

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**

« _____ » _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Діана СТАРИКОВСЬКА

**Науковий керівник,
к.е.н, доцент**

Олена САВЕНКО

Дніпро – 2023

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Стариковській Діані Олександрівні

1. **Тема роботи:** «Удосконалення HR-менеджменту аграрного підприємства в умовах сучасних викликів»,

Науковий керівник: Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н, доцент,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 2023 р. № _____

2. **Термін подання здобувачем роботи** – _____ 2023 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти фермерського господарства «Діоніс-К» за 2020-2022 рр., виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська та статистична звітність, літературні джерела за темою дослідження.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1. Теоретичні аспекти HR-менеджменту в аграрних підприємствах. 2. Аналіз сучасного стану HR-менеджменту аграрного підприємства. 3. Удосконалення HR-менеджменту в аграрному підприємстві: рекомендації та практичні аспекти. 4. Висновки.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** Основні аспекти HR-менеджменту аграрних підприємств, структура товарної продукції ФГ «Діоніс-К», 2022 рік, аналітичне вирівнювання продуктивності праці за прямолінійним методом за 2020-2022 роки, полігон результатів оцінювання підкритеріїв КСМ ФГ «Діоніс-К», фотографія робочого часу керівника ФГ «Діоніс-К» протягом робочого дня, рівень фінансової стійкості ФГ «Діоніс-К», 2022 рік, останні тенденції в управлінні людськими ресурсами.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: « _____ » 20 _____ року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2022	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2022	
3.	Теоретичні аспекти HR- менеджменту в аграрних підприємствах	грудень 2022- квітень 2023	
4.	Аналіз сучасного стану HR- менеджменту аграрного підприємства	травень-липень 2023	
5.	Удосконалення HR- менеджменту в аграрному підприємстві: рекомендації та практичні аспекти	серпень-вересень 2023	
6.	Написання висновків та рекомендацій	жовтень-листопад 2023	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2023	

Здобувачка

_____ (підпис)

Діана СТАРИКОВСЬКА

_____ (ім'я, прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Олена САВЕНКО

_____ (ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Стратегічне управління персоналом виробничого підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 92 с., 12 рис., 31 табл., 4 додатка, 50 літературних джерел.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є HR- менеджмент аграрного підприємства та шляхи його вдосконалення в умовах сучасних викликів.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рішень щодо удосконалення HR- менеджменту аграрного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та вивчення практичних аспектів формування і удосконалення HR- менеджменту аграрного підприємства в умовах сучасних викликів за матеріалами фермерського господарства «Діоніс-К».

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи як системний аналіз, класифікація; структурний; прогнозування; логічний, табличний, графічний.

В роботі розроблено пропозиції щодо вдосконалення механізму управління персоналом, який враховує умови діяльності компанії в умовах воєнного стану. Новизна дослідження полягає у тому, що автором обґрунтовано застосування соціально-психологічного забезпечення HR-менеджменту підприємства методичного підходу до оцінювання системи мотивації персоналу у ФГ «Діоніс-К» Розраховано оцінку ефективності удосконалення HR-менеджменту фермерського господарства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПЕРСОНАЛ, HR – МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ, СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, ПСИХОГРАФІЯ, МОТИВАЦІЯ.

KEY WORDS

PERSONNEL, HR – MANAGEMENT, MANAGEMENT, WORK INCENTIVE, PERSONNEL DEVELOPMENT, PSYCHOGRAPHY, MOTIVATION.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	9
1.1. Основні аспекти HR-менеджменту в аграрних підприємствах.....	9
1.2. Сучасні виклики в HR-менеджменті аграрних підприємств	11
1.3. Інструменти та методи вдосконалення HR-менеджменту.....	17
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1. Аналіз організаційно-економічної характеристики фермерського господарства «Діоніс-К»	22
2.2. Дослідження актуального стану менеджменту персоналу в господарстві	33
2.3. Оцінка ефективності HR-менеджменту аграрного господарства	40
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ: РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ	51
3.1 Шляхи удосконалення соціально-психологічного забезпечення HR-менеджменту	51
3.2 Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу у ФГ «Діоніс-К».....	59
3.3 Оцінка ефективності удосконалення HR-менеджменту фермерського господарства	69
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день тема HR-менеджменту залишається надзвичайно актуальною на підприємствах. Це обумовлено кількома факторами: людські ресурси як ключовий актив: у бізнесі люди є одним з найважливіших ресурсів, ефективному управлінню персоналом дозволяє компаніям забезпечити максимальну продуктивність та ефективність в роботі. Зміни в ринкових умовах: зміни в економіці, технологіях та соціальних тенденціях вимагають адаптації підприємств. HR-менеджмент відіграє ключову роль у формуванні інноваційного та адаптивного оточення, сприяючи змінам в структурі та культурі підприємства. розвиток робочих стосунків: зростає увага до робочого задоволення, розвитку кар'єри та балансу між роботою та особистим життям. HR-менеджмент включає в себе стратегії для забезпечення комфортних умов праці та розвитку персоналу. Мінливість організаційних структур: сучасні підприємства швидко змінюють свою структуру та методи управління. HR-менеджмент грає важливу роль у процесах реструктуризації, формування гнучких команд та забезпеченні ефективного співпраці. Глобалізація та різноманіття робочої сили: у зв'язку з глобалізацією підприємства працюють з різноманітними культурами та стандартами. HR-менеджмент відіграє ключову роль у розвитку стратегій міжнародного управління та забезпеченні інклюзивності на робочому місці. Зміни в технологіях: використання інформаційних технологій у сфері HR-менеджменту сприяє автоматизації рутинних завдань, поліпшенню комунікації та аналізу даних для прийняття важливих управлінських рішень. HR-менеджмент залишається важливим елементом стратегічного управління підприємством, допомагаючи залучати, розвивати та зберігати талановитих працівників, а також пристосовуватися до змін в економічних, соціальних та технологічних умовах.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів HR-менеджменту в умовах сучасних викликів, а також розробці шляхів удосконалення HR-менеджменту в аграрному підприємстві.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення наступних завдань: 1. Розглянути основні аспекти HR-менеджменту в аграрних підприємствах. 2.

Проаналізувати сучасні виклики в HR-менеджменті підприємств. 3. Розглянути інструменти та методи вдосконалення HR-менеджменту. 4. Проаналізувати сучасний стан HR-менеджменту аграрного підприємства. 5. Оцінити ефективність HR-менеджменту аграрного господарства. 6. Запропонувати шляхи удосконалення соціально-психологічного забезпечення HR-менеджменту. 7. Запровадити методичні підходи до оцінювання системи мотивації персоналу в ФГ «Діоніс-К» та оцінити ефективність удосконалення HR-менеджменту фермерського господарства.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рішень щодо удосконалення HR-менеджменту аграрного підприємства.

Методи досліджень. У кваліфікаційній роботі було застосовано методи дослідження: як системний аналіз, класифікація; структурний; прогнозування; логічний, табличний, графічний.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному: набули подальшого розвитку методичні підходи до оцінювання системи мотивації персоналу в ФГ «Діоніс-К».

Практична значущість полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення HR – менеджменту підприємства, які враховують діяльність в умовах воєнного стану та розробка реальних рекомендацій для фермерського господарства «Діоніс-К».

Апробація результатів роботи та публікації: 1) Стариковська Д. О., Савенко О. А. Напрямки діяльності у період післявоєнної відбудови. Становлення українського бізнесу 2.0. Експериментальні та теоретичні дослідження в контексті сучасної науки : III Всеукр. студент. наук. конф., м. Івано-Франківськ, 24 берез. 2023 р. Вінниця, 2023. С. 22–24. URL: <https://doi.org/DOI10.36074/liga-ukr-24.03.2023>; 2) Стариковська Д. О., Савенко О. А. HR-менеджмент сучасних підприємств. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі : II Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Дніпро, 5–6 жовт. 2023 р. Дніпро, 2023. С. 118–119; 3) Стариковська Д. О., Савенко О. А. Сучасні

тенданції розвитку HR-менеджменту. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації : 11-а Всеукраїнська науково-практ. конф., м. Дніпро, 8–9 листоп. 2023 р. Дніпро, 2023. С. 55–56; 4) Стариковська Д. О., Савенко О. А. Управління талантами та розвиток кваліфікації персоналу в сучасних умовах. Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі : VII Всеукр. науково-практ. конф. здобувачів вищ. освіти та молодих вчен., м. Київ, 27 жовт. 2023 р. Київ, 2023. С. 54–55.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Основні аспекти HR-менеджменту в аграрних підприємствах

Як декілька століть тому, так і сьогодні людина є вершиною еволюції та найціннішим ресурсом. Аби вміти правильно використати потенціал цього ресурсу необхідно вивчити його докорінно та вміти зарадити йому. Тому вже декілька десятків років вчені намагаються структурувати вміння та навички, підходи та розробки до впливу на поведінку людини задля отримання певного результату від їхньої діяльності в обмін на одержання тих чи інших вигод та благ.

Таким чином, щоб «дійти» до сучасної концепції управління людськими ресурсами (HR-менеджмент) кадровий менеджмент мав пройти декілька етапів еволюції у ХХ столітті [32]:

- Концепція «управління кадрами» здобула найбільшого поширення на Заході у 20-40-х роках і розглядала працівника як носія трудової функції, «живого додатку до машини».
- Концепція «управління персоналом» виявила свою ефективність у 50-70-х роках і полягала вона у тому, що працівник розглядався як суб'єкт трудових взаємовідносин, особистість.
- Концепція «управління людськими ресурсами» зумовлена новими викликами перед суспільством, глобалізацією світової економіки та інтелектуалізацією праці у 80-90-х роках, при якій працівник розглядається як головний, стратегічний ресурс організації.

Олійник О.М. та Маркова С.В. стверджують, що HR-менеджмент – «це поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання функцій більш високого рівня» [28].

HR-менеджмент аграрних підприємств – це специфічний напрямок у сфері управління людськими ресурсами, який зосереджується на особливостях роботи в

аграрному секторі. Однією з основних відмінностей HR-менеджменту аграрних підприємств є розуміння особливостей сільськогосподарської діяльності та необхідність врахування аграрних факторів у процесах управління персоналом.

Основні бачення управління людськими ресурсами (HR-менеджмент) в аграрних підприємствах включають в себе низку важливих завдань, які потрібно розглядати та вирішувати [39]. Представимо ці точки зору в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні аспекти HR-менеджменту аграрних підприємств

Аспекти	Визначення
Рекрутинг та підбір персоналу	Визначення потреб у робочій силі, розробка профілю вакансій та відбір кандидатів, які мають необхідні навички та досвід для аграрної галузі
Тренінг, розвиток та навчання	Створення умов для освіти, розвитку в кваліфікації та кар'єрного зростання працівників, задля відповідності вимогам сучасного аграрного сектору
Мотивація та стимулювання	Розробка системи мотивації та винагород для працівників, яка б сприяла підвищенню їхньої ефективності та рівня задоволення від роботи
Управління конфліктами	Вирішення конфліктів на робочому місці, підтримка гармонійних відносин між співробітниками
Сезонність роботи	Планування робочого сезону, розрахунок необхідної робочої сили та здійснення прийому та звільнення відповідно до потреб
Планування та оцінка продуктивності	Встановлення цілей, вимог та метрик для оцінки продуктивності працівників і визначення їхнього внеску в успішно виконані стратегічні цілі підприємства
Безпека та охорона праці	Дотримання стандартів та правил щодо безпеки праці на аграрних підприємствах
Підтримка здоров'я та добробуту працівників	Забезпечення доступу до медичних послуг, психологічної підтримки та інших програм, які сприяють збереженню здоров'я та добробуту працівників
Адаптація до змін в агросекторі	Спроможність швидко реагувати на нові технології, зміни в законодавстві та інші фактори, які впливають на аграрний бізнес

Управління персональними документами	Зберігання документації, яка стосується кадрів, та забезпечення дотримання вимог законодавства
--------------------------------------	--

Таким чином, HR-менеджмент у сільському господарстві потребує глибокого розуміння специфіки галузі, відкритості до інновацій та готовності до вирішення непередбачуваних викликів. Розуміння та успішна імплементація цих аспектів сприяють залученню, розвитку та утриманню талановитих працівників, що відтак сприяє успіху аграрного бізнесу.

1.2. Сучасні виклики в HR-менеджменті аграрних підприємств

Значні зміни на світовому ринку відкрили нову еру невизначеності та змін для економіки та бізнесу. Світова економічна криза, що триває, пандемія, військові конфлікти, швидкозмінне бізнес-середовище, глобалізація, інформаційні технології та поширення цифрових технологій створили ще більш складне конкурентне середовище, яке ще більше ускладнюється зростаючою нестачею людських ресурсів у ключових секторах. Розвиток Інтернету та пов'язаних з ним технологій прискорює ці ринкові зміни, змушуючи компанії переосмислювати свої бізнес-стратегії, моделі та процеси [36].

Процеси трансформації бізнесу та «нова географія людських ресурсів» вимагають нових підходів до управління персоналом та нового мислення. Щоб керувати процесом швидких змін HR-менеджерам необхідно використовувати нові аналітичні інструменти для розуміння та планування майбутнього, оцінки впливу та наслідків рішень, оптимізації діяльності, підготовки до різних сценаріїв розвитку подій та управління талантами відповідно до корпоративної стратегії. Аналітичні та науково обґрунтовані підходи не лише покращують результати роботи з персоналом, але й сприяють зростанню підтримки з боку вищого керівництва, яке повинно мати ефективне бізнес-обґрунтування для прийняття рішень [4; 43].

Провідні вітчизняні та зарубіжні дослідники приділили свою увагу вивченню різноманітних тенденцій, які впливають на управління людськими ресурсами в сучасній соціально-економічній сфері та на підприємствах [4; 25; 49]. Вчені, такі як В. Данюк, В. Савченко, С. Цимбалюк, Л. Червінська [49], Є. Кудрявцева, О. Мельник [29], А. Грицин, Н. Горбаль, А. Краузерт [5] та інші, розглядали різні аспекти управління людськими ресурсами, нові системи, підходи, інструменти та технології. Зараз важливість і практичне значення вивчення, систематизації та поширення інноваційних підходів до управління людськими ресурсами в діяльності вітчизняних підприємств підкреслює необхідність подальших досліджень у цій області.

Вивчення наукових джерел та аналітичних матеріалів [3; 4; 25] дало змогу узагальнити основні сучасні виклики, як показано на рис. 1.1. Ці виклики впливають не тільки на функціонування підприємств та економіку, але й на область управління людськими ресурсами.

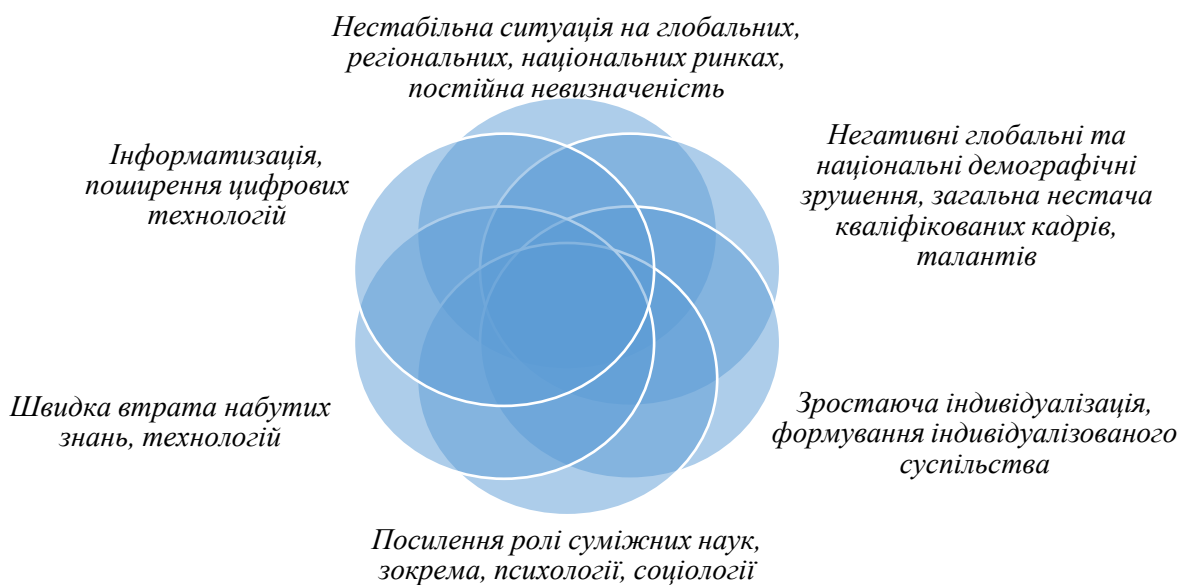


Рис. 1.1. Основні виклики сьогодення в аграрній сфері

I. Нестабільна ситуація на глобальних, регіональних, національних ринках, постійна невизначеність:

– Зміна клімату: екстремальні погодні умови, які впливають на врожайність і якість сільськогосподарської продукції. Поширення посухи,

повеней та інших негод може впливати на доступність води для зрошення і поливу, а також на сезони посівів і збору врожаю.

– Світова торгівля та тарифи: введення тарифів і обмежень на імпорт можуть впливати на ціни на сільськогосподарську продукцію та можливість фермерів конкурувати на світових ринках.

– Зміни в споживчих звичках: зростання населення та зміни в споживчих звичках можуть призвести до збільшення попиту на продукти харчування. Водночас, зміни в уподобаннях споживачів (наприклад, більше попиту на органічну їжу або страви рослинного походження) можуть потребувати аграрних змін у виробництві.

– Епідемії і хвороби тварин: вибухи хвороб серед тварин, такі як африканська чума свиней або вплив COVID-19 на м'ясну промисловість, можуть впливати на виробництво та постачання сільськогосподарських продуктів.

– Глобальні ціни на сировину: зміни цін на нафту або мінерали можуть впливати на витрати на виробництво сільськогосподарських продуктів, оскільки багато сільськогосподарських операцій використовують пальне та мінеральні добрива.

– Військовий конфлікт: призводить до численних соціальних, економічних та політичних проблем, включаючи переміщення населення, зруйнування інфраструктури, обмеження доступу до ресурсів, втрату виробничих потужностей і зниження споживчої діяльності [41].

II. Інформатизація, поширення цифрових технологій [42]:

– Кібербезпека: загроза кібератак, що може призвести до втрати даних, переривання роботи агротехнічного обладнання та інших негативних наслідків.

– Доступ до технологій: неоднаковий доступ до цифрових технологій може спричинити нерівності в розвитку сільських господарств – фермери в малорозвинених або віддалених районах можуть мати обмежений доступ до інтернету та сучасних агротехнічних рішень.

– Втрати робочих місць: автоматизація процесів у сільському господарстві за допомогою роботів і штучного інтелекту може призвести до втрати робочих місць для людей, що виконували традиційні сільськогосподарські завдання.

– Дані та конфіденційність: збір і аналіз великої кількості даних може породжувати питання про конфіденційність та права власності на ці дані. Це може виникнути у зв'язку з використанням даних для агроаналітики та прогнозування врожаю.

– Залежність від технологій: сільські господарства, які великою мірою залежать від цифрових технологій, можуть бути уразливими у випадку відмови або неполадок у системах (збої в глобальних супутникових системах можуть вплинути на GPS-навігацію та агротехніку).

