстві призводять до того, що вона не мотивує високопродуктивну працю.

Проведене опитування виявило, що 61,4% респондентів вважають низькі тарифні ставки головною причиною незадоволеності заробітною платою, 59,4% - малим розміром зарплати, а 19,4% - складністю та незрозумілістю механізму нарахування. Останнім часом набула популярності натуральна оплата праці, особливо в сільськогосподарських підприємствах, де її можна розглядати як вимушений захід. Враховуючи всі її недоліки, вона все ж має стимулюючу функцію для індивідуальної та колективної мотивації праці [27].

Отже, в основі продуктивної праці в сільському господарстві лежать такі мотиви, як відчуття власника та господаря землі та майна, високий рівень зацікавленості виконуваною роботою, ефективне матеріальне та моральне стимулювання. Найбільш ефективним є використання комбінації матеріальних, моральних та виробничо-побутових стимулів.

3.2. Поліпшення процесу планування потреби кадрах та навчання персоналу господарства

Тому важливо заздалегідь планувати керівні кадри, зокрема з урахуванням довготривалої перспективи, оскільки це має велике значення для роботи з кадрами. Планування потреби в кадрах зазвичай відбувається для визначення не лише потреб підприємства в молодих спеціалістах, але й для реорганізації, яка може потребувати додаткового керівного персоналу та спеціалістів.

Крім того, щорічно відбувається виходження на пенсію значної кількості робітників та може бути плінність кадрів. Однак, на сучасному етапі в ТОВ «Агрофірма «Обрій» система планування потреби в керівних кадрах та спеціалістах за спеціальностями та посадами майже не існує. Отже, важливим елементом програми удосконалення роботи з кадрами має стати поточне та перспективне планування потреби в працівниках, зокрема за посадами та спеціальностями.

Проблема особливо актуальна в управлінській сфері, де дефіцит висококваліфікованих кадрів стає відчутним в останні роки. Залучення та утримання таких кадрів стає все більш складним і витратним. Підготовка кадрів є складним і тривалим процесом, що потребує значного часу.

Розроблений план потреби в керівниках і спеціалістах на період з 2024 по 2028 роки для ТОВ "агрофірма Обрій" представлений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Проектний план потреби в керівниках і спеціалістах управлінського апарату для ТОВ «Агрофірма «Обрій» на 2024-2028 рр.

Найменування посад	Передбачено штатним розписом	Фактична наявність в 2023 р.	в т. ч. мають вік		Потреба на 2024-2028	Задоволення потреби по роках				
			пенсійний	передпенсійний		1	2	3	4	5
Директор	1	1								
Заступник директора зі збуту продукції та кадрових питань	1	1								
Заступник директора виробництва					1		1			
Головні спеціалісти:	3	3	1	1	4		2	1		1
гол. інженер	1	1								
гол. агроном	1	1		1	1					1
гол. бухгалтер	1	1	1		1			1		
гол. зоотехнік					1		1			
гол.ветелікар					1		1			
Спеціалісти:	5	3		1	2			2		
енергетик	1	1								
інженер з ЕМТП	1	1		1	1			1		
бухгалтер	2	1								
агроном із захисту рослин	1									
зоотехнік по кормах					1			1		
Завгосп	1	1		1	1					1
Зав. складом	1	1	1		1		1			
Бригадири	2	2								
Завідувач ферми					1		1			
Всього	14	12			10		5	3		2

Прогнозування потреби в кадрах набуває все більшої популярності, вважається, що кожне підприємство повинно знати свій поточний кадровий склад, внутрішні резерви та додаткові потреби, тобто мати детальний план кадрів, метою якого є розміщення відповідних спеціалістів в потрібних місцях і вчасно.

На наступні п'ять років на підприємстві передбачається потреба у десяти фахівцях для керівництва. Це пояснюється деякою ротацією кадрів через пенсійний вік деяких співробітників, а також плануванням додаткового виробництва тваринницької продукції (м'ясо-молочне скотарство та свинарство).

Складність планування підготовки кадрів для керівництва в багатьох випадках обумовлюється недоліками існуючих методів, перспективними розрахунками потреби та підготовки кваліфікованих кадрів з огляду на їхню методологічну недосконалість. Найважливіший принцип визначення потреби - розрахунок кількості кадрів, пов'язаний зі збільшенням обсягів виробництва, змінами населення та іншими факторами.