III. Швидка втрата набутих знань, технологій:

– Навчання та перепідготовка: фермери та працівники сільськогосподарського сектору повинні постійно навчатися та адаптуватися до нових технологій.

– Втрата традиційних знань: стрімкий розвиток нових технологій може вести до втрати традиційних знань та навичок, що передаються з покоління в покоління. Це може призвести до втрати цінних знань про місцеві сорти, методи обробітку землі та управління водними ресурсами.

– Фінансові витрати: постійний обмін технологічними рішеннями може призвести до великих фінансових витрат для фермерів, які повинні постійно оновлювати своє обладнання та програмне забезпечення для того, аби залишатися конкурентоспроможними.

– Надмірна споживчість ресурсів: швидкий оборот технологій може вести до надмірної споживчості ресурсів, таких як метали та енергія, що має негативний вплив на навколишнє середовище та збільшує відходи.

IV. Негативні глобальні та національні демографічні зрушення, загальна нестача кваліфікованих кадрів, талантів:

– Відтік робочої сили з сільських районів: молодь часто має тенденцію залишати сільські райони в пошуках кращих можливостей у великих містах або за кордоном, що може призвести до недостачі робочої сили у сільському господарстві, особливо там, де вимагаються спеціалізовані навички.

– Збільшення населення похилого віку в сільських громадах: може впливати на здатність виробляти продукцію та забезпечувати робочу силу для сільськогосподарських підприємств.

– Нестача кваліфікованих працівників: може призвести до зниження ефективності та інноваційності у сільському господарстві.

– Нестабільність у виробництві та якості продукції: може вплинути на виробництво та якість продукції. Недосвідчені працівники можуть допускати помилки у вирощуванні та обробці продукції, що може вплинути на її якість та безпеку.

– Нестабільність в агробізнесі: нестача кваліфікованих кадрів може призвести до нестабільності в агробізнесі, зокрема у вирощуванні продукції, обробці та торгівлі, що може вплинути на економічну стійкість сільських господарств та підприємств.

V. Зростаюча індивідуалізація, формування індивідуалізованого суспільства:

– Зміна споживчих звичок: населення може ставити більше вимог до індивідуалізованих, здорових та натуральних продуктів харчування, що може вплинути на види культур та методи вирощування продукції.

– Потреба в малих партіях продукції: може призвести до попиту на невеликі партії продукції та індивідуальне обслуговування споживачів, що може вимагати змін у виробничих процесах та постачанні.

– Технологічний розвиток: розвиток цифрових технологій та інтернету справляє великий вплив на агросферу, дозволяючи фермерам та сільським господарствам отримувати замовлення онлайн та надавати інформацію про свою продукцію [17].

– Споживча свідомість: може призвести до збільшення споживчої свідомості щодо якості та джерела продуктів харчування.

VI. Посилення ролі суміжних наук, зокрема, психології, соціології:

– Соціально-економічні аспекти: психологічні та соціологічні дослідження можуть допомогти розуміти, які соціальні та економічні фактори впливають на рішення фермерів, споживачів і влади.

– Кліматичні зміни та стійкість: психологічні та соціологічні дослідження можуть допомогти розуміти, як люди реагують на кліматичні зміни та природні катастрофи, і як це впливає на агросферу.

– Управління ризиками: психологічні дослідження можуть допомогти розуміти, які чинники впливають на сприйняття ризиків у землеробства та як фермери приймають рішення в умовах невизначеності.

– Сприйняття нових технологій: психологічні та соціологічні дослідження можуть допомогти розуміти, як сприймаються нові технології в агросфері, і як це впливає на їх впровадження та прийняття фермерами.

– Розвиток сільських громад: соціологічні аспекти можуть допомогти в розумінні потреб та можливостей розвитку сільських громад.

Той факт, що ці фактори мають значний вплив на HR-менеджмент та необхідність його вдосконалення, підтверджують результати опитування компанії Deloitte Consulting. Згідно з опитуванням, більшість керівників (в опитуванні брали участь і українські менеджери) відчувають потребу в підвищенні ефективності роботи своїх HR-фахівців.

Незважаючи на те, що майже чотири з десяти респондентів (38%) оцінюють ефективність своїх HR/кадрових програм як задовільну, мало хто вважає свої HR-програми справді видатними. Лише 3% респондентів оцінили свої кадрові програми як такі, що визнані на міжнародному рівні в усіх сферах. 23% і 14% респондентів, відповідно, вважають, що їхні програми з управління персоналом/кадровими ресурсами потребують значних або радикальних змін. Це відображає зростаюче бажання керівників зміцнювати та розвивати людські ресурси на рівні компаній [5].

Згідно з дослідженням, проведеним Агентством інновацій Center42, бізнес-школою CAPS та кар'єрним порталом Happy Monday щодо стану HR-сектору України (HR Innovation Research in Ukraine 2020) основними викликами для HR-індустрії в новому десятилітті є:

- зміни в галузі під впливом технологій
- концентрація на людських ресурсах
- нові форми та підходи до роботи (відмова від ручного документообігу, віддалена робота);
- навчання та розвиток співробітників
- зростання популярності масового рекрутингу [7].

Примітно, що в надзвичайних ситуаціях (пандемії, війни) навіть сектори, які раніше не вважалися технологічними, були змушені тісно співпрацювати з ІТ-сектором, щоб прискорити процеси змін і діджиталізації.

1.3. Інструменти та методи вдосконалення HR-менеджменту

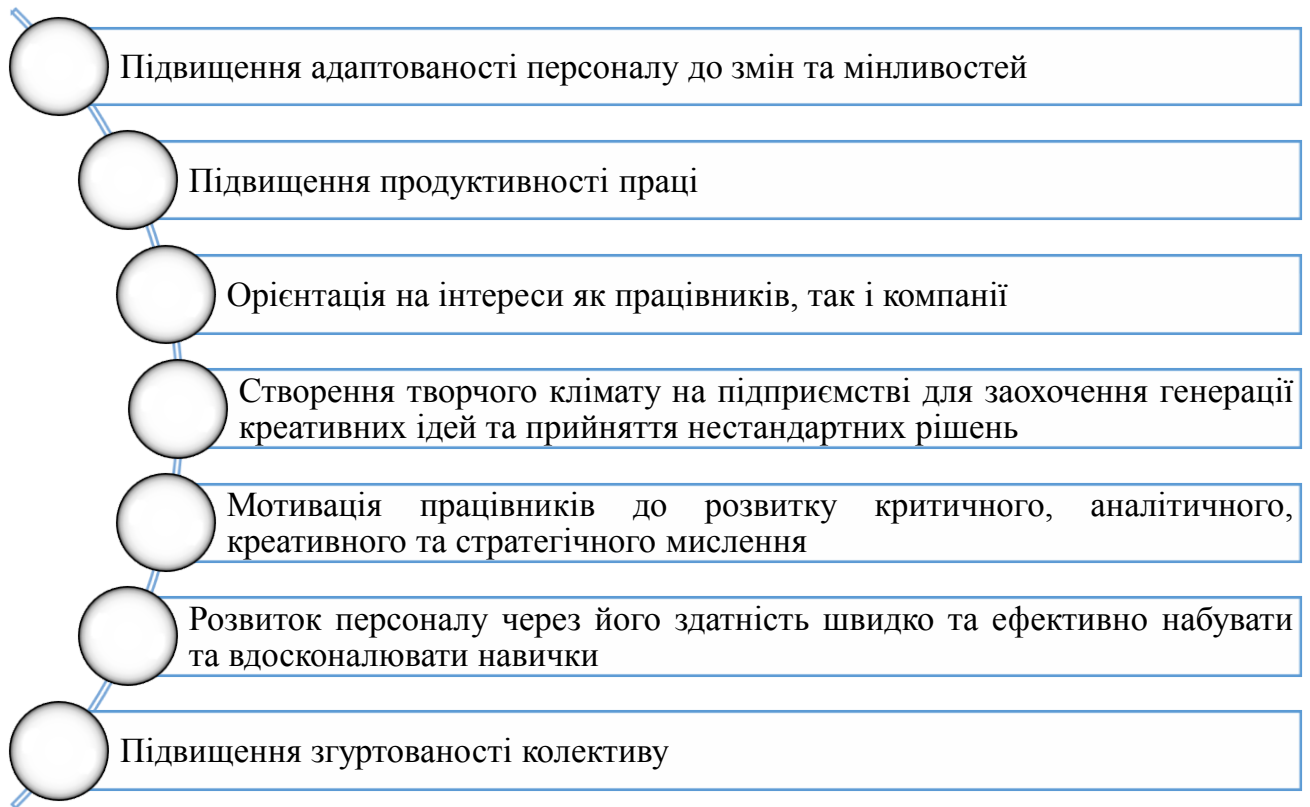
Для подолання викликів сучасності та подальшого розвитку в агросфері необхідно залучити певні ресурси, інструменти та методики. Саме по собі виокремлення мінусів на підприємстві у сфері управління працівниками дає лише констатацію самого факту проблеми, а ось її подальше вивчення, аналітика та розробка інструментажу для її вирішення має забезпечити певний результат, наприклад, у вигляді набутого досвіду, підвищення показників ефективності та продуктивності.

Як правило, вітчизняні підприємства використовують застарілі методи управління людськими ресурсами або взагалі не приділяють достатньої уваги цій важливій функції. У більшості випадків підприємства зосереджуються на підвищенні ефективності використання матеріальних факторів виробництва, а питання управління людськими ресурсами детально не розглядаються [12].

Сучасні системи HR-менеджменту - це, по-перше, інновації, які суттєво підвищують ефективність компаній (наприклад, нові способи впливу на персонал організації), і, по-друге, інновації, які впроваджуються в кадрову діяльність

компанії за допомогою традиційних технологій (зокрема, використання якогось нового компонента за умов, що залишаються незмінними) [13].

Використання сучасних підходів до управління HR-процесами має на меті вирішення наступних завдань (рис. 1.2):



Джерело: побудовано автором на підставі [23].

Рис. 1.2. Завдання сучасних підходів до управління HR-процесами

Нова система HR-менеджменту має забезпечити мобільність, соціалізацію, управління знаннями та талантами всіх працівників, що призведе до змін в організаційній структурі, культурі, сприйнятті самих змін, компетентності персоналу та загальній системі управління [34].

Традиційні системи управління персоналом сьогодні поступаються місцем управлінню талантами, навчанню та розвитку творчої та інтелектуальної активності персоналу. Добре розвинена інтуїція, співробітники з достатнім рівнем і набором знань, навичок і компетенцій стають ключовим фактором успіху компаній у сучасному цифровому світі. Ми можемо розглянути основні нинішні тенденції HR-менеджменту в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Останні тенденції в управлінні людськими ресурсами

Активне використання HR-технологій	Сучасний світовий тренд і новий етап у розвитку управління людськими ресурсами, заснований на використанні цифрових технологій (HRM та ERP-систем)
Аутсорсинг окремих бізнес-процесів	Поява аутсорсингу зумовлена тим, що сучасні компанії в умовах жорсткої конкуренції постійно шукають способи підвищення ефективності своєї діяльності, зниження витрат і скорочення термінів виконання тих чи інших завдань. Тому завдання керівництва полягає в тому, щоб визначити, які бізнес-процеси, пов'язані з HR управлінням, економічно доцільно здійснювати власними силами, а які варто передати на аутсорсинг [33]
Розробка нових кар'єрних моделей	При відборі кандидатів на конкретні посади компанії сьогодні надають перевагу проведенню співбесід для визначення їхніх соціальних та комунікативних навичок, а також тестуванню для визначення відповідності кваліфікаційних вимог встановленим вимогам. Такий підхід до HR-менеджменту створює нову модель управління кар'єрою, засновану на розвитку навичок кожного працівника
Автоматизація HR-процесів	Технології автоматизації HR-процесів покликані допомогти HR-менеджерам та рекрутерам у процесі пошуку та відбору талантів. Наприклад, чат-боти можуть спілкуватися з користувачами замість людини при виникненні запрограмованих стандартних питань, а відео-інтерв'ю стають першим етапом у процесі відбору на посаду
Створення культури навчання	Сьогодні важливим є самонавчання та саморозвиток людських ресурсів, забезпечення відповідності їхніх якостей сучасним вимогам ринку праці та здатності швидко ділитися новими знаннями
Врахування останніх тенденцій на ринку праці	Дистанційна робота, фріланс, володіння різноманітними навичками, неповна або тимчасова зайнятість чи, навпаки, робота за сумісництвом, які характерні для ринку праці в умовах розвитку цифрових технологій

Джерело: побудовано автором на підставі [10; 11; 22; 50].

Тому слід зазначити, що на працівниках відділу кадрів (HR-менеджерах) лежить велика відповідальність за адаптацію своїх команд до поточних змін у роботі, їх перепідготовку та перекваліфікацію, перетворення застарілого відділу кадрів, який керується паперовою роботою, на сучасну HR-службу, яка ефективно та швидко формує професійні команди та постійно підвищує свій рівень та рівень кожного фахівця.

Висновки до розділу 1

1. HR-менеджмент аграрних підприємств є специфічним напрямком, враховуючи особливості сільськогосподарської діяльності. Однією з ключових відмінностей є необхідність розуміння аграрних факторів. Основні площини HR-менеджменту включають рекрутинг, тренінг, мотивацію, управління конфліктами, сезонність роботи, планування та оцінка продуктивності, безпеку праці, підтримку здоров'я працівників, адаптацію до змін та управління документами.

Розуміння специфіки галузі, інновацій та готовність до вирішення викликів дозволяють успішно впроваджувати HR-практики у сільському господарстві. Ефективне управління людськими ресурсами сприяє залученню, розвитку та утриманню талановитих працівників, сприяючи успіху аграрного бізнесу.

2. Сучасні виклики в HR-менеджменті аграрних підприємств обумовлені багатьма факторами, проте при розумному підході їх можна обернути на можливості:

- нестабільна ситуація на ринках всіх рівнів та постійна невизначеність вимагають адаптації та інновацій в агросфері для забезпечення стабільності та продовольчої безпеки;

- поширення цифрових технологій та інформатизація потребують встановлення ефективних стандартів кібербезпеки, забезпечення доступності технологій для всіх сільських господарств, розвитку правової бази для захисту даних та конфіденційності, а також здійснення моніторингу за впливом цифрових технологій на середовище та суспільство;

– миттєве старіння знань та/або технологій можливо подолати шляхом розвитку сталих та стійких технологій, сприянню доступності новітніх рішень для різних шарів сільськогосподарських підприємств, підтримки освіти та навчання у аграрній сфері, а також збереження та передачі традиційних знань;

– негативні глобальні та національні демографічні зрушення, загальна нестача кваліфікованих кадрів та талантів вимагають інвестицій у навчання та підготовку молодих фахівців, сприяння розвитку сільських громад для залучення молоді до агросфери, формування інцентивів для розвитку аграрного сектору, а також підтримки програм з підвищення кваліфікації для фахівців у сільському господарстві;

– зростаюча індивідуалізація та формування індивідуалізованого суспільства потребують адаптації до цих змін, забезпечуючи виробництво продукції, яка відповідає індивідуальним побажанням споживачів;

– посилення ролі суміжних наук, таких як психологія та соціологія, стає інструментом для розробки більш збалансованих та ефективних стратегій управління агросферою, беручи до уваги потреби та перспективи різних учасників аграрного сектору та суспільства в цілому.

3. Для подолання сучасних викликів у агросфері важливо залучати ресурси, інструменти та методики управління персоналом. Вітчизняні підприємства часто залишають процес управління людськими ресурсами на другому плані, фокусуючись переважно на матеріальному плані виробництва.

Проте останні тенденції в управлінні людськими ресурсами включають активне використання HR-технологій, аутсорсинг бізнес-процесів, розвиток нових кар'єрних моделей, автоматизацію HR-процесів, створення культури навчання та урахування останніх тенденцій на ринку праці. Відділ кадрів має велику відповідальність за адаптацію та перетворення своїх функцій для ефективного управління персоналом в умовах сучасності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз організаційно-економічної характеристики фермерського господарства «Діоніс-К»

Аналіз сучасного стану HR-менеджменту проводився за результатами аналізу виробничої та економічної діяльності фермерського господарства «Діоніс-К», яке розташоване на території села Оріхове Дніпровського району (Солонянської ОТГ, Микільської селищної ради) Дніпропетровської області.

Фермерське господарство розташоване на сході колишнього Солонянського району, відстань до районного центру – смт Солоне становить 15 км, а до обласного центру – міста Дніпра – 41 км.

Природно-кліматичні умови на території Солонянської ОТГ сприяють вирощуванню різних сільськогосподарських культур, включаючи озиму пшеницю, соняшник, кукурудзу на зерно, горох та інші. Встановлено, що ФГ «Діоніс-К» займається такими видами діяльності, як вирощування і реалізація зернових, олійних та бобових культур, допоміжна діяльність у рослинництві, виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

Першочерговим фактором здорового функціонування сільськогосподарського підприємства є його фінансова та виробнича стійкість, яку можна розрахувати на основі балансу підприємства. Розрахувавши показники стійкості можна надалі визначати пріоритети в роботі господарства.

Фінансова стійкість підприємства – це здатність за рахунок власних оборотних коштів фінансувати поточні витрати та здійснювати необхідні запаси (якщо це передбачено). Чим вищий рівень такого забезпечення – тим вищий рівень фінансової стійкості [48].

Для початку необхідно перетворити бухгалтерський баланс в аналітичний. Бухгалтерський баланс за 2022 рік представлений у Додатку А.

Аналітичний баланс фермерського господарства за 2022 рік представлений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналітичний баланс ФГ «Діоніс-К», 2022 рік

Актив	Початок року		Кінець року		Пасив	Початок року		Кінець року	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%		тис. грн.	%	тис. грн.	%
A1	2384,40	24,8	2255,50	19,4	П1	9592,00	99,7	11609,7	99,8
A2	6289,10	65,3	7659,80	65,8	П2	31,70	0,3	22,80	0,2
A3	950,20	9,9	1717,20	14,8	П3	0,00	0,0	0,00	0,0
Баланс	9623,70	100	11632,50	100	Баланс	9623,70	100	11632,50	100

Структура балансу фермерського господарства «Діоніс-К» та динаміка за рік свідчить про стабільний стан фінансового здоров'я підприємства. За «золотим» правилом стійкого балансу ($A3 > П3$) можна однозначно сказати, що баланс підприємства є стійким як на початку, так і на кінець звітного року, що говорить про відсутність порушень платоспроможності підприємства. За правилом гнучкого балансу ($(A2+A3) > A1$) зазначимо, що баланс господарства є гнучким, що підтверджує достатність власного оборотного капіталу. Господарство є фінансово автономним, частина власного капіталу в структурі активів більше 50% з тенденцією до збільшення [38].

Якщо ми порівняємо власний оборотний капітал (ВОК) з оборотними активами ($A2+A3$) ми зможемо сказати, на скільки % підприємство фінансує свою операційну діяльність за рахунок власних коштів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рівень фінансової стійкості ФГ «Діоніс-К», 2022 рік

Показники	На початок року	На кінець року	Динаміка, +/-
Власний оборотний капітал, тис. грн.	7207,60	9354,20	+2146,6
% самофінансування	99,6	99,8	+0,2

Спостерігається покращення фінансової стійкості ФГ «Діоніс-К». Власний оборотний капітал збільшився на 2146,6 тис. грн., що свідчить на користь

зростання фінансового потенціалу підприємства. У той же час, відсоток самофінансування збільшився на 0,2%, до 99,8%, що демонструє високий рівень внутрішнього фінансування операційної діяльності. Такий позитивний динамічний ріст говорить про ефективне управління фінансами та стабільність фермерського господарства.

Також необхідно врахувати рентабельність продаж. Рівень прибутковості продаж достатньо високий та складає 192,5%. Він свідчить про те, що на кожен гривню, вкладену у виробництво, підприємство отримує 0,93 грн. валового прибутку.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу складає 0,79, що може свідчити про те, що на кожен одиницю середнього власного капіталу припадає менше одиниці чистого прибутку. Таким чином, господарство не здобуло достатньої прибутковості від свого власного капіталу.

Виробнича стійкість визначає здатність підприємства функціонувати не перериваючи операційний цикл. Виробнича стійкість залежить від багатьох факторів: технічних, ресурсних, кадрової політики, фінансових і т.д. За даними фінансової звітності можна зробити небагато висновків щодо виробничої стійкості, оскільки для оцінки цієї категорії потрібна інформація управлінського обліку, експертиза технологій та інших сторін. Проте, можна оцінити окремі елементи, зокрема, стан основних засобів, а саме рівень їх зносу (в цілому) за формулою (2.1).

$$\text{Коеф. зносу осн. засобів} = \frac{\text{знос основних засобів (код 1012)}}{\text{первісна вартість основних засобів (код 1011)}} \quad (2.1)$$

$$\text{Коеф. зносу осн. засобів}_{\text{поч.2022}} = \frac{3501,2}{5870,1} = 0,60$$

$$\text{Коеф. зносу осн. засобів}_{\text{кін.2022}} = \frac{3992,6}{6232,6} = 0,64$$

Показники свідчать про високий рівень зносу основних засобів підприємства, з тенденцією до зростання. Збільшення коефіцієнта зносу може бути пов'язане з інтенсивнішим використанням сільськогосподарської техніки,

старінням обладнання або на потребу у регулярному обслуговуванні та можливому оновленні машин та обладнання.

Однією з класичних моделей прогнозування банкрутства підприємств та банків є модель Е. Альтмана для компаній, чиї акції не торгуються на біржовому ринку, була представлена у 1983 р. Це модифікований варіант п'ятифакторної моделі Альтмана 1968 р. Модель має такий вигляд [1]:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5 \quad (2.2)$$

▪ де Z – результативний показник, який характеризує ймовірність банкрутства підприємства;

- X_1 – власний оборотний капітал (ВОК) ÷ підсумок балансу;
- X_2 – нерозподілений прибуток ÷ підсумок балансу;
- X_3 – чистий прибуток ÷ підсумок балансу;
- X_4 – власний капітал ÷ зобов'язання (довгострокові і поточні);
- X_5 – виручка ÷ підсумок балансу.

Якщо $Z < 1,23$ – ймовірність банкрутства дуже висока.

Якщо $Z > 2,90$ – ймовірність банкрутства низька.

Якщо $Z = 1.23 - 2.90$ – сіра зона, потрібні додаткові дослідження.

Користуючись даними фінансової звітності підприємства, визначимо ймовірність банкрутства підприємства за моделлю Альтмана за допомогою допоміжної табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Розрахунок показників для моделі Альтмана

Назва	Чисельник формули	Знаменник формули	Значення
X_1	8280,90	10628,10	0,779
X_2	10599,85	10628,10	0,997
X_3	3850,70	10628,10	0,362
X_4	1,00	27,25	0,037
X_5	8420,30	10628,10	0,792
Z	$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5 = \mathbf{3,331}$		

У даному випадку результативний показник, який характеризує ймовірність банкрутства підприємства, дорівнює 3,331, що перевищує поріг 2,90. Таким чином, за цією моделлю ймовірність банкрутства фермерського господарства «Діоніс-К» вважається низькою.

Систематизуємо динаміку загальних індикаторів виробничо-економічної діяльності ФГ «Діоніс-К» у табл. 2.4, що дає змогу виявити потенційні можливості щодо удосконалення процесів управління.

Таблиця 2.4

Загальні індикатори виробничо-економічної діяльності ФГ «Діоніс-К», 2020-2022 рік

Показники	2020	2021	2022	2022 до 2020, %
Загальна земельна площа, га	400	406	411	102,8
Площа сільськогосподарських угідь, га	391,3	397,3	402,3	102,8
Середньорічна чисельність працівників, осіб	10	8	9	90,0
Валова продукція, тис. грн.	6134,3	4239,5	8429,1	137,4
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	2240,7	2368,9	2304,5	102,8
Фондооснащеність, тис. грн./га	5,7	6,0	5,7	100,0
Фондоозброєність, тис. грн./люд.	224,1	296,1	256,1	114,3
Фондовіддача, грн.	2,7	1,8	3,6	133,3
Фондомісткість, грн.	0,4	0,6	0,3	75,0
Припадає на 100 га с.-г. угідь, тис. грн: – основних фондів	572,6	596,2	572,8	100,0
Одержано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн: – валової продукції	1567,7	1067,1	2095,2	133,6
Одержано валової продукції: – на одного працівника, тис. грн	613,4	529,9	936,6	152,7
– на 1 грн. основних фондів, грн	2,7	1,8	3,7	137,0
Урожайність, ц /га: – пшениця озима	30	29	32	106,7
– соняшник	29	26	31	106,9
– горох	11	10	12	109,1
– кукурудза на зерно	8	9	9	112,5
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	5203,8	4197,0	8420,3	161,8
Повна собівартість продукції, тис. грн	3148,9	2522,6	4375,1	138,9
Прибуток, тис. грн	2054,9	1674,4	4045,2	196,6
Рівень рентабельності, %	65,3	66,4	92,5	+27,2 в.п.

ФГ «Діоніс-К» за період з 2020 по 2022 рік демонструє зростання площі сільськогосподарських угідь на 2,8% (11 га), вказуючи на розширення території господарства. Разом із цим підвищення показника валової продукції на 37,4% підтверджує ефективність використання земельних ресурсів. Проте зменшення середньорічної чисельності працівників на 10% за період може викликати певні питання щодо робочого потенціалу та його впливу на виробництво. Можливо, це було обумовлено ефективнішим використанням ресурсів, але також це може вказувати на проблеми HR-менеджменту чи соціальні аспекти. Зростання урожайності на основних культурах від 6,7% до 12,5% свідчить про успішне ведення сільськогосподарської діяльності та впровадження сучасних агротехнік. Виявлено, що у господарстві збільшилась виручка від реалізації продукції на 61,8%, що викликано збільшенням вартості продажу сільськогосподарської продукції, собівартість продукції також зросла на 38,9% внаслідок збільшення витрат на виробництво, що обумовлено нестабільною економічною ситуацією та підвищенням рівня інфляції. Зменшення фондомісткості на 25% може свідчити про ефективніше використання основних фондів, але водночас може стати причиною для подальшого вивчення ефективності витрат та можливих критичних областей. Невелике зниження фондоозброєності на 5% може вказувати на обмеження в інвестиціях у нове обладнання та технічне оновлення, що може впливати на конкурентоспроможність господарства у майбутньому. Хоча показники фондовіддачі та рентабельності зросли на 33,3% та 27,2 в.п. відповідно, занадто швидке зростання може бути зумовлене тимчасовими чинниками або несприятливими умовами. Важливо забезпечити сталість цих показників у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

На перший погляд, здається, що фермерське господарство «Діоніс-К» демонструє загалом позитивні тенденції за розглянутий період. Проте, провівши уважний аналіз представлених показників ми виявили деякі потенційні питання.

З метою оцінювання динаміки прибутковості в ФГ «Діоніс-К» представлено діаграму показників, які характеризують його економічну діяльність, за період з 2020 по 2022 роки (рис. 2.1).

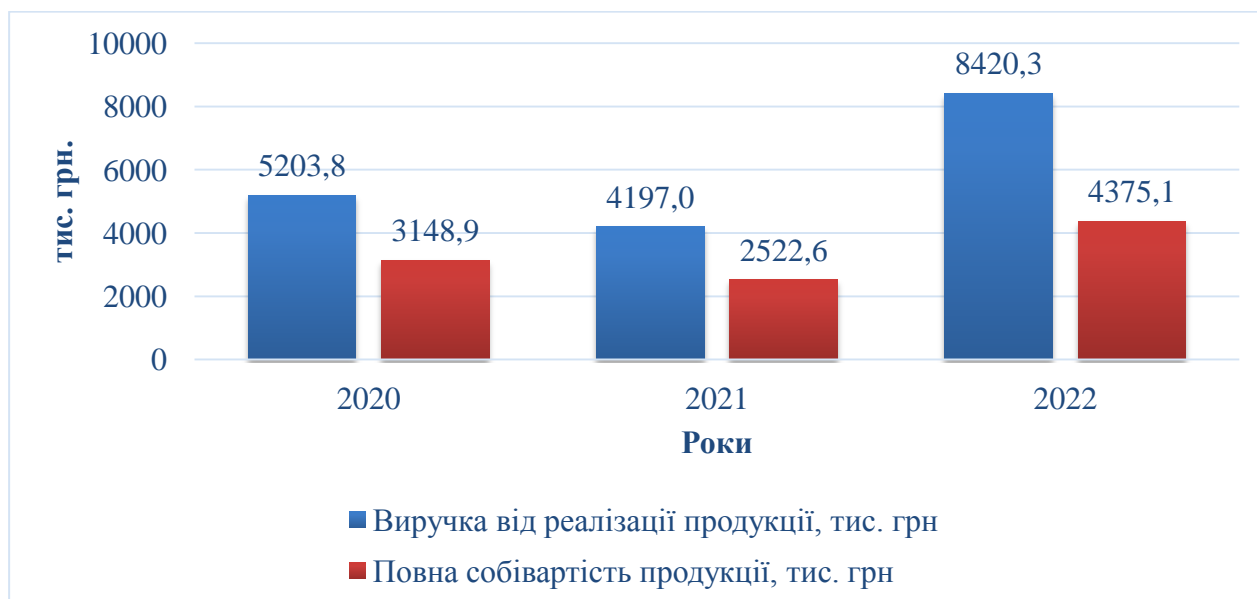


Рис. 2.1. Діаграма показників, які характеризують економічну діяльність ФГ «Діоніс-К»

Отже, за результатами аналізу рис. 2.3 можна зазначити, що на фоні різкого зростання показників господарської діяльності ФГ «Діоніс-К» за 2022 рік у порівнянні з минулими періодами, слід враховувати початок повномасштабної війни, що вплинуло на ринкові умови через зміни валютних курсів та вартості ресурсів. Зростання виручки обумовлено підвищеним попитом на певні види продукції у зв'язку зі змінами в економічному середовищі внаслідок війни. Збільшення повної собівартості свідчить про зростання витрат на виробництво, що пов'язане з ускладненням ринкових умов та змінами вартості ресурсів.

Динаміка складу та структури посівних площ досліджуваного господарства наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Склад і структура посівних площ ФГ «Діоніс-К», 2020-2022 рік

Культура	2020		2021		2022		2022 до 2020, %
	га	%	га	%	га	%	
Пшениця озима	149,5	38,2	163,6	41,2	157,7	39,2	105,5
Соняшник	85,3	21,8	74,7	18,8	88,5	22,0	103,8
Горох	66,1	16,9	64,0	16,1	59,1	14,7	89,4
Кукурудза на зерно	90,4	23,1	95,0	23,9	97,0	24,1	107,3
Загальна посівна	391,3	100	397,3	100	402,3	100	102,8

площа							
-------	--	--	--	--	--	--	--

На підставі проведеного аналізу даних табл. 2.5 з'ясовано, що у 2022 році по відношенню до 2020 року загальна посівна площа збільшилась на 2,8%, що обумовлено наданням мешканцями села Оріхове власних паїв в оренду. Всі сільськогосподарські культури протягом аналізованого відрізка часу мали тенденцію до збільшення площі посіву від 3,8% (соняшник) до 7,3% (кукурудза на зерно), окрім гороху, чия посівна площа зменшилася на 10,6%, що могло бути обумовлено зменшенням попиту на цю культуру.

Дані ефективності використання земельних ресурсів господарства представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Ефективність використання земельних угідь ФГ «Діоніс-К», 2020-2022 рік

Показники	Всього			На 100 га			2022 до 2020, %
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	
Натуральні, ц:							
- пшениця озима	4485,0	4744,4	5046,4	1146,2	1194,2	1254,4	112,5
- соняшник	2473,7	1942,2	2743,5	632,2	488,8	682,0	110,9
- горох	727,1	640,0	709,2	185,8	161,1	176,3	97,5
- кукурудза на зерно	723,2	855,0	873,0	184,8	215,2	217,0	120,7
Товарна продукція, ц							
- пшениця озима	3812,3	4042,2	4193,6	974,3	1017,4	1042,4	110,0
- соняшник	1746,4	1462,5	2008,2	446,3	368,1	499,2	115,0
- горох	573,7	514,6	581,5	146,6	129,5	144,5	101,4
- кукурудза на зерно	543,8	672,9	699,3	139,0	169,4	173,8	128,6
Вартісні, тис. грн.							
- валова продукція	6134,3	4239,5	8429,1	1533,6	1044,2	2050,9	137,4
- чистий прибуток	2054,9	1674,4	4045,2	513,7	412,4	984,2	196,9
Площа сільськогосподарських угідь, га	391,3	397,3	402,3	-	-	-	102,8

ФГ «Діоніс-К» виявила гнучкість та ефективність у вирощуванні основних культур з 2020 по 2022 роки. Зокрема, позитивні тенденції виробництва спостерігаються в озимій пшениці та соняшнику, де виробництво зросло на 12,5% та 10,9% відповідно, що вказує на успішність сільськогосподарських практик та

можливості господарства адаптуватися до змінних умов. Зниження виробництва гороху на 2,5% може вказувати на необхідність удосконалення технологій чи оптимізації вирощування цієї культури. Однак загальний позитивний тренд у виробництві сільськогосподарської продукції, зокрема кукурудзи на зерно зі зростанням на 20,7%, говорить про успішність стратегії господарства.

Рівень товарності сільгосппродукції фермерського господарства представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Товарність сільськогосподарської продукції ФГ «Діоніс-К», 2020-2022 рік

Показники	2020			2021			2022			Рівень товарності 2022 р. до 2020 р., в. п.
	Валова продукція, ц	Товарна продукція, ц	Рівень товарності, %	Валова продукція, ц	Товарна продукція, ц	Рівень товарності, %	Валова продукція, ц	Товарна продукція, ц	Рівень товарності, %	
Пшениця озима	4485,0	3812,3	80,4	4744,4	4042,2	85,2	5046,4	4193,6	83,1	2,7
Соняшник	2473,7	1746,4	70,6	1942,2	1462,5	75,3	2743,5	2008,2	73,2	2,6
Горох	727,1	573,7	78,9	640,0	514,6	80,4	709,2	581,5	82,0	3,1
Кукурудза на зерно	723,2	543,8	75,2	855,0	672,9	78,7	873,0	699,3	80,1	4,9

Встановлено, що в господарстві протягом трьох років дослідження найбільший рівень товарності спостерігається за пшеницею озимою, що обумовлено підвищенням якості насінневого матеріалу та отриманням високої врожайності культури. Проте підвищення товарності продукції спостерігається по всім культурам від 2,6 до 4,9 в.п.

Шляхом аналізу створеної діаграми можна зазначити, що більша частина вартості товарної продукції складається за рахунок вирощування та продажу пшениці та соняшника. В господарстві є товарна продукція, вартість якої склала більше 50% загальної вартості – пшениця (56%), а це свідчить про те, що підприємство спеціалізується на культивуванні зернових та технічних культур (Рис. 2.2).

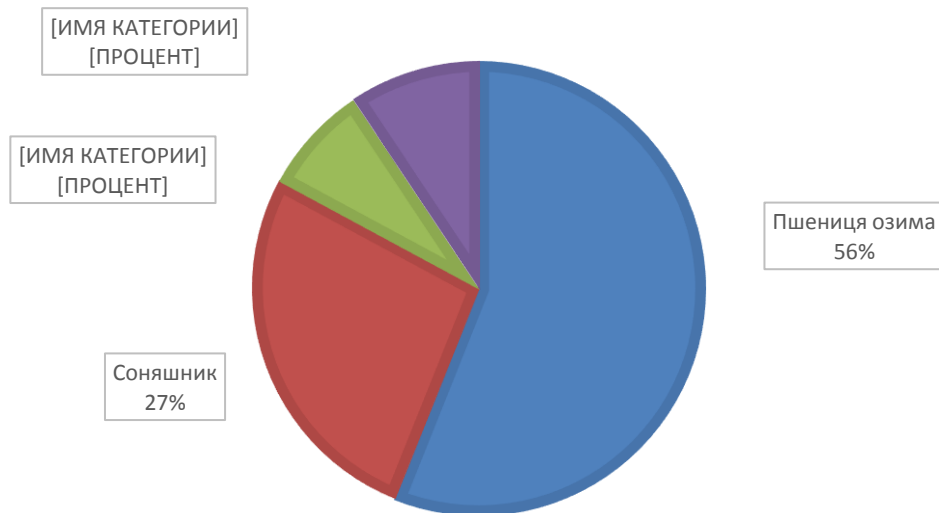


Рис. 2.2. Структура товарної продукції ФГ «Діоніс-К», 2022 рік

На підставі ранжування за питомою вагою усіх видів товарної продукції визначено коефіцієнт спеціалізації господарства у 2022 році (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Види товарної продукції для проведення ранжування

Культура	Пшениця озима	Соняшник	Кукурудза на зерно	Горох
I	1	2	3	4
D_n	56	27	9	8

де I – номер рангу за питомою вагою усіх видів товарної продукції.

D_n – питома вага усіх видів товарної продукції.

За допомогою формули (2.3) визначено коефіцієнт спеціалізації фермерського господарства «Діоніс-К»:

$$K_c = \frac{100}{\sum D_n(2n-1)} \quad (2.3)$$

$$K_c = \frac{100}{56 * (2 * 1 - 1) + 27 * (2 * 2 - 1) + (9 * (2 * 3 - 1) + 8 * (2 * 4 - 1))}$$

$$K_c = \frac{100}{56 + 81 + 45 + 56} = \frac{100}{238} = 0,42$$

Одержаний в результаті розрахунку коефіцієнт 0,42 свідчить, що рівень спеціалізації – середній, підприємство має зерно-олійну спеціалізацію.

Встановлено, що ФГ «Діоніс-К» має власну сільськогосподарську техніку і здатне виконувати всі виробничі операції та роботи самостійно, без залучення

техніки з інших організацій. Рівень технічної оснащеності представлений у табл. 2.9. Водночас, стан частини наявної техніки не відповідає сучасним вимогам і потребує оновлення, зокрема є доцільним придбання трактору марки John Deere 8245R.