Для визначення необхідності керівного персоналу для господарства, основну роль відіграє аналіз особливостей змін у чисельності керівного персоналу в плановому періоді, що вказує на тенденції, що можуть впливати на майбутній період. Прогнозування має враховувати основні фактори, що характеризують розвиток галузей. У планах розвитку необхідно враховувати кількість об'єктів управління, рівень концентрації та спеціалізації виробництва з огляду на раціоналізацію управління та зміни в його структурі. Таким чином, зростання чисельності керівного персоналу зумовлене впливом на розвиток та вдосконалення структури управління виробництвом взаємодії всіх екстенсивних та інтенсивних факторів.

У розроблених планах для ТОВ «Агрофірма «Обрій» необхідно встановлювати контингент за видами підготовки з урахуванням рангу керівників. Керівники нижчого рівня мають пройти базову підготовку перед призначенням на посаду керівника.

У таблиці 3.3 наведений план підготовки та підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів ТОВ «Агрофірма «Обрій».

Таблиця 3.3

План підготовки і підвищення кваліфікації менеджерів і спеціалістів ТОВ «Агрофірма «Обрій» на 2024 р.

Найменування посади	Термін навчання	Місяць	Місце підготовки чи підвищення кваліфікації
Директор	12 днів	травень	Агрохолдинг Компанія «Кернел» https://www.kernel.ua/ua/
Головний бухгалтер	15 днів	вересень	Аудиторська фірма „Київ-Аудит” (м. Київ) https://kievaudit.com/
Заступник директора зі збуту продукції та кадрових питань	15 днів	листопад	Рекрутингова агенція „Шанс” (м. Львів) https://shans.lviv.ua/
Головний інженер	24 дні	грудень	Дніпровський державний аграрно- економічний університет https://www.dsau.dp.ua/

Для керівників середньої ланки, які отримують підвищення, передбачена посадова підготовка. Якщо вони залишаються на своїй посаді, вони також

мають підвищувати свою кваліфікацію. Керівники вищого рангу також мають підвищувати свою кваліфікацію. Плани підвищення кваліфікації та підготовки керівників у ТОВ «Агрофірма «Обрій» повинні включати систему показників, що характеризують його розвиток, а також заходи по вдосконаленню його організаційних форм і методів.

Система показників повинна охоплювати всі аспекти підготовки резерву кадрів управління, підвищення кваліфікації керівників та професійної підготовки.

Основними показниками планів є кількість керівних кадрів, затрати на підготовку та підвищення їх кваліфікації та кількість навчальних закладів. У плані на 2024 рік передбачено підвищення кваліфікації чотирьох осіб, включаючи організацію посадового стажування на кращих підприємствах області. Головним у підвищенні кваліфікації має бути не відновлення пам'яті, а збагачення керівників новими знаннями, сучасними методами і прийомами роботи.

Система підготовки та підвищення кваліфікації керівників в ТОВ «Агрофірма «Обрій» має передбачати навчання перед зайняттям посади, різні види навчання та підвищення кваліфікації під час роботи та самостійне набуття навичок і досвіду у керівній роботі.

3.3. Формування кадрового резерву на підприємстві та підбір персоналу

Для ефективного вдосконалення кадрів та розвитку ефективного керівництва необхідно мати надійний кадровий резерв, який можна поповнювати планово. Цей резерв дає змогу передбачити підготовку та оцінку майбутніх керівників, забезпечує регулярність відбору кандидатів на керівні посади та скорочення періоду їх адаптації.

Кадровий резерв - це група осіб, які проходять цілеспрямовану підготовку та можуть бути висунуті на керівні посади. До резерву відбираються

співробітники з числа лінійних і функціональних керівників, а також спеціалістів, які відповідають вимогам, що ставляться до керівників на відповідному рівні, та успішно пройшли атестаційний відбір. В резерв включаються особи, які мають бажання просуватися по службі, для яких наявність у резерві є ознакою довіри, яку потрібно виправдати.

Робота з кадровим резервом включає кілька етапів, таких як відбір кандидатів, формування резерву, визначення методів та строків навчання, підготовка кандидатів до управлінської діяльності та висування їх на керівні посади.