Таблиця 2.9

Стан технічного оснащення ФГ «Діоніс-К», 2022 рік

№ з/п	Назва техніки	Марка	Рік випуску	Кількість, од.
1	Комбайн	John Deere S690	2009	1
2	Трактор	John Deere 6810	2002	1
3	Трактор	МТЗ 82.1	2013	1
4	Трактор	МТЗ 82.1	2015	1
5	Сівалка	Monosem NC	2014	1
6	Сівалка	СУПН 4	2012	1
7	Культиватор	КНУ-2,0	2015	2
8	Плуг	ПЛН (ДПЛН) 3-30	2018	2
9	Борони	БДН 1,3 м	2018	1
10	Каток	КЗК-6,03	2010	1
11	Обприскувач	ОПК 3000-24	2012	1
12	Вантажівка	КамАЗ 53215	2011	2

Таким чином, узагальнюючи аналіз фінансового та виробничого стану ФГ «Діоніс-К» за розглянутий період, можна зробити кілька важливих висновків. З одного боку, підприємство виявляє стійкий фінансовий стан та ефективне управління ресурсами, що підтверджується зростанням власного оборотного капіталу та високим рівнем самофінансування. З іншого боку, важливо враховувати певні ризики, такі як великий рівень зносу основних засобів та можливі питання, пов'язані з ефективністю використання робочого потенціалу, особливо при зменшенні чисельності працівників.

У виробничому плані ФГ «Діоніс-К» виявляється позитивний тренд зростання площі сільськогосподарських угідь та виробництва основних культур. Проте, важливо враховувати можливі проблеми, такі як збільшення собівартості продукції через ускладнення ринкових умов, зменшення фондомісткості та обмеження в інвестиціях у технічне оновлення, що може вплинути на конкурентоспроможність у майбутньому.

Також важливо враховувати зміни в економічному середовищі, зокрема вплив воєнного конфлікту на ринкові умови та вартість ресурсів, що може визначити стабільність фінансових показників у найближчому майбутньому.

Загалом, хоча ФГ «Діоніс-К» проявляє певні позитивні тенденції, важливо постійно вдосконалювати стратегії управління, особливо з огляду на зазначені ризики та зміни в економічному оточенні, для забезпечення сталості та успішності у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

2.2. Дослідження актуального стану менеджменту персоналу в господарстві

З метою вивчення сучасного стану менеджменту господарства розглянуто побудову його організаційної структури та структури апарату управління (Рис. 2.3 та 2.4).

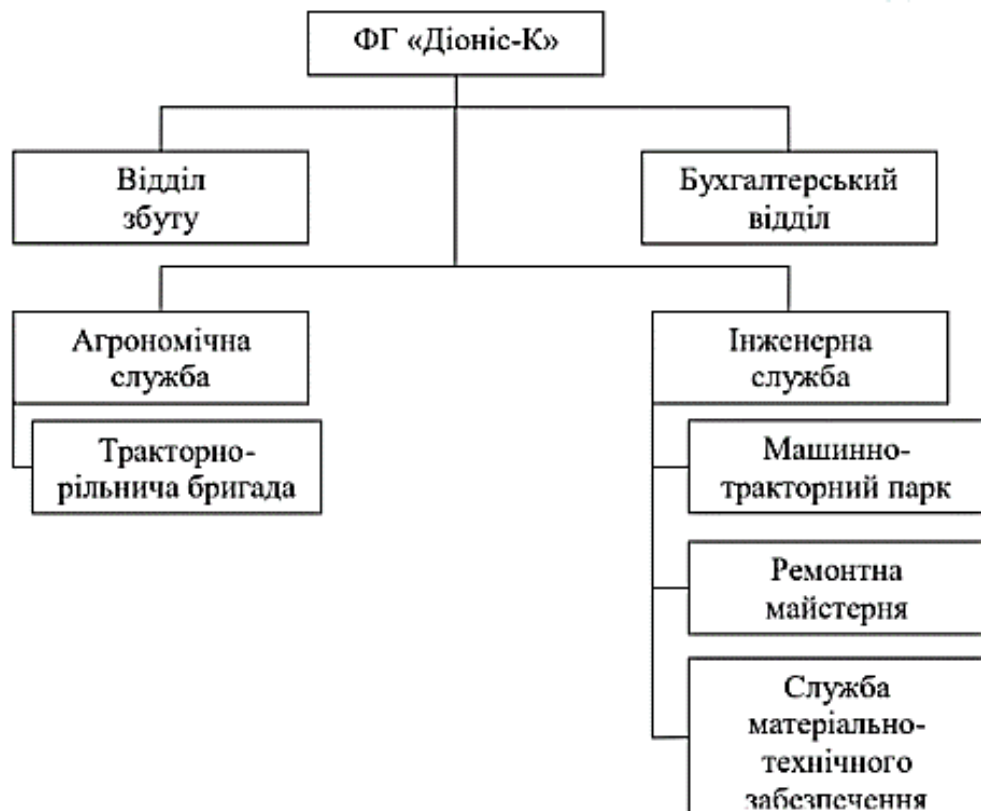


Рис. 2.3. Схема організаційної структури фермерського господарства «Діоніс-К»

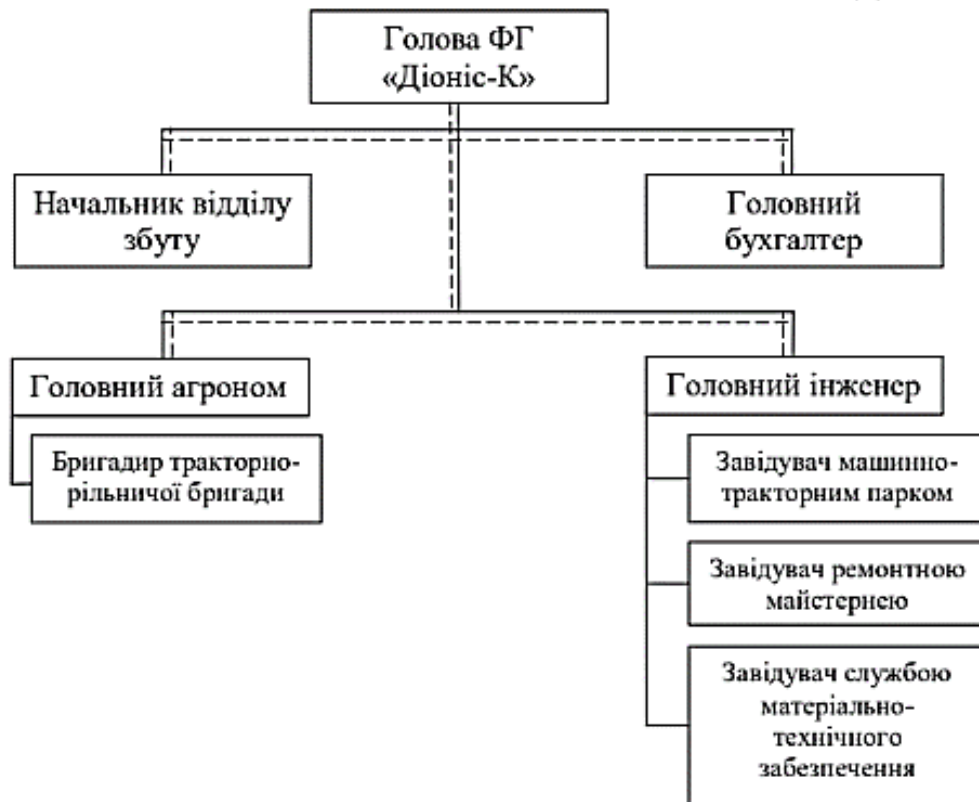


Рис. 2.4. Схема структури управління фермерського господарства «Діоніс-К»

Встановлено, що організаційна та структура управління побудовані за лінійно-функціональним принципом. З урахуванням наведених відомостей визначено, що в господарстві наявні відділ збуту та бухгалтерський відділ, в яких працюють начальник відділу збуту та бухгалтер відповідно. Також дві лінійні служби виробничого характеру – агрономічна та інженерна. До складу агрономічної служби входить тракторно-рільнична бригада, до інженерної – машино-тракторний парк, ремонтна майстерня та служба матеріально-технічного забезпечення.

Систему методів керівництва, яка використовується на підприємстві відображає у повній мірі стиль керівництва. У фермерському господарстві «Діоніс-К» переважає демократичний (колегіальний) стиль роботи, який проявляється у довірі керівника до своїх підлеглих, на яких він спирається, враховує їхню думку. Та все ж директор залишає за собою право вирішення основних питань, але й не виключає ініціативності, активності та делегування повноважень.

Досягнення цілей та завдань господарства керівник реалізує через застосування різних методів управління. Всі методи динамічно переплітаються і не мають бути відокремлені. Так, наприклад, прояв різних методів управління у ФГ «Діоніс-К» продемонстровано у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Методи управління у ФГ «Діоніс-К»

Адміністративний метод реалізується шляхом впливу на організаційні відносини та включає в себе:

- формування структури управління персоналом;
- розробку адміністративних норм;
- правове регулювання;
- видання наказів та розпоряджень;
- розстановку кадрів;
- розробку положень, посадових інструкцій, стандартів;
- встановлення адміністративних санкцій та заохочень.

Економічні методи мають вплив через створення певних економічних умов, що спонукають працівників діяти в необхідному напрямку та представляють:

- планування;
- матеріальне стимулювання;
- встановлення матеріальних санкцій і заохочень;
- участь у прибутках і капіталі тощо.

Соціально-психологічні методи спрямовані на управління соціально-психологічним кліматом у колективі і мають такі форми:

- участь працівників в управлінні;
- соціальне і моральне стимулювання;
- задоволення духовних і культурних потреб;
- встановлення соціальних норм поведінки;
- встановлення моральних санкцій і заохочень тощо.

Незважаючи на успішність та ефективність методів управління, якими оперує голова фермерського господарства, іноді виникають конфліктні ситуації всередині організації.

Одна з основних причин конфліктів між керівником і підлеглими на будь-якому підприємстві, а зокрема у ФГ «Діоніс-К» - різні підходи до оцінювання діяльності працівників. Оцінюючи підлеглих, керівник визначає верхній рівень

проблематики - що підлеглі не змогли зробити. Працівники оцінюють себе за нижнім рівнем - що зробили. За нижнім рівнем оцінка позитивна, за верхнім - негативна. Тобто, коли керівник критикує підлеглого, в основі його розуміння ситуації лежить той факт, що щось не зроблено чи зроблено не так, як слід. Підлеглий зважає на інший факт, наприклад, свою перевантаженість або значну кількість зроблених справ. Саме тому більшість тих, хто конфліктує, оперує не фактами, а висновками.

Не можна сказати, що конфронтація – це завжди негативне явище. Іноді конфлікт може і повинен призводити до позитивних змін у спільній діяльності керівників і підлеглих.

- проблеми вирішуються таким чином, що влаштовує всі сторони, і кожен відчуває себе причетним до їх вирішення;
- спільні рішення виконуються швидше і якісніше;
- сторони набувають досвіду співпраці у вирішенні конфліктів;
- практика вирішення конфліктів між керівниками та підлеглими руйнує так званий «синдром покірності» (страх відкрито висловлювати думку, яка відрізняється від думки керівництва);
- покращуються стосунки між людьми;
- розбіжності більше не сприймаються як «погане» явище, що завжди призводить до поганих наслідків.

Вивчення мотивації може допомогти нам зрозуміти, що мотивує людей, що впливає на їхній поведінковий вибір і чому вони продовжують діяти «запрограмованим чином» в довгостроковій перспективі. Найпершим способом свідомого впливу на людей для досягнення цілей організації була матеріальна винагорода. Однак, як показує історія розвитку управлінських досліджень, матеріальне стимулювання працівників пропонувалося і на державному рівні. Нормативно-правове забезпечення реалізації права на справедливую винагороду працездатного населення забезпечує певні гарантії для саморозвитку та самореалізації людського потенціалу.

Пропонуємо розглянути фонд оплати праці персоналу фермерського господарства «Діоніс-К» за посадами та порівняти їх із середніми заробітними платами штатних працівників за видами економічної діяльності.

Аналізуючи розрахунки фонду оплати праці (Додаток Б), можна висунути висновок, що найбільша заробітна плата спостерігається у тракториста-механіка та складає 11725 грн. на місяць. Найменша щомісячна заробітна плата наразі у завідувачів машинно-тракторного парку, ремонтною майстернею та службою матеріально-технічного забезпечення, яка становить 6901 грн. Щомісячний фонд оплати праці становить 116028 грн. Разом за рік по підприємству фонд оплати праці разом із преміями та соціальними виплатами сягає 1480712,70 грн.

Виявлено, що заробітна плата, наприклад, тракториста-механіка, складається з окладу (6700 грн.), доплат за несприятливі умови праці, змінність та рівень зайнятості по зміні (4355 грн.), надбавок за понаднормову продуктивність та за особистий внесок (670 грн.) становить 11725 грн./міс., до того ж підприємство виплачує один раз на рік премію за особистий внесок у розмірі окладу (6700 грн.), а також враховує соціальні виплати – соціальний пакет (15 % від розрахованої заробітної плати на місяць, близько 1758,75 грн.), підвищення кваліфікації (1000 грн.) та навчання (10% від розрахованої заробітної плати на місяць, близько 1172,50 грн.). Таким чином, річна заробітна плата у фермерському господарстві «Діоніс-К» для тракториста-механіка складає 151831,25 грн.

Порівнявши значення розміру заробітної плати у фермерському господарстві «Діоніс-К» за 2022 рік зі значення середньомісячної заробітної плати штатних працівників у сільському господарстві в цілому по Україні за 2022 рік (Додаток В) спостерігається така залежність $\frac{11725}{12243} = 0,96$, тобто заробітна плата у фермерському господарстві менша за середню заробітну плату лише на 0,4% або на 518 грн., що є доволі позитивним результатом, адже рівень винагороди знаходиться на прийнятному рівні.

Важливим пунктом діяльності господарства також є облік та аналіз робочого часу, зокрема працівників апарату управління: голови фермерського господарства, головного бухгалтера, начальник відділу збуту, головного агронома, головного інженера, бригадира ТРБ, завідувача МТП, завідувача ремонтною майстернею та завідувача службою МТЗ.

Проаналізуємо використання робочого часу у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз використання календарного фонду часу працівниками апарату управління фермерського господарства «Діоніс-К», 2022 рік

Вид витрат часу	Людей	Днів	Всього	
			Люд.-днів	%
Навчальна відпустка	1	22	22	0,67
	1	32	32	0,97
	1	14	14	0,43
Лікарняний	1	12	12	0,37
	1	7	7	0,21
	1	21	21	0,64
Відсутні без поважних причин (прогули)	1	3	3	0,09
	1	1	1	0,03
Вихідні	9	107	963	29,32
Чергова відпустка	9	28	252	7,67
Робочий час	-	-	1958	59,60
Разом	-	-	3285	100,00

З наведених розрахунків у табл. 2.11 видно, що найбільшу частку в аналізі використання календарного фонду часу працівниками апарату управління підприємства складає робочий час (59,6%). Навчальні відпустки, лікарняні та відсутність без поважних причин не чинять великого впливу на загальний робочий час, що підтверджує той факт, що колектив підприємства є дисциплінованим та відповідальним. Разом з тим, низький відсоток часу, витраченого на навчання та лікарняний, може свідчити про високий рівень здоров'я та професійної підготовки працівників. Вихідні дні складають 29,32% без урахування святкових днів, які держава скасувала у березні 2022 року законом «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [31].

Для ефективного управління власним часом необхідно проводити хронометраж робочого часу. Тому ми пропонуємо проаналізувати використання робочого часу голови фермерського господарства «Діоніс-К» протягом робочого дня. Для аналізу нам знадобиться констатація робіт керівника за один будь-який звичайний робочий день, що представлена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Фотографія робочого часу керівника ФГ «Діоніс-К» протягом робочого дня

Вид витрат часу	Стаття виду витрат часу	Тривалість, хв.
Підготовка до початку роботи	ПЗ	10
Обслуговування робочого місця	ОМ	10
Перегляд звіту про фінансові результати	ОП	30
Участь у загальних зборах трудового колективу	ОП	80
Прийом потенційного постачальника паливно-мастильних матеріалів	ОП	36
Евакуація з офісу у зв'язку з повітряною тривою	НП	50
Прийом відвідувачів	ОП	96
Перерва на обід, відпочинок та особисті потреби	ЗП, ВОП	60
Телефонна розмова з директором ТОВ «Прогрес»	ОП	12
Оплата комунальних платежів за проживання в будинку	ЗП	50
Контроль за виконанням доручень	ОП	15
Вивчення проекту змін до статуту підприємства	ОП	15
Відвідування магазину	ЗП	36
Опрацювання проекту доповіді на презентації продукції підприємства	ОП	15
Складання плану наступного робочого дня	ОП	15
Завершення роботи	ПЗ	10
Всього	х	540 (9 годин)

*ПЗ – підготовчо-заключний час

ОМ – час обслуговування робочого місця

ОП – оперативний час

НП – втрати робочого часу, що не залежать від працівника

ЗП – перерви, що залежать від працівника

ВОП – нормативний час на відпочинок і особисті потреби

Визначимо коефіцієнт використання робочого дня за формулою (2.4):

$$K_{\text{врд}} = \frac{\text{ПЗ} + \text{ОП} + \text{ОМ} + \text{ВОП}}{\text{Тривалість робочого дня}}, \text{ хВ} \quad (2.4)$$

$$K_{\text{врд}} = \frac{20 + 314 + 10 + 60}{540} = 0,75$$

Розрахуємо коефіцієнт втрат робочого часу з вини керівника за формулою (2.5):

$$K_{\text{врчЗП}} = \frac{\text{ЗП} - \text{ВОП}}{\text{Тривалість робочого дня}}, \text{ хВ} \quad (2.5)$$

$$K_{\text{врчЗП}} = \frac{146 - 60}{540} = 0,16$$

Визначимо коефіцієнт втрат робочого часу, що не залежать від керівника за формулою (2.6):

$$K_{\text{врчНП}} = \frac{\text{НП}}{\text{Тривалість робочого дня}}, \text{ хВ} \quad (2.6)$$

$$K_{\text{врчНП}} = \frac{50}{540} = 0,09$$

Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу (формула (2.7)):

$$K_{\text{ппп}} = \frac{\text{ЗП} - \text{ВОП} + \text{НП}}{\text{ОП}}, \text{ хВ} \quad (2.7)$$

$$K_{\text{врчНП}} = \frac{146 - 60 + 50}{314} = 0,43$$

Висновок, що можна зробити на підставі проведених розрахунків, полягає в тому, що коефіцієнт використання робочого дня на рівні 0,75 свідчить про те, що лише 75% часу витрачається на безпосередню продуктивну діяльність, що може бути покращено. Тобто залишається резерв часу в 25%, з них 16% використовується неефективно з вини керівника (недоречне проведення платіжних операцій, відвідування магазинів тощо). З іншого боку, коефіцієнт втрат робочого часу, що не залежать від керівника, становить 0,09, що може бути пов'язано з певними непередбачуваними обставинами або технічними проблемами. Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці дорівнює

0,43, що вказує на потенційні можливості підвищення ефективності шляхом усунення втрат часу.

2.3. Оцінка ефективності HR-менеджменту аграрного господарства

Для проведення оцінки ефективності процесів управління фермерським господарством «Діоніс-К» пропонуємо провести трендовий аналіз за прямолінійним та параболічним методами.

Вид аналітичної функції, що використовується для визначення тенденції розвитку набору динамічних показників, залежить від характеру зміни значення ознаки.

1. Якщо показники динамічного ряду змінюються в арифметичній прогресії і змінюються більш-менш рівномірно, без різких коливань, то динамічний ряд вирівнюється відповідно до рівняння прямої лінії.

При використанні прямолінійного тренду $\bar{y}t = a_0 + a_1 t$ параметри a_0 і a_1 можуть бути знайдені шляхом рішення системи нормальних рівнянь:

$$a_0 = \frac{\sum Y \sum t^2 - \sum Yt \sum t}{n \sum t^2 - \sum t \sum t} \quad (2.8)$$

$$a_1 = \frac{n \sum Yt - \sum Y \sum t}{n \sum t^2 - \sum t \sum t} \quad (2.9)$$

На основі даних таблиці 2.7 визначимо значення параметрів рівняння:

$$a_0 = \frac{\sum y \sum t^2 - \sum yt \sum t}{n \sum t^2 - \sum t \sum t} = \frac{1,01 * 14 - 2,17 * 6}{3 * 14 - 6 * 6} = \frac{1,12}{6} = 0,19$$

$$a_1 = \frac{n \sum yt - \sum y \sum t}{n \sum t^2 - \sum t \sum t} = \frac{3 * 2,17 - 1,01 * 6}{3 * 14 - 6 * 6} = \frac{0,45}{6} = 0,08$$

Таблиця 2.13

Вихідні дані для проведення трендового аналізу за прямолінійним методом

Вихідні дані		Елементи для розрахунку параметрів					
Рік	Продуктивність праці, тис. грн./люд.-год. (y)	№ року (t)	$\bar{y}t = a_0 + a_1 t$				
			t^2	yt	Розрахункове значення ($\bar{y}t$)	$(y - \bar{y}t)$	$(y - \bar{y}t)^2$
2020	0,30	1	1	0,30	0,27	0,03	0,0009
2021	0,26	2	4	0,52	0,35	-0,09	0,0081

2022	0,45	3	9	1,35	0,43	0,02	0,0004
Σ	1,01	6	14	2,17	1,05	-0,04	0,0094

Рівняння прямолінійного тренда приймає вигляд: $\bar{y}_t = 0,19 + 0,08t$.

Розрахункове значення \bar{y}_t отримуємо шляхом підстановки значення t , що відповідає певному року (див. табл. 2.13).

Для першого року: $\bar{y}_1 = 0,19 + 0,08 \cdot 1 = 0,27$;

Для другого року: $\bar{y}_2 = 0,19 + 0,08 \cdot 2 = 0,35$;

Для третього року: $\bar{y}_3 = 0,19 + 0,08 \cdot 3 = 0,43$.

Розрахуємо залишкове середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma_{\text{зал}} = \sqrt{\frac{\sum(Y - \bar{Y}_t)^2}{n}} = \sqrt{\frac{0,0094}{3}} = 0,056 \quad (2.10)$$

Розрахуємо коефіцієнт варіації:

$$V = \frac{\sigma_{\text{зал}}}{\bar{Y}} = \frac{0,056}{1,01} = 0,055 = 5,5\% \quad (2.11)$$

Побудуємо графік трендового аналізу за прямолінійним методом (рис. 2.5).

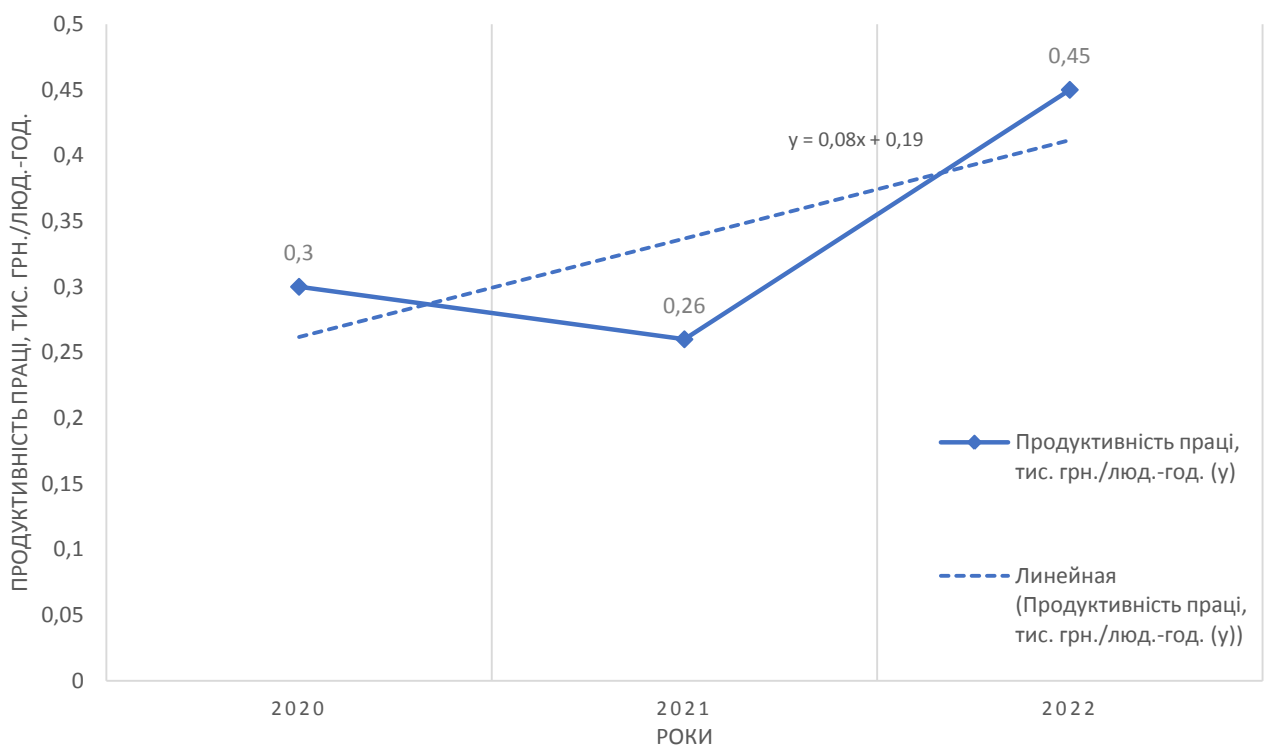


Рис. 2.5. Аналітичне вирівнювання продуктивності праці за прямолінійним методом за 2020-2022 роки (тис. грн./люд.-год.)

Отже, параметр $a_0=0,19$ і це означає, що, теоретично, продуктивність праці у ФГ «Діоніс-К» у році, який передує початку досліджень (2019 рік) становила 0,19 тис. грн./люд.-год.. Коефіцієнт регресії $a_1=0,08$ характеризує середнє щорічне збільшення продуктивності праці. Коливання фактичної продуктивності праці, навколо прямої лінії в середньому становить 0,056 або 5,5%. Невеликий коефіцієнт варіації вказує на те, що рівняння прямої лінії досить точно відображає тенденцію зміни продуктивності праці.

2. Якщо зміна рівня ряду відбувається з майже рівномірним прискоренням або уповільненням ланцюгових абсолютних приростів, то динамічний ряд вирівнюється відповідно до рівняння квадратичної параболи. Побудуємо систему нормальних рівнянь для обчислення параметрів параболічної тенденції такого виду $\bar{y}_t = a_0 + a_1 t + a_2 t^2$:

$$\begin{cases} na_0 + a_1 \sum t + a_2 \sum t^2 = \sum y \\ a_0 \sum t + a_1 \sum t^2 + a_2 \sum t^3 = \sum yt \\ a_0 \sum t^2 + a_1 \sum t^3 + a_2 \sum t^4 = \sum yt^2 \end{cases} \quad (2.12)$$

На основі даних табл. 2.14 визначимо значення параметрів рівняння:

Таблиця 2.14

Вихідні дані для проведення трендового аналізу за параболічним методом

Вихідні дані		Елементи для розрахунку параметрів								
Рік	Продуктивність праці, тис. грн./люд.-год. (y)	№ року (t)	$\bar{y}_t = a_0 + a_1 t + a_2 t^2$							
			t^2	t^3	t^4	yt	yt^2	Розрахункове значення (\bar{y})	$(y - \bar{y}_t)$	$(y - \bar{y}_t)^2$
2020	0,30	1	1	1	1	0,3	0,3	0,25	0,05	0,0025
2021	0,26	2	4	8	16	0,52	1,04	0,36	-0,1	0,01
2022	0,45	3	9	27	81	1,35	4,05	0,41	0,04	0,0016
Σ	1,01	6	14	36	98	2,17	5,39	1,02	-0,01	0,0141

Співвідносимо розраховані дані з системою нормальних рівнянь.

$$3a_0 + 6a_1 + 14a_2 = 1,01;$$

$$6a_0 + 14a_1 + 36a_2 = 2,17;$$

$$14a_0 + 36a_1 + 98a_2 = 5,39.$$

Розділимо всі коефіцієнти в рівняннях на відповідні коефіцієнти при a_0 :

$$a_0 + 2a_1 + 4,7a_2 = 0,34;$$

$$a_0 + 2,3a_1 + 6a_2 = 0,36;$$

$$a_0 + 2,6a_1 + 7a_2 = 0,39.$$

Віднімаючи перше рівняння від другого, а друге рівняння від третього, отримуємо два рівняння з двома невідомими:

$$0,3a_1 + 1,3a_2 = 0,02;$$

$$0,3a_1 + 1a_2 = 0,03.$$

Розділимо кожен складову цих рівнянь на відповідний коефіцієнт при a_1 і віднімемо перше рівняння від другого.

$$a_1 + 4,3a_2 = 0,07;$$

$$a_1 + 3,3a_2 = 0,1;$$

$$-1a_2 = 0,03$$

$$\text{Звідки } a_2 = -0,03.$$

Використовуємо метод підстановки, щоб отримати параметри a_0 та a_1 :

$$a_1 = 0,07 - 4,3 * (-0,03) = 0,2;$$

$$a_0 = 0,39 - 2,6 * 0,2 - 7 * (-0,03) = 0,08.$$

Таким чином, рівняння для параболічного тренда має наступний вигляд:

$$\bar{y}_t = 0,08 + 0,2t - 0,03t^2$$

Підставляючи відповідне значення t в отриману формулу, визначаємо розрахункове значення показника для кожного року.

$$\bar{y}_1 = 0,08 + 0,2 * 1 - 0,03 * 1^2 = 0,25;$$

$$\bar{y}_2 = 0,08 + 0,2 * 2 - 0,03 * 2^2 = 0,36;$$

$$\bar{y}_3 = 0,08 + 0,2 * 3 - 0,03 * 3^2 = 0,41.$$

Розрахуємо залишкове середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma_{\text{зал}} = \sqrt{\frac{\sum(Y - \bar{Y}_t)^2}{n}} = \sqrt{\frac{0,0141}{3}} = 0,069 \quad (2.13)$$

Розрахуємо коефіцієнт варіації:

$$V = \frac{\sigma_{\text{зал}}}{\bar{Y}} = \frac{0,069}{1,01} = 0,068 = 6,8\% \quad (2.14)$$

Розраховані значення показників наведені в табл. 2.14. Близькість розрахованої величини у і фактичної суми (1,02 і 1,01 відповідно) є критерієм точності розрахунку.

Таким чином, у 2019 році, який передуює початку досліджень, вирівняна продуктивність праці складала 0,08 тис. грн./люд.-год., початкова швидкість підвищення продуктивності праці – 0,2 тис. грн./люд.-год., а пришвидшення зміни щорічних підвищень – 0,03 тис. грн./люд.-год. Коливання фактичної продуктивності праці, навколо прямої лінії в середньому становить 0,069 або 6,8%. Невеликий коефіцієнт варіації вказує на те, що рівняння параболічної лінії досить точно відображає тенденцію зміни продуктивності праці.

Представимо аналітичне вирівнювання продуктивності праці за параболічним методом на рис. 2.6.

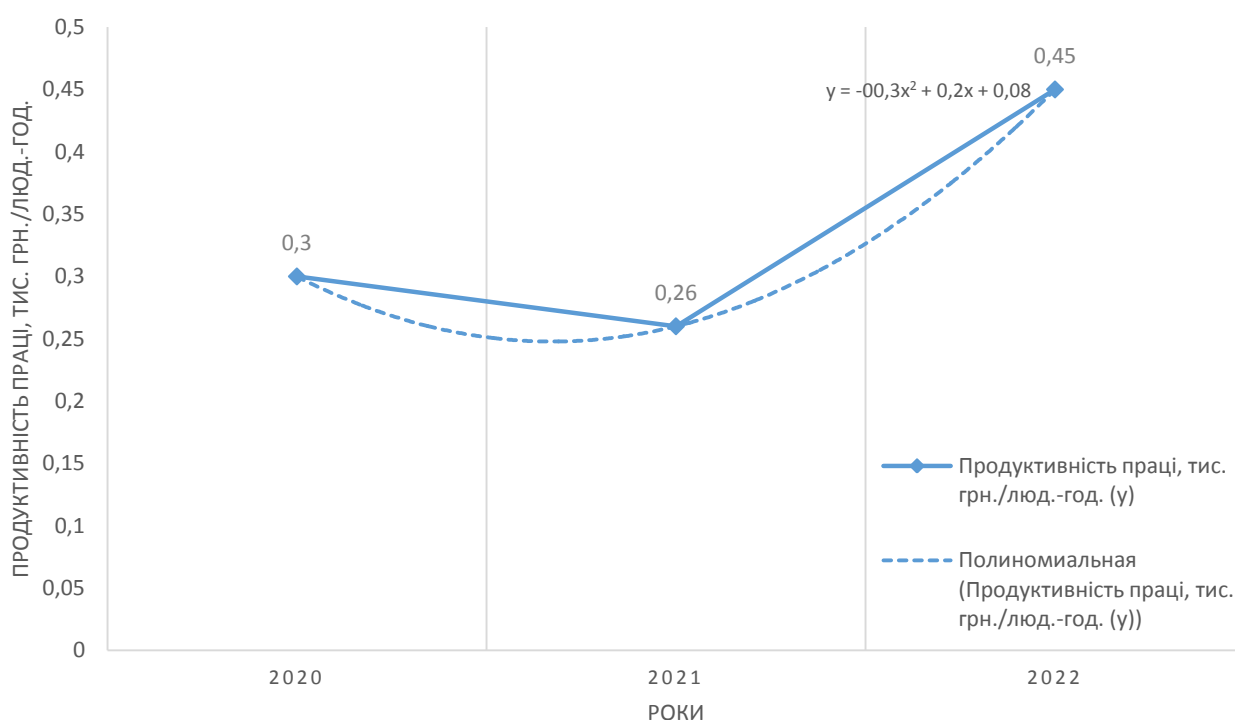


Рис. 2.6. Аналітичне вирівнювання продуктивності праці за параболічним методом за 2020-2022 роки (тис. грн./люд.-год.)

Виконаємо розрахунок параметрів лінійного рівняння парної регресії, що характеризує залежність між продуктивністю праці (тис. грн./люд.-год.) та валовою продукцією (тис. грн.), та зробимо аналіз параметрів регресії за даними наведеними у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Вихідні дані для виконання кореляційно-регресійного аналізу

Показники	2020	2021	2022
Продуктивність праці, тис. грн./люд.-год.	0,30	0,26	0,45
Валова продукція, тис. грн.	6134,3	4239,5	8429,1

Для розрахунку параметрів лінійної регресії необхідно знайти коефіцієнти а та b у рівнянні (формула (2.15)).

$$Y = a + bX \quad (2.15)$$

де Y - залежна змінна (валова продукція),

X - незалежна змінна (продуктивність праці).

1. Розрахуємо коефіцієнт b за формулою (2):

$$b = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2} \quad (2.16)$$

Побудуємо допоміжну табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Продуктивність праці, тис. грн./люд.-год. (X)	Валова продукція, тис. грн. (Y)	$X_i - \bar{X}$	$Y_i - \bar{Y}$	$(X_i - \bar{X})^2$	$(X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})$
0,30	6134,3	-0,07	-133,3	0,0049	9,33
0,26	4239,5	-0,11	-2028,1	0,0121	223,09
0,45	8429,1	0,08	2161,5	0,0064	172,92
$\bar{X} = 0,37$	$\bar{Y} = 6267,6$	-	-	$\Sigma = 0,0234$	$\Sigma = 405,34$

Допоміжна таблиця для розрахунку коефіцієнту регресії

$$b = \frac{405,34}{0,0234} = 17322,2$$

2. Розрахуємо коефіцієнт a за формулою (3):

$$a = \bar{Y} - b\bar{X} \quad (2.17)$$

$$a = 6267,6 - (17322,2 * 0,37) = -141,6$$

Таким чином, отримане рівняння регресії має вигляд:

$$Y = -141,6 + 17322,2X$$

Отже, коефіцієнт $a = -141,6$ представляє константу у рівнянні і вказує на значення валової продукції при нульовій продуктивності праці, що означає, що параметр валової продукції значно залежить від продуктивності праці. Коефіцієнт $b = 17322,2$ є додатним, що демонструє позитивний зв'язок між валовою продукцією та продуктивністю праці. Зі зростанням продуктивності праці очікується збільшення валової продукції.

3. Розрахуємо коефіцієнт детермінації за формулою (2.18):

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (Y_i - \hat{Y}_i)^2}{\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2} \quad (2.18)$$

Побудуємо допоміжну табл.2.17.

Таблиця 2.17

Допоміжна таблиця для розрахунку коефіцієнта детермінації

Валова продукція, тис. грн. (Y)	Продуктивність праці, тис. грн./люд.-год. (X)	\hat{Y}_i	$(Y_i - \bar{Y})^2$	$(Y_i - \hat{Y}_i)^2$
6134,3	0,30	5055,06	17768,89	1164758,98
4239,5	0,26	4362,17	4113189,61	15047,93
8429,1	0,45	7653,39	4672082,25	601726,00
$\bar{Y} = 6267,6$	$\bar{X} = 0,37$	-	$\Sigma = 8803040,75$	$\Sigma = 1781532,91$

$$R^2 = 1 - \frac{1781532,91}{8803040,75} = 0,7976$$

Отже, коефіцієнт детермінації R^2 дорівнює 0,7976. Це високий рівень детермінації, що вказує на те, що близько 79,76% варіації валової продукції може бути пояснено змінами у продуктивності праці за лінійною моделлю регресії. Модель лінійної регресії, яку ми побудували, має високий рівень пояснювальної здатності щодо залежності між продуктивністю праці та валовою продукцією. Зміни у продуктивності праці добре пояснюють зміни валової продукції, що

робить цю модель ефективною для прогнозування або аналізу цих економічних змін.

Виконаємо оцінку тісноти та значимості зв'язку між ознаками, яка може бути здійснена за допомогою коефіцієнта кореляції Пірсона та його статистичної значимості.