Резерв на висування дозволяє забезпечити можливість заміни керівників, які вийшли за природними причинами або виявилися менш підготовленими, заздалегідь. Організована робота з резервом є ефективним засобом боротьби з втратою кадрів, оскільки вона надає керівникам впевненість в їх службовому просуванні.

Особлива увага приділяється створенню резерву для перших керівників та їх заступників в умовах ТОВ «Агрофірма «Обрій».

Один з важливих етапів роботи з резервом - це відбір гідних кандидатів, які можуть забезпечити повноцінну заміну керівників на підприємстві. Кожного кандидата доцільно підготувати для можливого призначення на конкретну посаду, вимоги до якої включають не тільки рівень знань, компетенції і кваліфікації, але й визначний стиль роботи. Для цього резерв повинен мати структуру штатних посад у системі управління і кількість людей, які мають здатність зайняти ці посади у майбутньому. Такий підхід гарантує підготовку кандидатів на заміщення посад на різних рівнях управління.

У ТОВ «Агрофірма «Обрій» визначений резерв на висування для певної кількості співробітників. Загалом висунуто 6 осіб на необхідних посадах, які в майбутньому зможуть замінити керівників і фахівців (див. таблицю 3.4).

Одним з головних аспектів створення резерву кадрів є не тільки включення співробітників до цього резерву з метою навчання їх на посади керівників, але це ще не гарантує автоматичного призначення їх на такі посади. Для успішного

зайняття посади керівника, співробітник має продемонструвати на практиці свої успіхи, які відповідають вимогам, що ставляться до цієї посади.

Таблиця 3.4

Склад працівників, які висунуті в кадровий резерв ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Рік висування	Ким працює	Посада, на яку планується
2024	Бригадир ТРБ № 2	Заступник директора з виробництва
2024	Бригадир ТРБ № 1	Головний агроном
2025	Бухгалтер	Головний бухгалтер
2025	Студент	Інженер з ЕМТП
2026	Ланкова	Завгосп
2026	Тракторист	Завідувач складом

Вивчення потенціалу резерву кадрів є важливою частиною загальної роботи з управління персоналом. Аналіз переваг та недоліків співробітників та прийняття заходів на основі результатів цього аналізу є важливим елементом кадрового управління.

Створення наукової системи відбору кадрів у резерві ТОВ «Агрофірма «Обрій» вимагає наявності відповідних методів вивчення кадрів під час їх включення до резерву, а також при призначенні на посади керівників.

Щоб вивчати кадри в ТОВ «Агрофірма «Обрій», рекомендується використовувати періодичну атестацію на основі результатів практичної діяльності за попередній період. Головна мета атестації - виявити відповідність посаді, яку займає кожна особа, і в незначній мірі дати рекомендації для можливого висування. Аналіз подальшої долі випускників навчальних курсів показує, що тільки 10,5% з них були призначені на посаду керівника. З цієї кількості більше половини (56,7%) працювали на цій посаді лише три роки.

Пошук кандидатів для резерву повинен проводитись як в колективі підприємства, так і за його межами, з перевагою молодих людей. Основну відповідальність за підготовку резерву на підприємстві несе заступник зі збуту продукції та кадрових питань, який відповідає за організацію обліку кадрів в резерві, складання списку кандидатів, вивчення матеріалів про них і підготовку відповідних пропозицій керівнику підприємства, а також організацію навчання.

Для досягнення високого рівня задоволеності працівників результатами їх роботи в мотиваційному менеджменті, ми вважаємо за доцільне для ТОВ «Агрофірма «Обрій» використовувати такі підходи:

- при доборі персоналу слід віддавати перевагу фахівцям, які люблять свою роботу і мають потенціал для професійного зростання;
- залучати співробітників до виконання конкретних обов'язків, враховуючи їхні бажання та можливості в межах наявних умов;
- справедливо оцінювати діяльність співробітників, визнавати позитивні якості їхньої праці та відношення до неї;
- звертати увагу на процес трудової адаптації новопризначених співробітників.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Сутність кадрового маркетингу полягає у застосуванні маркетингових інструментів та стратегій для залучення, утримання та розвитку персоналу в організації. А основна мета кадрового маркетингу - зробити компанію привабливою для потенційних кандидатів та наявного персоналу. Маркетинг персоналу відіграє важливу роль у залученні та утриманні талановитих працівників в компанії. Основні функції маркетингу персоналу полягають у популяризації бренду роботодавця, залученні потенційних кандидатів, встановленні зв'язку зі співробітниками та утриманні їх у компанії. Отже, маркетинг персоналу є важливою складовою успіху будь-якої компанії, оскільки допомагає залучати, утримувати та розвивати талановитих працівників.