1. Визначимо коефіцієнт кореляції Пірсона за формулою (2.19):

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}} \quad (2.19)$$

Побудуємо допоміжну табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Продуктивність праці, тис. грн./люд.-год. (X)	Валова продукція, тис. грн. (Y)	$X_i - \bar{X}$	$Y_i - \bar{Y}$	$(X_i - \bar{X})^2$	$(Y_i - \bar{Y})^2$	$(X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})$
0,30	6134,3	-0,07	-133,3	0,0049	17768,89	9,33
0,26	4239,5	-0,11	-2028,1	0,0121	4113189,61	223,09
0,45	8429,1	0,08	2161,5	0,0064	4672082,25	172,92
$\bar{X} = 0,37$	$\bar{Y} = 6267,6$	-	-	$\Sigma = 0,0234$	$\Sigma = 8803040,75$	$\Sigma = 405,34$

Допоміжна таблиця для розрахунку коефіцієнта кореляції Пірсона

$$r_{xy} = \frac{405,34}{\sqrt{0,0234 * 8803040,75}} = \frac{405,34}{\sqrt{205991,15}} = \frac{405,34}{453,86} = 0,89$$

Значення коефіцієнта кореляції r_{xy} дорівнює 0,89, Це високий позитивний рівень кореляції, що вказує на сильний лінійний зв'язок між продуктивністю праці та валовою продукцією. Значення 0,89 близьке до 1, що вказує на те, що зміни в продуктивності праці суттєво пояснюють зміни в валовій продукції, і навпаки.

2. Для оцінки статистичної значимості коефіцієнта кореляції можна скористатися t-критерієм Стьюдента за формулою (2.20):

$$t = \frac{r_{xy}\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{xy}^2}} \quad (2.20)$$

де n – кількість спостережень

$$t = \frac{0,89\sqrt{3-2}}{\sqrt{1-0,7921}} = \frac{0,89 * 1}{0,46} = 1,9$$

Отримане значення t -критерію дорівнює 1,9. Зазвичай для рівня значущості 0,05 і ступеня свободи $n-2$, критичне значення t становить близько 2,447. Оскільки 1,9 менше за критичне значення, ми не можемо відхилити нульову гіпотезу про відсутність кореляції.

Таким чином, статистичної значущості зв'язку між продуктивністю праці та валовою продукцією на рівні значущості 0,05 не спостерігається. Важливо враховувати, що відсутність статистичної значущості не означає відсутності реального зв'язку. В даному випадку, можливо, зразки для аналізу є занадто маленькими або інші фактори не враховані.

Таким чином, було виявлено, що даний аналіз дозволяє зробити висновок про існування значущого та позитивного зв'язку між валовою продукцією та продуктивністю праці, що може бути корисним для прогнозування майбутніх змін у цих показниках та прийняття рішень з питань майбутньої діяльності сільськогосподарського підприємства «Діоніс-К».

Висновки до розділу 2

1. Фермерське господарство «Діоніс-К» демонструє стабільний стан фінансового здоров'я, з покращенням фінансової стійкості та високим рівнем внутрішнього фінансування. Позитивний динамічний ріст свідчить про ефективне управління фінансами та стабільність господарства. Підприємство відзначається високим рівнем прибутковості продаж, а також успішним розширенням території та ефективним використанням земельних ресурсів. Збільшення урожайності та виробництва продукції свідчить про успішне ведення сільськогосподарської діяльності та впровадження сучасних агротехнік.

Незважаючи на позитивні тенденції, існують певні потенційні ризики та питання, такі як зниження прибутковості від власного капіталу, високий рівень зносу основних засобів та збільшення собівартості продукції. Крім того, зменшення чисельності працівників може потребувати уваги в контексті робочого потенціалу та соціальних аспектів. Важливо враховувати вплив зовнішніх чинників, таких як війна, на ринкові умови та економічне середовище. Різке зростання показників у 2022 році може бути викликане змінами валютних курсів та вартості ресурсів.

2. Фермерське господарство «Діоніс-К» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Незважаючи на ефективність методів управління голови господарства, виникають конфлікти, основною причиною яких є різні підходи до оцінювання працівників.

Аналіз фонду оплати праці показує, що найвища заробітна плата належить трактористу-механіку, а найнижча - завідувачам різних підрозділів. Річний фонд оплати праці у підприємства складає 1480712,70 грн. Зрівнявши з середньомісячною заробітною платою в сільському господарстві загалом, виявлено лише невелику різницю.

Аналіз використання часу працівників підтверджує високий рівень дисципліни та відповідальності колективу. Велика частина часу витрачається на робочий час (59,6%), а невеликий відсоток на навчання та лікарняні. Однак коефіцієнт використання робочого дня керівника на рівні 0,75 свідчить про можливість покращення продуктивності шляхом усунення неефективних витрат часу.

3. У результаті аналізу були отримані два рівняння трендів, які відображають зміни в продуктивності праці у ФГ «Діоніс-К». Лінійний тренд показав, що середнє щорічне збільшення продуктивності праці становить 0,08 тис. грн./люд.-год., і коливання навколо цього тренду були невеликими. Параболічний тренд вказав на початковий рівень продуктивності у 2019 році на рівні 0,08 тис. грн./люд.-год., а також швидкість підвищення – 0,2 тис. грн./люд.-год. та пришвидшення змін цього показника – 0,03 тис. грн./люд.-год.

Лінійна модель регресії показала, що валова продукція суттєво залежить від продуктивності праці, з очікуваним збільшенням валової продукції при зростанні продуктивності праці. Коефіцієнт детермінації дозволив визначити високий рівень пояснювальної здатності моделі щодо змін валової продукції на основі продуктивності праці.

Аналіз кореляції підтвердив сильний лінійний зв'язок між продуктивністю праці та валовою продукцією. Тим не менше, t-критерій не підтвердив статистичну значущість цього зв'язку, вказуючи на можливу недостатню розмірність вибірки або вплив інших факторів, проте це не вказує на відсутність реального зв'язку.

У цілому, аналіз дозволяє прийти до висновку щодо існування позитивного зв'язку між валовою продукцією та продуктивністю праці, хоча статистична значущість може бути обмеженою. Відзначається, що ці результати можуть бути застосовані для прогнозування майбутніх змін та управлінських рішень у фермерському господарстві «Діоніс-К».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ: РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

3.1. Шляхи удосконалення соціально-психологічного забезпечення HR-менеджменту

Методологічною основою відбору кадрів є психодіагностика або професійний відбір направлений на відбір кандидатів на вакантні посади або формування резерву висування на посаду з величезним обсягом робіт, з урахуванням їх потенціалів і ступінню розвитку професійно важливих якостей, необхідних для успішного виконання конкретної роботи. Психодіагностичну роботу на виробництвах України не вживають всеохопною мірою, у зв'язку з тим, що неприсутні способи для створення певних служб, немає досить розвиненої правової бази. Певну роботу використовують в окремих великих корпораціях, що зацікавлені у відбиранні вправних топ-менеджерів і професіоналів високого рівня,

підходящих виконувати власну роботу на високому рівні продовж робочого дня і давати дохід власному підприємству [15].

Визначальна ціль психодіагностики – це формулювання відповідності індивідуально-психофізіологічних рекомендацій кандидата основним вимогам, які вимагаються до службовців підприємства, а також їх професійної придатності. Крім того, психодіагностика виявляє психологічні проблеми співробітників підприємства, допомагає правильно розставити штат і спрогнозувати успішність його подальшої діяльності і дає можливість визначити психологічний стан окремої групи колективу.

Для неупередженої оцінки кандидата перед початком психодіагностики необхідно використовувати бібліографічний метод дослідження, використовуючи вивчення його анкетні дані, враховуючи невербальні характеристики кандидата (зовнішній вигляд, вираз очей, манеру спілкування) [16].

Проведення психодіагностики символічно можна розділити на кілька етапів. Спершу проводиться всебічна формалізована бесіда з кандидатом з метою виявлення стану його психічних і психофізіологічних особливостей особи. Вслід реалізується його детальне обстеження за допомогою стандартного набору методик. Всі результати носять узагальнюючий характер. Даний етап припиняється складанням експертного висновку про придатність або непридатність даного кандидата до реалізації конкретної роботи. Оцінка якостей кандидатів здійснюється на базі стандартних репрезентативних критеріїв оцінювання результатів психологічного тестування.

Працівники підприємства несуть підвищену відповідальність за результати своєї діяльності, як на моральному, так і на юридичному рівні. В ході роботи можливі ситуації, коли від професіоналізму менеджера підприємства залежатиме успішність здійснення поставлених перед підприємством завдань і планів.

У ході роботи працівник фірми безперервно випробовує чуттєву напруженість, перебуваючи в ситуаціях між особових взаємодій з суб'єктами підприємницької діяльності, а також ситуаціях, коли необхідно ухвалювати швидкі і раціональні управлінські рішення.

Окрім фахових знань і умінь треба володіти конкретними професійно важливими якостями, передусім ці якості природно переплітаються з особливостями центральної нервової системи або темпераментом людини. В зв'язку з цим варто на підставі професіографічного розгляду і дослідних психологічних оглядів менеджерів виробництва скласти інформаційну професіограму, де чітко розписати соціально-економічні, виробничі характеристики професії. Підготувати комплекс методичних прийомів для оцінки особистих і професійно важливих якостей менеджера [19].

Таким чином, можна стисло перерахувати зразковий перелік професійно важливих якостей, які повинні бути властиві менеджеру [40]:

1. Менеджер підприємства має бути емоційно і фізично стійкою особою, тобто мати потужну нервову систему і бути морально стабільним, що здатний упродовж робочого дня додержуватися тривалих навантажень, які включають в себе численні контакти з людьми. Екстраверти орієнтовані на комунікації з людьми і події, вони легко підходять і не губляться в складній ситуації. А інтроверти – це негромадські люди, і їх інтереси направлені на вирішення тільки власних проблем, на їх переживання і думки, вони орієнтуються тільки на власний внутрішній світ.

2. Ефективному менеджеру необхідна наявність високо розвинутої оперативної пам'яті, яка прямо пропорційно залежить від сили волі людини, її уваги та здатності розв'язувати складні задачі. Певний ступінь розвитку подібних показників дає право миттєво перемикатися з одного виду діяльності на інший, не допускаючись при цьому погрішності. А також такі показники говорять про те, що даний суб'єкт володіє психічною стійкістю, яка вкрай необхідна для виконання копіткої і відповідальної роботи.

3. При прийнятті на роботу необхідно приділяти прискіпливу увагу такому планові, як вираженість тіньових якостей темпераменту або акцентуації характеру. Акцентуація характеру – це виняткова вираженість часткових заперечливих рис людини і є граничним різновидом норми. Подібний колектив з акцентованими відзнаками вдачі організовує шкідливу ситуацію в колективі.

Акцентовані особи відносяться, як чинуші і педанти, провокують конфлікти, суперечливі ситуації, тому вони не погоджуються з іншими і некеровані. Вони не вміють знаходити спільну мову з людьми.

Отже, доцільно професійно підходити до підбору персоналу, застосовуючи дбайливо зібрані методи дослідження особи, щоб вакантну посаду міг посісти професіонал з відповідними параметрами. При підборі персоналу активне використання психодіагностики дає можливість створювати колективи з високим рівнем продуктивності праці, а також формувати ділову обстановку і згуртованість колективу. Крім того, використання психодіагностики дає можливість виявляти професійно непридатних фахівців для роботи на даному підприємстві [26].

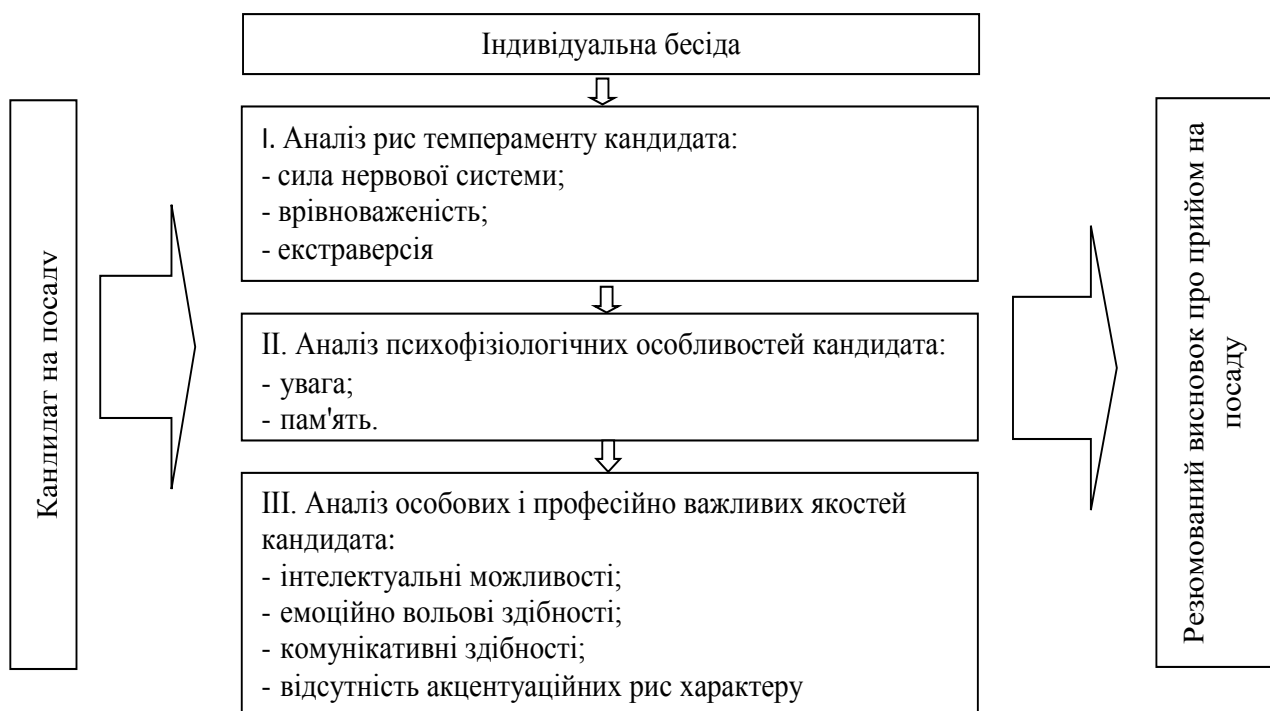


Рис. 3.1. Схема психологічної діагностики при підборі претендента на посаду [18]

Відомо, що на тих підприємствах, де між керівниками і підлеглими існують гарні взаємини, ефективність виробництва і рівень кваліфікації співробітників вище, а кількість прогулів і плинність робочої сили значно нижче. Установлення гарних виробничих відносин жадає від керівництва визначених витрат (фізичних,

матеріальних, моральних). Для здійснення на практиці політики нормальних виробничих відносин у багатьох організаціях і корпораціях створюються спеціальні психологічні групи. Колектив стає могутнім засобом формування особистості тільки тоді, коли він характеризується позитивним (або оптимальним) психологічним кліматом.

Психологічний клімат створюється та проявляється в процесі спілкування, на фоні якого реалізуються групові потреби, виникають та поширюються між особистісні та групові конфлікти [14].

Психологічна сумісність – ефект поєднання людей, який надає максимальний результат діяльності при мінімальних психологічних витратах взаємодіючих осіб. Якщо група досягає високих результатів у сумісній діяльності при великих витратах психічної енергії, за рахунок нервових зривів – це вже змушує сумніватися у наявності психологічної сумісності її членів, і як наслідок – в присутності позитивного психологічного клімату.

Таким чином соціально-психологічний клімат колективу залежить від особистості керівника, компетентності виконавців і їх сумісності, яка проявляється під час виконання колективної роботи.

Проблема вивчення морально-психологічного клімату на підприємстві є дуже важливою і актуальною. Якраз морально-психологічний клімат колективу безпосередньо впливає на формування особистості робітників, помагає успішному подоланню професійної деформації.

Психологічний клімат є комплексною психологічною характеристикою, що відображає стан взаємин і ступінь задоволеності співробітників різними чинниками життєдіяльності колективу служб і підрозділів підприємства. Доцільно відзначити, що серед основних чинників психологічного клімату називають відносини людей і умови спільної діяльності.

Сприятливий морально-психологічний клімат в ФГ «Діоніс-К» - це важлива умова розкриття здібностей особистості працівників підприємства та підвищення продуктивності праці.

При проведенні досліджень морально-психологічного клімату в колективі ФГ «Діоніс-К» спеціалістами підприємства можуть застосовуватися різноманітні методи: анкетування, тестування, опитування, інтерв'ювання, спостереження та ін. При цьому різними є витрати праці на їх проведення, собівартість та результативність. Для більшої об'єктивності результатів рекомендовано використовувати 2-3 методи. В той же час одним із завдань цього процесу є і мінімізація бюджету досліджень для підприємства-замовника за умови дотримання всіх якісних параметрів. Необхідно знайти оптимальне вирішення конфлікту цілей.

При виконанні такого завдання за допомогою методу лінійного програмування за змінні може бути прийнято:

X_1 – витрати праці на суспільне анкетування, люд-год.;

X_2 – витрати праці на групове анкетування, люд-год.;

X_3 – витрати праці на вибіркоче анкетування, люд-год.;

X_4 – витрати праці на суспільне тестування, люд-год.;

X_5 – витрати праці на групове тестування, люд-год.;

X_6 – витрати праці на вибіркоче тестування, люд-год.;

X_7 – витрати праці на суспільне опитування, люд-год.;

X_8 – витрати праці на групове опитування, люд-год.;

X_9 – витрати праці на вибіркоче опитування, люд-год.;

X_{10} – витрати праці на суспільне інтерв'ювання, люд-год.;

X_{11} – витрати праці на групове інтерв'ювання, люд-год.;

X_{12} – витрати праці на вибіркоче інтерв'ювання, люд-год.;

X_{13} – витрати праці на суспільне спостереження, люд-год.;

X_{14} – витрати праці на групове спостереження, люд-год.;

X_{15} – витрати праці на вибіркоче спостереження, люд-год.

Таблиця 3.1

Мінімальні витрати праці при проведенні соціально-психологічних досліджень різними методами

Метод	Витрати праці, люд-год
Суцільне анкетування+тестування+опитування	91
Групове анкетування+тестування+опитування	76
Вибіркове анкетування+тестування+опитування	65
Суцільне+групове+вибіркове інтерв'ювання	112
Суцільне+групове+ вибіркове спостереження	134

Згідно з умовами через графік завантаженості по інших замовленнях спеціалістів ФГ «Діоніс-К» не можуть працювати над таким завданням у підприємства-замовника більше, ніж 480 люд-год.

Таблиця 3.2

Ймовірність отримання достовірної інформації при проведенні соціально-психологічних досліджень різними методами

Метод	Ймовірність, %
Суцільне анкетування	85
Групове анкетування	80
Вибіркове анкетування	80
Суцільне тестування	85
Групове тестування	80
Вибіркове тестування	50
Суцільне опитування	60
Групове опитування	55
Вибіркове опитування	45
Суцільне інтервювання	50
Групове інтервювання	45
Вибіркове інтервювання	40
Суцільне спостереження	100
Групове спостереження	95

Вибіркове спостереження	90
-------------------------	----

Загальна ймовірність має скласти не менше 80%.

Таблиця 3.3

Вартість 1 люд-год. проведення соціально-психологічних досліджень різними методами

Метод	Вартість, грн.
Суцільне анкетування	220,00
Групове анкетування	160,00
Вибіркове анкетування	102,00
Суцільне тестування	95,00
Групове тестування	104,00
Вибіркове тестування	80,00
Суцільне опитування	120,00
Групове опитування	98,00
Вибіркове опитування	130,00
Суцільне інтерв'ювання	80,00
Групове інтерв'ювання	70,00

Прожовж. табл. 3.3

Вибіркове інтерв'ювання	75,00
Суцільне спостереження	60,00
Групове спостереження	75,00
Вибіркове спостереження	50,00

Обмеження, які включені до матриці економіко-математичної моделі задачі, можна класифікувати за чотирма категоріями.

Перша категорія обмежень за максимальними витратами праці при проведенні соціально-психологічних досліджень:

$$X_1 + X_4 + X_7 \geq 91;$$

$$X_2 + X_5 + X_8 \geq 76;$$

$$X_3 + X_6 + X_9 \geq 65;$$

$$X_{10} + X_{11} + X_{12} \geq 112;$$

$$X_{13} + X_{14} + X_{15} \geq 134.$$

Друга категорія обмежень по ймовірності отримання достовірної інформації при проведенні соціально-психологічних досліджень різними методами:

$$(0,85X_1+0,80X_2+0,80X_3+0,85X_4+0,80X_5+0,50X_6+0,60X_7+0,55X_8+0,45X_9+0,50X_{10}+0,45X_{11}+0,40X_{12}+0,105X_{13}+0,95X_{14}+0,90X_{15})/(X_1+X_2+X_3+X_4+X_5+X_6+X_7+X_8+X_9+X_{10}+X_{11}+X_{12}+X_{13}+X_{14}+X_{15})\geq 0,80;$$

Третя категорія обмежень за невід'ємними значеннями змінних:

$$X_1\geq 0; X_2\geq 0; X_3\geq 0; X_4\geq 0; X_5\geq 0; X_6\geq 0; X_7\geq 0; X_8\geq 0; X_9\geq 0; X_{10}\geq 0; X_{11}\geq 0; X_{12}\geq 0; X_{13}\geq 0; X_{14}\geq 0; X_{15}\geq 0.$$

Четверта категорія обмежень за максимальним використанням витрат праці спеціалістів ФГ «Діоніс-К» на соціально-психологічні дослідження:

$$X_1+X_2+X_3+X_4+X_5+X_6+X_7+X_8+X_9+X_{10}+X_{11}+X_{12}+X_{13}+X_{14}+X_{15}\leq 480$$

Цільова функція – найменша вартість проведення соціально-психологічних досліджень різними методами для підприємства:

$$F=12,4X_1+11,6X_2+10,2X_3+\dots+4,5X_{15} \Rightarrow \text{мінімум.}$$

Висновки розв'язання задачі з використанням економіко-математичної моделі та відповідна матриця наведені у Додатку Г.

Результат вирішення цієї задачі на персональному електронному обчислювальному пристрої (ПЕОМ) дозволить встановити, що при проведенні досліджень психосоціальної атмосфери колективу підприємства найдешевшою комбінацією буде наступна: 65 люд-год. доцільно віднести на вибіркоче анкетування; 91 люд-год. - на суцільне тестування; 76 люд-год.- на групове тестування; 67,5 люд-год. – на суцільне інтерв'ювання; 44,5 люд-год.- на вибіркоче інтерв'ювання; 134 люд-год. – на суцільне спостереження.

Витрати будуть мінімізовані і становитимуть 35833 грн.

3.2. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу у ФГ «Діоніс-К»

Розроблена Л.В. Балабановою модель оцінки системи мотивації персоналу є ефективним інструментом управління мотивацією на підприємствах [9]. Цей

метод дозволяє визначити основні мотиваційні стимули для працівників, оцінити важливість їх окремих критеріїв і здійснити загальний кількісний аналіз мотиваційної системи персоналу підприємства. Використання цієї моделі з урахуванням специфіки організації дозволяє деталізувати існуючі підходи до управління мотивацією персоналу та передбачати зміни у системі мотиваційних стимулів для працівників організації. Отримані результати надають можливість якісно та кількісно оцінити систему мотивації персоналу компанії. Аналіз показників дозволяє HR-фахівцям визначити пріоритети розвитку та вдосконалення методології управління мотивацією персоналу компанії. Оскільки умови сучасного бізнесу постійно змінюються, пропонуємо внести зміни до моделі Л.В. Балабанової, яка представлена на рис. 3.2.

Першим кроком є визначення компонентів системи мотивації персоналу підприємства. За методологією Балабанової Л. В. необхідно визначити компоненти системи мотивації (КСМ), до яких відносяться:

- соціальні та побутові стимули;
- фінансові та економічні стимули;
- соціально-психологічні стимули;
- корпоративні та системні стимули.



Рис. 3.2. Модель мотиваційної системи, яка була піддана модифікації [46]

Етап II. Перелік підкритеріїв, які використовуються для оцінки кожного компонента системи мотивації.

Аналізуючи це питання, можна визначити набір часткових критеріїв для оцінки кожного елементу системи мотивації:

– соціальні та побутові стимули: пакет соціальних гарантій; відшкодування витрат на харчування; компенсація витрат на зв'язок (мобільний та Інтернет);

позики від компанії за пільговими умовами; презенти до святкувань та днів народжень; забезпечення підвозу та відвозу працівників;

– фінансові та економічні стимули: відшкодування за невикористану відпустку; місячна фінансова бонусна винагорода; грошова винагорода за результатами року; індексація заробітної плати кожного року; бонуси за перевиконання плану; системи соціальної підтримки;

– соціально-психологічні стимули: рівноправне ставлення зі сторони керівництва; системи нагород та суспільного визнання; відзначення за трудові досягнення цінними подарунками; організація сприятливого робочого середовища; відкрита комунікація з керівництвом; система тренінгів та розвитку із залученням коуча;

– корпоративні та системні стимули: заходи team building; зручний графік роботи, підтримка відпочинку та дозвілля; можливості кар'єрного зростання; навчальна ініціатива для персоналу та підвищення кваліфікації; групова динаміка; мотивація та підтримка досягнення цілей.

Етап III. Методом аналізу ієрархії здійснюється визначення значень вагових коефіцієнтів для кожного компонента системи мотивації.

Метод аналізу ієрархій (MAI) широко застосовується для вирішення поставлених завдань. В рамках цього методу пріоритетність рішень встановлюється шляхом порівняння варіантів за допомогою парних порівнянь.

Ми проводимо порівняння попередньо визначених КСМ, оцінюючи їх внесок у систему мотивації. Оцінки проводяться за допомогою шкали інтенсивності від 1 до 9, при цьому кожній оцінці відповідає конкретне значення. Наприклад, оцінка «1» відповідає рівній можливості, оцінка «3» - помірній перевазі одного елемента над іншим, оцінка «5» - суттєвій або сильній перевазі, оцінка «7» - значній перевазі, оцінка «9» - абсолютній перевазі, а оцінки «2», «4», «6», «8» - є проміжними значеннями.

Для більшого визначення, як модифікована модель мотиваційної системи персоналу застосовується в організаційному контексті, були проведені додаткові розрахунки на прикладі фермерського господарства «Діоніс-К». Це було

впроваджено в рамках діяльності господарства з метою удосконалення мотиваційної системи працівників.

Для визначення пріоритетів компонентів системи мотивації ми складемо матрицю попарних порівнянь та проведемо розрахунки вагових коефіцієнтів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Матриця порівняння компонентів системи мотивації та їх вагові коефіцієнти

Компоненти	A1	A2	A3	A4	Сер. геометричне значення	Вага w_{ai}
A1. Соціально-побутові	1	5	3	5	2,943	0,541
A2. Соціально-психологічні	0,20	1	0,14	0,33	0,310	0,057
A3. Фінансово-економічні	0,33	7	1	5	1,844	0,339
A4. Корпоративно-системні	0,20	0,33	0,20	1	0,339	0,063
Сумарне значення					5,436	1

Отже, можна зазначити, що найсуттєвішими складовими системи мотивації фермерського господарства «Діоніс-К» є соціальні та побутові стимули, а також фінансові та економічні мотиватори, які мають відповідно вагомість 0,541 та 0,339.

Етап IV. Встановлення вагових коефіцієнтів для кожного часткового критерію оцінювання для кожного компоненту системи мотивації (КСМ) застосовуючи методику аналізу ієрархії.

У табл. 3.5 наведено матрицю попарних порівнянь часткових критеріїв КСМ «Соціальні та побутові стимули» та їх вагові коефіцієнти, які були розраховані.

Для обчислення середнього геометричного значення (СГЗ) всіх часткових показників використовується визначена формула (3.1):

$$\text{СГЗ} = \sqrt[n]{a_1 * a_2 * \dots * a_n}, \quad (3.1)$$

де a – це оцінка відносної переваги відповідного критерію A ;

n – порядок матриці попарних порівнянь.

Значення СГЗ для першого часткового критерію КСМ «Соціальні та побутові стимули» становить 2,229 на основі отриманих результатів оцінювання.

Визначення вагового коефіцієнта здійснюється відповідним методом:

$$W_{ai} = \frac{\sqrt[n]{a_1 * a_2 * \dots * a_n}}{1 \sqrt[n]{a_1 * a_2 * \dots * a_n}}, \quad (3.2)$$

де a – це оцінка відносної переваги відповідного критерію A ;

n – кількість підкритеріїв для оцінювання кожного загального критерію.

Отже, вага першого критерію для часткового критерію «Соціальні та побутові стимули» складає 0,238.

Таблиця 3.5

Матриця відносних оцінок і вагових коефіцієнтів для кожного часткового критерію КСМ «Соціальні та побутові стимули»

Складники/ стимули	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Сер. геометричне значення	Вага w_{ai}
A1. Пакет соціальних гарантій	1	5	7	5	0,14	5	2,229	0,238
A2. Відшкодування витрат на харчування	0,20	1	3	3	0,14	2	0,892	0,095
A3. Забезпечення підвозу і відвозу працівників	0,14	0,33	1	0,33	0,14	5	0,469	0,050
A4. Компенсація витрат на зв'язок (мобільний та Інтернет)	0,20	0,33	3	1	0,14	3	0,661	0,071
A5. Позики від компанії за пільговими умовами	7	7	7	7	1	5	4,785	0,511
A6. Презенти до святкувань та днів народжень	0,20	0,50	0,20	0,33	0,20	1	0,331	0,035
Сумарне значення							9,367	1

Для інших найбільш важливих часткових критеріїв, таких як соціально-психологічні, корпоративні та системні, фінансові та економічні стимули, ми також проводимо аналогічні розрахунки та обчислюємо сумарне значення для мотиваційної ситеми персоналу ФГ «Діоніс-К».

У табл. 3.6 представлені результати загальних обчислень обраних критеріїв, а також виділені стимули, які мають найбільший та найменший вплив.

Таблиця 3.6

Результати обчислення матриць порівняння окремих критеріїв компонентів системи мотивації

Часткові критерії/стимули	Сумарне значення	Найвпливовіші стимули
Соціальні та побутові	9,367	Пакет соціальних гарантій
Соціально-психологічні	7,322	Рівноправне ставлення зі сторони керівництва
Корпоративні та системні	6,698	Групова динаміка
Фінансові та економічні	8,482	Грошова винагорода за результатами року

Етап V. Метод експертного аналізу використовується для оцінки компонентів системи мотивації з урахуванням часткових критеріїв оцінювання, що охоплюють як оцінку поточного, так і прогнозованого стану підприємства.

Через експертну оцінку з використанням 6-бальної шкали проводимо оцінку часткових критеріїв складових системи мотивації ФГ «Діоніс-К» для сучасного та майбутнього стану (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Результати оцінювання експертами часткових критеріїв системи мотивації

ФГ «Діоніс-К»

№ з/п	Підкритерії за узагальненими критеріями	Вагові коефіцієнти	Поточний статус (Пт)	Прогнозований статус (Пг)
Соціальні та побутові стимули		0,541		
1	Пакет соціальних гарантій	0,325	3,2	4,2
2	Відшкодування витрат на харчування	0,130	4,2	4,7
3	Забезпечення підвозу і відвозу працівників	0,068	3,0	4,0
4	Компенсація витрат на зв'язок (мобільний та Інтернет)	0,096	2,1	2,6
5	Позики від компанії за пільговими умовами	0,332	3,7	4,2
6	Презенти до святкувань та днів народжень	0,049	4,2	4,7
Соціально-психологічні стимули		0,057		
1	Рівноправне ставлення зі сторони керівництва	0,409	4,3	4,8
2	Системи нагороджень та визнання	0,166	3,2	3,7
3	Системи тренінгів та розвитку із залученням коуча	0,084	4,0	4,5
4	Нагородження за трудові досягнення цінними подарунками	0,108	2,2	2,7
5	Організація сприятливого робочого середовища	0,057	3,8	4,3
6	Відкрита комунікація з керівництвом	0,176	3,9	4,4
Корпоративні та системні стимули		0,062		
1	Заходи team building	0,244	3,4	4,4
2	Зручний графік роботи, підтримка відпочинку та дозвілля	0,095	2,7	3,2
3	Можливості кар'єрного зростання	0,281	2,9	3,8
4	Навчальна ініціатива для персоналу та підвищення кваліфікації	0,085	4,2	4,6
5	Групова динаміка	0,193	3,8	4,3
6	Мотивація та підтримка досягнення цілей	0,103	2,3	3,8
Фінансові та економічні стимули		0,339		
1	Відшкодування за невикористану відпустку	0,085	4,2	4,8
2	Місячна фінансова бонусна винагорода	0,213	3,8	4,3
3	Грошова винагорода за результатами року	0,463	4,1	4,7
4	Індексація заробітної плати кожного року	0,030	2,9	3,5
5	Системи соціальної підтримки	0,082	2,8	3,6
6	Бонуси за перевиконання плану	0,128	3,9	4,4

Етап VI. Аналіз значень складових мотивації та їх інтерпретація. На початковому етапі, для отримання загального рівня кожного компонента системи мотивації на підприємстві, необхідно розрахувати значення підкритеріїв КСМ для ФГ «Діоніс-К» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Результати оцінювання підкритеріїв КСМ ФГ «Діоніс-К»

№ з/п	Підкритерії за узагальненими критеріями	Вагові коефіцієнти	Пт* w_i	Пр* w_i	Відхилення, %
Соціальні та побутові стимули		0,541			
1	Пакет соціальних гарантій	0,325	1,04	1,36	30,8
2	Відшкодування витрат на харчування	0,130	0,55	0,61	10,9
3	Забезпечення підвозу і відвозу працівників	0,068	0,21	0,27	28,6
4	Компенсація витрат на зв'язок (мобільний та Інтернет)	0,096	0,20	0,25	25,0
5	Позики від компанії за пільговими умовами	0,332	1,23	1,39	13,0
6	Презенти до святкувань та днів народжень	0,049	0,21	0,23	9,5
Загальне значення			3,43	4,12	20,1
Соціально-психологічні стимули		0,057			
1	Рівноправне ставлення зі сторони керівництва	0,409	1,76	1,96	11,4
2	Системи нагороджень та визнання	0,166	0,53	0,62	17,0
3	Системи тренінгів та розвитку із залученням коуча	0,084	0,34	0,38	11,8
4	Нагородження за трудові досягнення цінними подарунками	0,108	0,24	0,29	20,8
5	Організація сприятливого робочого середовища	0,057	0,22	0,25	13,6
6	Відкрита комунікація з керівництвом	0,176	0,68	0,77	13,2
Загальне значення			3,77	4,27	13,3
Корпоративні та системні стимули		0,062			
1	Заходи team building	0,244	0,83	1,07	28,9
2	Зручний графік роботи, підтримка відпочинку та дозвілля	0,095	0,26	0,30	15,4
3	Можливості кар'єрного зростання	0,281	0,82	1,07	30,5
4	Навчальна ініціатива для персоналу та підвищення кваліфікації	0,085	0,36	0,39	8,3
5	Групова динаміка	0,193	0,73	0,83	13,7
6	Мотивація та підтримка досягнення цілей	0,103	0,24	0,39	62,5
Загальне значення			3,22	4,05	25,8
Фінансові та економічні стимули		0,339			
1	Відшкодування за невикористану відпустку	0,085	0,36	0,41	13,9
2	Місячна фінансова бонусна винагорода	0,213	0,81	0,92	13,6
3	Грошова винагорода за результатами року	0,463	1,90	2,17	14,2
4	Індексація заробітної плати кожного року	0,030	0,09	0,11	22,2
5	Системи соціальної підтримки	0,082	0,23	0,29	26,1
6	Бонуси за перевиконання плану	0,128	0,50	0,56	12,0
Загальне значення			3,88	4,46	14,9

Щоб здійснити більш детальний аналіз, ми інтерпретуємо результати дослідження з використанням полігону (багатокутника), який представлений на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Полігон результатів оцінювання підкритеріїв КСМ ФГ «Діоніс-К»

На представлений діаграмі можна спостерігати яскраву тенденцію до покращення усіх часткових критеріїв у майбутньому. Найбільш виражена тенденція до зростання спостерігається у категоріях «грошова винагорода за результатами року», «рівноправне ставлення зі сторони керівництва» та «позики від компанії за пільговими умовами», відносно відхилення яких становить відповідно 14,2%, 11,4% та 13,0%.

Однією з можливих пропозицій для підвищення рівня згаданих часткових критеріїв КСМ може бути більш глибокий аналіз даних щодо аспектів, який здійснюватиметься з боку керівництва підприємства та працівників ФГ «Діоніс-К». Цей аналіз надасть більш широкую картину для подальших дій, які задовольнять всіх співробітників сільськогосподарського підприємства.

Основними напрямками розвитку системи мотивації в сільськогосподарському підприємстві є «Пакет соціальних гарантій», «Заходи

team building», «Можливості кар'єрного зростання» та «Мотивація та підтримка досягнення цілей». Прогнозований стан цих критеріїв відрізняється від поточного на 30,8%, 28,9%, 30,5% та 62,5% відповідно, що показує необхідність перегляду склад-системи мотивації за допомогою проведення анкетування. Працівники зможуть, наприклад, висловити свої побажання щодо загальної річної винагороди. Після отримання пропозицій буде проведений аналіз даних і прийнято рішення щодо можливості та наявності ресурсів підприємства для підвищення зазначених критеріїв КСМ.

Після обчислення та агрегування вищезгаданих часткових критеріїв ми були в змозі розрахувати загальні показники системи фермерського господарства з врахуванням вагових коефіцієнтів та сумарних значень для поточного та прогнозованого станів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Загальні значення системи мотивації ФГ «Діоніс-К»

№	Компоненти мотиваційної системи	Вага w_i	Загальні значення компонентів мотиваційної системи				Відносне відхилення, %
			Пт	Пт* w_i	Пг	Пг* w_i	
1	Соціальні та побутові стимули	0,541	3,43	1,857	4,12	2,231	20,1
2	Соціально-психологічні стимули	0,057	3,77	0,215	4,27	0,243	13,3
3	Корпоративні та системні стимули	0,329	3,22	1,060	4,05	1,333	25,8
4	Фінансові та економічні стимули	0,062	3,88	0,242	4,46	0,278	14,9

Згідно з табл. 3.9, наданими даними підприємства, поточний стан компонентів системи мотивації є меншим, ніж прогнозований стан, який був визначений за допомогою експертної оцінки.