2. Одним із ключових аспектів менеджменту в системі кадрового маркетингу є розробка та впровадження ефективних стратегій приваблення та утримання талановитих працівників. Це може включати розвиток бренду роботодавця, створення привабливих умов праці, організацію розвитку та навчання працівників, а також визначення оптимальної системи оплати праці. Крім того, менеджмент повинен забезпечувати ефективний розподіл та використання людських ресурсів, щоб забезпечити оптимальну продуктивність та ефективність виробничого процесу.

3. Агрофірма "Обрій" є товариством з обмеженою відповідальністю, розташованим у південно-східній частині Синельниківського району Дніпропетровської області. Центр підприємства знаходиться в селі Коломийці. Наразі підприємство обробляє 7500 га земельних угідь. За останні роки обсяг реалізації сільськогосподарської продукції значно збільшився, головним чином за рахунок зростання цін та частково обсягів виробництва валової продукції. Найбільшу частку у структурі товарної продукції в 2022 році займали зернові культури - 43,7%, з них: пшениця - 19,4%, кукурудза на зерно - 16,8%, ячмінь - 6,9%. При цьому рівень рентабельності господарства виявляє певну тенденцію

до підвищення і за цей період збільшився на 13,5 відсоткових пунктів. ТОВ агрофірма "Обрій" загалом веде свою діяльність ефективно. Досягнутий рівень рентабельності забезпечує стабільне відтворення та дозволяє оновлювати основні фонди для більш продуктивної роботи.

4. Більшість працівників у підприємстві мають досвід роботи від 20 до 30 років. Здійснення концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої та специфічної системи професійного навчання, спрямованої на вирішення стратегічних завдань організації. Освіта та навчання відіграють важливу роль у досягненні цілей. Не випадково управління професійним розвитком має важливе місце в роботі лінійних керівників, оскільки вони мають добру інформацію про рівень знань, навичок та вмінь своїх підлеглих. Лінійні керівники та менеджери з персоналу розробляють програму розвитку персоналу. Аналіз середньорічної чисельності працівників агрофірми "Обрій", заснованої на аналітичному вирівнюванні, показав, що ці показники зменшилися в середньому на майже 4 особи.

5. На даний момент, управління маркетинговою роботою та роботою з персоналом в ТОВ агрофірма "Обрій" відбувається в контексті загального планування діяльності підприємства. Заступник директора зі збуту продукції та кадрових питань відповідає за функції планування, включаючи планування реалізації продукції та роботи з персоналом в господарстві. Крім того, у ТОВ «Агрофірма "Обрій" є посада і начальника відділу кадрів. Кадрова політика ТОВ «Агрофірма „Обрій” охоплює такий діапазон діяльності, як підбір, підготовка, просування керівних кадрів, розробка системи заробітної плати, підвищення кваліфікації кадрів та ін. Начальник відділу кадрів ТОВ «Агрофірма „Обрій” виконує кадрову політику на підприємстві, розробляє плани комплектування кадрами на майбутнє та на річний період; займається питаннями прийому на роботу та звільнення; вивчає професійні якості та особливості спеціалістів підприємства з метою підбору кадрів для заміщення вакансій; забезпечує підвищення кваліфікації працівників. При цьому маркетинг персоналу у ТОВ агрофірма "Обрій" сприяє встановленню

позитивних відносин між організацією та її співробітниками, допомагає залучати талановитих фахівців, підтримувати високий рівень робочої мотивації та продуктивності, а також забезпечує конкурентну перевагу організації на ринку праці.

6. З метою досягнення мінімально необхідного результату з підвищення рівня продуктивності праці, який ставить перед собою ТОВ "Агрофірма Обрій", при максимально раціональному використанні робочої сили та ресурсів, необхідно було запропоновано оптимальний набір заходів щодо підвищення ефективності маркетингу персоналу. Зокрема, найоптимальнішим варіантом вдосконалення системи маркетингу персоналу для ТОВ «Агрофірма «Обрій» є наступне розподілення ресурсів на: вдосконалення системи пошуку та наймання кадрів, заходи з поліпшення системи підбору та оцінки персоналу, а також покращення системи визначення потреби в персоналі для ТОВ «Агрофірма Обрій». Це дозволить оптимізувати витрати на рівні 161 320 грн. з економічної та результативної точки зору.

7. У роботі для ТОВ «Агрофірма «Обрій» розроблений план потреби в керівниках і спеціалістах на період з 2024 по 2028 роки. На наступні п'ять років на підприємстві передбачається потреба у десяти фахівцях для керівництва. Це пояснюється деякою ротацією кадрів через пенсійний вік деяких співробітників, а також додатковим плануванням виробництва тваринницької продукції. У розроблених планах для ТОВ «Агрофірма «Обрій» необхідно встановлювати контингент за видами підготовки з урахуванням рангу керівників. Плани підвищення кваліфікації та підготовки керівників у ТОВ «Агрофірма «Обрій» повинні включати систему показників, що характеризують його розвиток, а також заходи з удосконалення його організаційних форм і методів. Для ТОВ «Агрофірма «Обрій» також визначений кадровий резерв для вчасного планування і управління діловою кар'єрою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Литвишко Л., Марченко П. Технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах. Економіка та суспільство 31 (2021). С. 125-131.
2. Пряхіна, К. А. (2019). Маркетинг персоналу машинобудівних підприємств. Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління, 30(69), 83-88.
3. The official site of OpenAI (2023), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, available at: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 10.05.2023)
4. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці 1 (1) (2019): 73-79.
5. Маркетинг: підручник / А. Ф. Павленко, І. Л. Решетнікова, А. В. Войчак, М. А. Окландер та ін. К: КНЕУ, 2008. 600 с.
6. Долгальова О.В., Ремесник Т.С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. Галицький економічний вісник 70.3 (2021): 140-147.
7. Грановська В. Г. Інноваційний розвиток аграрних підприємств як складова їх конкурентоспроможності. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Вип. 2. Т. 2. Економічні науки. Полтава : ПДАА. 2012. С. 105 – 109.
8. Peng, X. D., Ye, Y., Fan, R. L., Ding, X. D., & Chandrasekaran, A. (2022). Cost-quality tradeoff in nurse staffing: an exploration of USA hospitals facing market competition. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(5), 577-602.
9. Окландер М. А., Окландер Т. О., Педько І. А., Яшкіна О. І. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики: монографія за ред. М. А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 284 с.

10. Gulyaeva, T. I., Savkin, V. I., Kalinicheva, E. Y., Sidorenko, O. V., & Buraeva, E. V. (2018). Modern organizational and economic aspects and staffing issues in breeding and seed production. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 9(8 (32)), 1789-1798.
11. Грановська В. Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 1. С. 84 – 90.
12. Маркетинг та менеджмент: методи, моделі та інструменти: монографія / Лепа Р. М., Солоха Д. В., Коверга С. В. та ін. Донецьк: Схід. вид. дім, 2012. 288 с.
13. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Н. В. Карпенко. Київ: ЦУЛ, 2016. 252 с.
14. Park, B., Seo, S., & Lee, T. (2013). Structure of nurse labor market and determinants of hospital nurse staffing levels. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 43(1), 39-49.
15. Грановська В. Г. Формування стратегії підприємств аграрного сектору в умовах глобальної конкуренції. Глобальні та національні проблеми економіки. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/11-2016/2.pdf>
16. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації: монографія / Т. І. Лепейко, А. А. Пилипенко, О. І. Пушкар, К. М. Березовський та ін. Х.: ТОВ «Золоті сторінки», 2015. 664 с.
17. Третьяк, О. П. "Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві." *Науковий вісник НЛТУ України* 24.4 (2014): 389-397.
18. Sergeieva, L. M., Hriadushcha, V. V., Dubov, G. O., Didych, T. O., & Saienko, M. I. (2021). Compliance of the quality of educational services provided by vocational education institutions with the labor market demand in qualified staff under economic crisis. *Studies of Applied Economics*, 39(9).
19. Грановська В. Г. Сутність механізмів управління аграрними

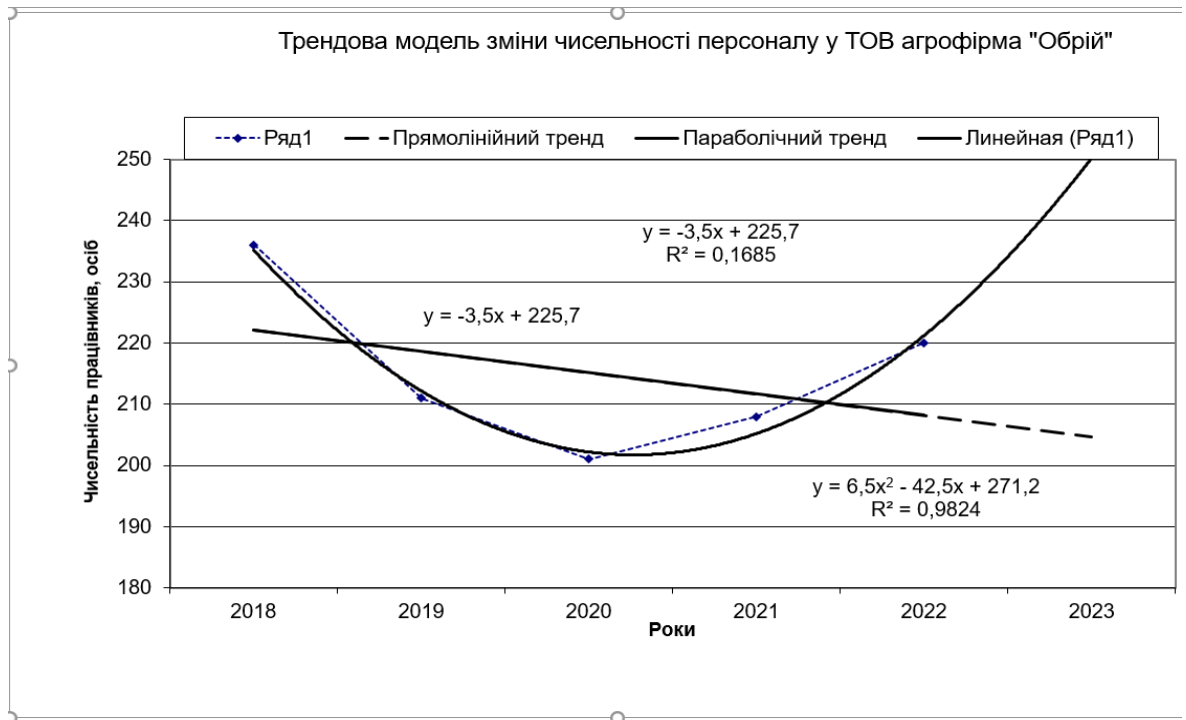
- підприємствами при забезпеченні їх конкурентоспроможності. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Херсон, 2016. № 18. С. 92 – 96.
20. Лизунова, О. М., Я. Г. Іщенко, and Г. В. Кондрашова. "Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства." *Економіка і суспільство* 14 (2018): 448-456.
21. Грановська В. Г. Геомаркетинг як складова управління аграрними підприємствами. *Ефективна економіка* [URL] : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5240>
22. Прохоровська С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* 23 (2019): 86-90.
23. Aksyuk Y. Management peculiarities of agro–processing enterprises marketing system in the conditions of globalization. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects: collective monograph in edition I. Markina. Issue 2. Prague: Nemoros s.r.o., 2020. pp. 321–330.*
24. Присвітла, О. В. (2020). Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Економічний простір*, (164), 101-105.
25. Velychko O., Velychko L. Logistical modelling of managerial decisions in social and marketing business systems. *Journal of International Studies*. 2017. Vol. 10. № 3. pp. 206–219.
26. Волянська-савчук Л., мацшина Л. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління* 1 (33) (2019): 33-42.
27. Насонов М.І. Формування стратегії розвитку підприємства на основі матричного підходу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2018. № 31. С. 44-48.
28. Nasonov M. Theoretical aspects of determination of efficiency performance management and now. *Danish Scientific Journal*. № 7. 2017. С. 21-25.

29. Velychko O., Velychko L., Butko M., Khalatur S. Modelling of strategic managerial decisions in the system of marketing logistics of enterprise. *Innovative Marketing*. 2019. Vol. 15. № 2. pp. 58–70.
30. Лепейко Т. І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.
31. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія/ Н. Б. Ільченко. Київ: КНТЕУ, 2016. 432 с
32. Демченко Г.В. Розробка моделі оцінки та системи показників організаційного забезпечення активізації інноваційної. *Науковий вісник УжНУ*. 2016. № 9. С. 42-45.
33. Рядинська І.А., Гончаров Д.О. Мотивація працівників підприємств в сучасних умовах господарської діяльності. *Збірник наукових праць ХНПУ імені ГС Сковороди "Економіка"* 18 (2018): 83-92.
34. Устіловська, А. С. "Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом." *Молодий вчений* 4 (2017): 112-115.
35. Tanjung, H. (2018). Strategies for Providing Marketing Staff in Islamic Banks. *Jurnal Manajemen*, 8(1), 61-73.
36. Сайт ТОВ Сільпо-Фуд. URL: https://www.fozzy.ua/ru/retail_chains/silpo
37. Жилінська Л. О. Економетрична модель бізнес-процесів щодо оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств. *Держава та регіони*. 2016. № 6 (93). С. 55-59.
38. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. (2019). Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*, 3(14), 166-172.
39. Damayanti, Y., Koeswo, M., & Sarwiyata, T. W. (2018). The difference of knowledge level of marketing staff and employees of RSI UNISMA MALANG between before and after basic marketing principle training. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), 156-161.
40. Колпаков, В. М. (2006). *Маркетинг персоналу*. К.: МАУП. 225 с.

41. Глушман, Т. М. (2016). Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип, 14, 322-326.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



ДОДАТОК Б

2	Зв'язок рівня прибутку на 100 га с.-г. угідь і рівня продуктивності праці						
3	за матеріалами аграрних підприємств (Синельниківський район, 2021 р.)						
4							
5			14,2	-13,5	11,4	-5,2	11,2
6			12,5	-3,8	13,2	-3,4	13,5
7	Кількість		11,8	-4,5	11,8	-5,2	10,3
8	элементов	10	16,5	19,5	15,2	19,5	14,5
9			19,5	22,4	19,5	21,6	17,9
10	a0	0,6057	10,2	-2,5	9,4	-6,2	8,5
11	a1	-0,8947	7,9	-12,5	7,4	-15,2	6,4
12	x	10	8,4	-16,4	7,5	-14,2	7,5
13	y	-8,34114	12,3	25,1	16,5	22,5	16,5
14	г	0,049621	12,4	-2,1	14,1	-2,5	12,4
15							
16	Расчитать						
17							
18	Уравнение						
19							
20	у=0,542+0,8578х						
21							

Додаток В

7								
8	Матриця економіко-математичної моделі задачі з оптимізації витрат на удосконалення маркетингу персоналу у ТОВ "Агрофірма "Обрій"							
9								
10	Змінні	X1	X2	X3	X4			
11	Значення змінних	0	220	80	180			
12	Цільова функція	332	328	345	342	161320		
13	Обмеження по мінімально можливих витратах праці	1				0	<=	30
14	Обмеження по мінімально можливих витратах праці		1			220	>=	22
15	Обмеження по максимально доцільних витратах праці			1		80	>=	8
16	Обмеження по максимально доцільних витратах праці				1	180	>=	18
18	Обмеження по мін. підвищенню продуктивності праці	0,07	0	-0,05	0,05	5	>=	0
19	Обмеження по максимальному обсягу бюджету	332	328	345	342	161320	<=	2000
20	Обмеження по невід'ємн. значенню результ.	1				0	>=	0
21	Обмеження по невід'ємному значенню результатів		1			220	>=	0
22	Обмеження по невід'ємному значенню результатів			1		80	>=	0
23	Обмеження по невід'ємному значенню результатів				1	180	>=	0
24	Обмеження по невід'ємному значенню результатів					0	>=	0
25								