Таким чином, на основі отриманих даних можна зробити висновки, що людський капітал є важливим ресурсом для будь-якої організації, оскільки вони впливають на її успіх на ринку. Тому забезпечення реалізації мотивації працівників є дуже важливим процесом у конкурентному середовищі. По-перше, при виборі способів мотивації необхідно враховувати категорії працівників. По-друге, необхідно розробити різні методи не лише в рамках категорій, але й для управлінських та виробничих посад. Нами була застосована модель оцінки мотиваційної системи Балабанової Л.В., яку ми піддали модифікації для використання в нашому випадку. Визначили етапи оцінки системи, виконали аналіз і отримали висновки, які свідчать про необхідність впровадження інновацій на підприємстві. Розрахунок співвідношення між поточним та прогнозованим станом показав, що керівництву ФГ «Діоніс-К» слід, в першу чергу, звернути увагу на фінансові та економічні, а також на соціальні та побутові стимули, використовуючи запропоновану методику для часткових критеріїв компонентів мотиваційної системи фермерського господарства.

Можливістю подальших досліджень є створення трьох різних сценаріїв для мотиваційної системи персоналу: позитивного, негативного та найвірогіднішого, що дозволить врахувати змінність зовнішнього середовища та скоротити текучість кадрів на підприємстві.

3.3. Оцінка ефективності удосконалення HR-менеджменту фермерського господарства

На основі проведеного аналізу матриць порівняння окремих критеріїв компонентів мотиваційної системи персоналу у фермерському господарстві «Діоніс-К» було виявлено найвпливовіші стимули, а саме: надання пакету соціальних гарантій, рівноправне ставлення зі сторони керівництва, заохочення групової динаміки та виплата грошової винагороди за результатами року.

Деталізуємо обрані стимули у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Детальна характеристика визначених стимулів мотиваційного процесу

Стимули	Характеристика
Пакет соціальних гарантій	<ol style="list-style-type: none"> 1. Медичне страхування для працівників та їх сімей 2. Відпустка за рахунок підприємства 3. Страхові внески на випадок травм на робочому місці 4. Субсидії на забезпечення оздоровлення працівників 5. Безкоштовні семінари за аграрною тематикою тощо
Рівноправне ставлення зі сторони керівництва	<ol style="list-style-type: none"> 1. Система перегляду зарплат з урахуванням результатів роботи 2. Відкриті комунікаційні канали для обговорення ініціатив 3. Залучення працівників до процесу прийняття рішень 4. Проведення тренінгів з розвитку особистості та навичок комунікації 5. Встановлення стандартів безпеки на робочому місці тощо
Групова динаміка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Групові тренінги з технік роботи в команді 2. Спільна робота на полях під час збору врожаю 3. Об'єднані зусилля у вирішенні питань («круглі столи» зі співробітниками) 4. Групові навчальні виїзди для обміну досвідом і знаннями тощо
Грошова винагорода за результатами року	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бонуси за досягнення високого врожаю 2. Додаткова винагорода за якість продукції 3. Премії за вчасне завершення агротехнічних робіт (посівна, жнива) 4. Додаткові винагороди за участь у проектах з розвитку тощо

Таким чином, комплексний підхід до стимулювання працівників ФГ «Діоніс-К» може включати в себе взаємодію різних стимулів: впровадження пакету соціальних гарантій, таких як медичне страхування та субсидії на

оздоровлення, може покращити благополуччя та здоров'я працівників. Організація групових тренінгів, які включають елементи розвитку особистості та командної динаміки, може сприяти поліпшенню комунікації та співпраці в колективі. Рівноправне ставлення зі сторони керівництва, враховуючи результативність та ініціативи працівників, може бути віддзеркалено в системі перегляду зарплат та премій. Грошова винагорода може бути приводом для досягнення високих результатів та участі в групових проектах. Заохочення індивідуальних ініціатив та визнання досягнень може підсилити ефективність та мотивацію.

В цілому, такий підхід до стимулювання поєднує матеріальні та соціальні аспекти, сприяючи не лише професійному розвитку працівників, а й створенню позитивного та сприятливого робочого середовища.

Ми пропонуємо розглянути синергію чотирьох взаємопов'язаних компонентів системи мотивації, із представлених вище, на рис. 3.4. та розвивати подальші рекомендації на їх основі.

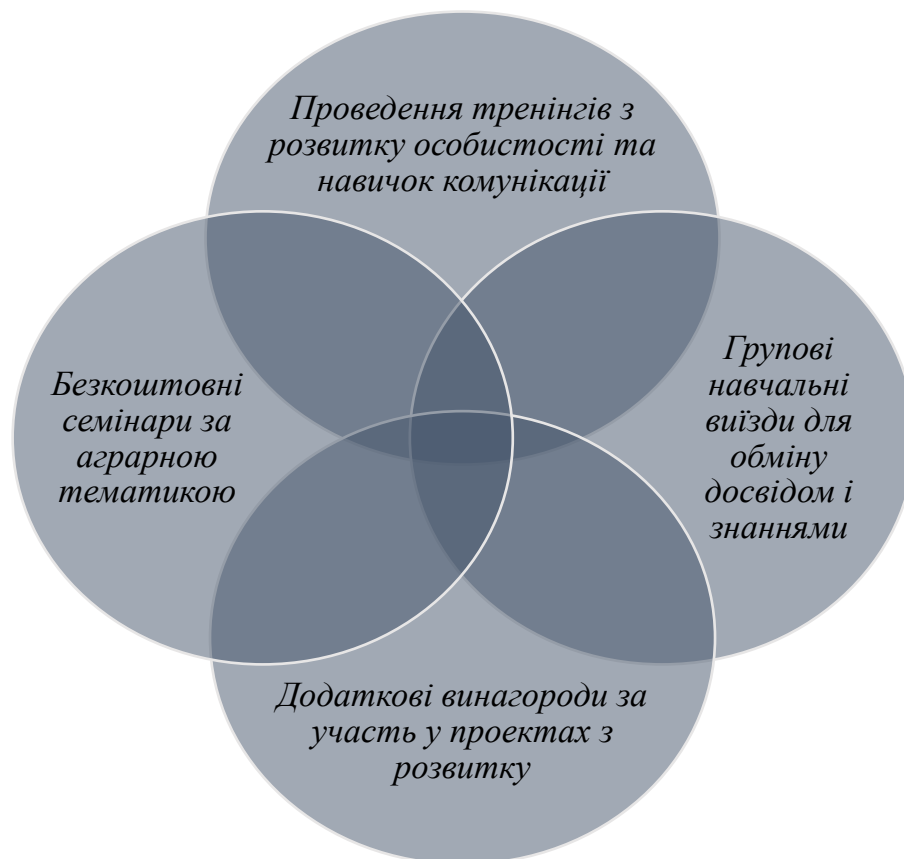


Рис. 3.4. Запропонована синергія компонентів мотиваційної системи персоналу ФГ «Діоніс-К»

Інтеграція безкоштовних семінарів, тренінгів, групових навчальних виїздів та додаткових винагород за участь у проектах з розвитку може сформувати комплексну стратегію стимулювання працівників в аграрного підприємства. Ці заходи можуть взаємодіяти, сприяючи професійному та особистісному розвитку працівників, підвищенню ефективності командної роботи, обміну досвідом та стимулюванню ініціативності. Такий підхід сприяє створенню високопродуктивного та сприятливого робочого середовища, де працівники можуть розвивати свої навички та спільно досягати стратегічних цілей підприємства.

Пропонуємо протягом 1 року провести заходи по заохоченню визначених стимулів. Для цього нам необхідно провести розрахунки ефективності запропонованих маніпуляцій.

Наведемо кошторис витрат процесу стимулювання персоналу фермерського господарства «Діоніс-К» у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Видатки на фінансування мотиваційного процесу для ФГ «Діоніс-К»

Елемент системи мотивації	Деталізація	Вартість, грн.
Безкоштовні семінари за аграрною тематикою (1 раз/рік безкоштовно) (1 раз/рік платно)	Безкоштовні та платні семінари на Prometheus (наприклад, Інтенсивний онлайн-курс «Агрономія» [24], Open Agro University [6], Екопрактики для сільського господарства та громад [21]), а також на edX [2]	Проходження семінарів – від 0 до 2500 грн./чол. , витрати на послуги інтернет-зв'язку – 350 грн./міс.
Проведення тренінгів з розвитку особистості та навичок комунікації (1 раз/рік)	Платні курси на Prometheus (Психологія людей під час війни: як жити і працювати в нових реаліях [27]) / безкоштовні курси на Prometheus (Небайдужі: базові емоційні потреби та соціальна	Від 2500 грн./чол., діє знижка на командні курси – 10% (3-10 осіб), тобто 2250 грн./чол.

	взаємодія [30])	
--	-----------------	--

Продовж. табл. 3.5

Групові навчальні виїзди для обміну досвідом і знаннями (1 раз/рік на 2 дні)	Транспортні витрати Проживання Харчування Вартість програми виїзду Організаційні витрати	5000 грн. 10000 грн. 9000 грн. 7000 грн. 3000 грн.
Додаткові винагороди за участь у проектах з розвитку	Грошові премії, подарунки, сертифікати	1500 грн./чол.
Всього		94450 грн.

Таким чином, кошторис видатків на впровадження заходів із заохочення найбільш значущих елементів мотивації персоналу ФГ «Діоніс-К» на рік для 9 працівників складається із забезпечення сталого інтернет-зв'язку для проходження онлайн курсів (семінарів, тренінгів) – 4200 грн., абонентської плати за фактичне проходження семінарів – 22500 грн., плати за проходження тренінгів – 20250 грн., вартість групових навчальних виїздів для обміну досвідом за 2 дні – 34000 грн., а також додаткові винагороди за участь у проектах з розвитку – 13500 грн. До речі, наразі увага привернута саме до онлайн-заходів у зв'язку з нестабільною безпековою ситуацією. Загалом, видатки становлять 94450 грн.

Необхідно правильно оцінити привабливість запропонованих удосконалень мотиваційної системи HR-менеджменту в рамках підходу організації управління до капітальних інвестицій. Основна проблема полягає в тому, як визначити, чи є майбутні інвестиції виправданими в порівнянні з сьогоdnішніми витратами. Для досягнення цієї мети необхідно провести розрахунки чистого дисконтованого прибутку, індексу прибутковості та терміну окупності запропонованих мотиваційних заходів.

Показник чистого дисконтованого прибутку (NPV) визначається за формулою (3.3).

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+i)^t} - Inv_0, \quad (3.3)$$

де NCF_t – сума чистого приведенного доходу по окремим інтервалам загального періоду впровадження мотиваційних заходів, грн.;

Inv_0 – сума витрат на реалізацію проєкту, грн.;

i – дисконтна ставка, %;

n – число інтервалів в загальному розрахунковому періоді;

t – розрахунковий період.

Індекс доходності (PI) дозволяє співставити обсяг витрат з чистим грошовим потоком проєкту.

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+i)^t}}{Inv_0}, \quad (3.4)$$

Якщо $NPV > 0$ та $PI > 1$, то проєкт є виправданим, якщо $NPV < 0$ та $PI < 1$, то, відповідно, невиправданим.

Термін окупності (DPP) є одним з найбільш розповсюджених показників оцінки економічної ефективності проєктів.

$$DPP = \frac{Inv_0}{\sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+i)^t}}, \quad (3.5)$$

Таблиця 3.11

Оцінка економічної ефективності впровадження мотиваційних заходів у ФГ «Діоніс-К»

Показники	Початковий період	Роки		
		2024	2025	2026
Впровадження заходів мотивації	-94450			
Грошові надходження		8520300	8775909	8995307
Поточні витрати на виробництво		4376100	4507383	4620068
Чистий грошовий потік		4144200	4268526	4375239
$(1 + r)^n$		1,200	1,440	1,728
Коефіцієнт дисконтування		0,8333	0,6944	0,5787
Приведена поточна вартість		3453362	2964064	2531951
		8949377		
Чистий приведений дохід		8854927		
Індекс доходності		94,75		
Термін окупності		0,03 (11 днів)		

Розрахунок чистого дисконтованого прибутку (NPV):

$$NPV = \frac{4144200}{1/(1 + 0,2)} + \frac{4268526}{1/(1 + 0,2)^2} + \frac{4375239}{1/(1 + 0,2)^3} - 94450 = 8949377 \text{ грн.}$$

Розрахунок індексу доходності (PI):

$$PI = \frac{8949377}{94450} = 94,75$$

Розрахуємо термін окупності (DPP):

$$DPP = \frac{94450}{8949377} = 0,03 \text{ (11 днів)}$$

Таким чином, після проведеної оцінки економічної ефективності впровадження мотиваційних заходів у ФГ «Діоніс-К» було виявлено, що запропоновані заходи з поліпшення мотивації персоналу є достатньо привабливими для впровадження, адже чистий дисконтований прибуток > 0 . Також очікуваний індекс доходності становить 94,75, а середній строк окупності проекту 0,03 роки або 11 днів.

Загалом, за результатами реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення мотиваційного процесу фермерського господарства «Діоніс-К» приріст прибутку складе 8854927 грн.

За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що сучасні виклики дають поштовх до пошуку нових ідей та можливостей до вдосконалення. А найголовнішою шестернею виробничого процесу насамперед є люди, тому створення сучасної та ефективної системи управління людськими ресурсами та її постійне вдосконалення визнано чи не найважливішим фактором, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств.

Висновки до розділу 3

1. Проблема вивчення морально-психологічного клімату на підприємстві визначається як важлива та актуальна, оскільки впливає на формування

особистості працівників та допомагає подолати професійну деформацію. Дослідження морально-психологічного клімату в колективі ФГ «Діоніс-К» може використовувати різні методи, такі як анкетування, тестування, опитування, інтерв'ювання та спостереження. Важливо враховувати витрати праці, собівартість та результативність методів, а також прагнути до об'єктивності результатів із застосуванням 2-3 найефективніших методів.

Умови вирішення завдання визначають максимальний обсяг роботи спеціалістів та загальну ймовірність успішного завершення. Спеціалісти не можуть працювати над завданням більше, ніж 480 людських годин, і загальна ймовірність повинна бути не менше 80%. В результаті вирішення задачі за допомогою ПЕОМ встановлено оптимальну комбінацію методів для дослідження морально-психологічного клімату, що мінімізує витрати і дорівнює 35833 грн.

2. У результаті аналізу мотиваційної системи персоналу фермерського господарства «Діоніс-К» видно, що вона піддавалася подальшим розрахункам для вдосконалення, враховуючи особливості діяльності компанії. Визначення пріоритетів компонентів системи мотивації виконувалось шляхом створення матриці парних порівнянь та оцінки підкритеріїв експертами.

Аналіз результатів оцінювання підкритеріїв показав, що є чітка тенденція до покращення усіх критеріїв системи мотивації в майбутньому. Значущі зростання відзначаються у категоріях, таких як «грошова винагорода за результатами року», «рівноправне ставлення зі сторони керівництва» та «позики від компанії за пільговими умовами».

Загальна оцінка системи мотивації показує, що прогнозований стан компонентів системи перевищує поточний, що є основою для подальших заходів з її покращення.

3. На основі аналізу мотиваційної системи персоналу у фермерському господарстві «Діоніс-К» виявлено, що найбільш впливовими стимулами є соціальні гарантії, рівноправне ставлення керівництва, групова динаміка та грошова винагорода. Комплексний підхід до стимулювання включає соціальні гарантії, групові тренінги, рівноправне ставлення та грошову винагороду.

Інтеграція безкоштовних заходів, таких як семінари та тренінги, додаткові винагороди за участь у проектах, формує комплексну стратегію стимулювання працівників. Цей підхід сприяє розвитку навичок, підвищенню ефективності командної роботи та досягненню стратегічних цілей.

Пропонується провести заходи протягом року, включаючи витрати на інтернет, абонплату, групові виїзди та винагороди. Після оцінки ефективності виявлено, що ці заходи є економічно привабливими, з чистим дисконтованим прибутком > 0 , індексом доходності 94,75 та строком окупності 11 днів. Реалізація запропонованих заходів може призвести до приросту прибутку у фермерському господарстві «Діоніс-К» до 8854927 грн.

ВИСНОВКИ

Результати проведених досліджень у кваліфікаційній роботі дозволяють зробити наступні висновки:

1. HR-менеджмент аграрних підприємств визначається своєрідністю, обумовленою особливостями сільськогосподарської діяльності. Важливим елементом є розуміння аграрних факторів, що включає такі площини, як рекрутинг, тренінг, мотивація, управління конфліктами та інші. Успішне впровадження HR-практик в сільському господарстві залежить від глибокого розуміння галузі, інновацій та готовності вирішувати сучасні виклики.

Сучасні виклики в HR-менеджменті аграрних підприємств, такі як нестабільність ринків, цифрові технології, старіння знань, демографічні зрушення та інші, можна перетворити на можливості за умови розумного підходу. Для цього необхідно адаптуватися до змін, розвивати стійкі технології, інвестувати в навчання та підготовку кадрів, сприяти розвитку сільських громад та використовувати психологію та соціологію для ефективного управління.

Організації у сільському господарстві повинні активно використовувати ресурси, інструменти та методики управління персоналом для подолання викликів. Останні тенденції в HR-менеджменті включають використання HR-технологій, аутсорсинг бізнес-процесів, розвиток нових кар'єрних моделей та автоматизацію процесів. Важливо, щоб відділ кадрів адаптувався та перетворював свої функції для ефективного управління персоналом в умовах сучасності, зосереджуючись не лише на матеріальному плані виробництва, але і на культурі навчання та врахуванні останніх тенденцій на ринку праці.

2. Фермерське господарство «Діоніс-К» виявляє стабільний фінансовий стан, що свідчить про ефективне управління та високий рівень внутрішнього фінансування. Позитивний динамічний ріст, підтриманий високою прибутковістю продаж та успішним розширенням території, свідчить про успішну сільськогосподарську діяльність та впровадження сучасних агротехнік. На жаль,

існують потенційні ризики, такі як зниження прибутковості від власного капіталу та збільшення собівартості продукції, які потребують уваги. Крім того, зменшення чисельності працівників може вплинути на робочий потенціал та соціальні аспекти, а зовнішні чинники, такі як війна, можуть вплинути на ринкові умови.

Організаційна структура господарства виявляє лінійно-функціональний підхід, але конфлікти виникають через різні підходи до оцінювання працівників. Аналіз фонду оплати праці вказує на невелику різницю в середньомісячній заробітній платі порівняно з іншими господарствами. Дисципліна та відповідальність працівників є високими, а також існує можливість для покращення продуктивності.

Аналіз трендів та моделі регресії показав позитивний зв'язок між валовою продукцією та продуктивністю праці. Хоча статистична значущість може бути обмеженою, результати дозволяють робити висновок про існування зв'язку, що може бути використано для прогнозування майбутніх змін та управлінських рішень у господарстві.

3. Дослідження морально-психологічного клімату на підприємстві є важливим для формування особистості працівників та подолання професійної деформації. Визначено оптимальну комбінацію методів для вирішення цієї проблеми з врахуванням обмежень у часі та ресурсах.

У контексті аналізу мотиваційної системи персоналу фермерського господарства «Діоніс-К» виявлені позитивні тенденції в усіх аспектах системи мотивації. Часткова оцінка експертів свідчить про потенціал для подальших поліпшень, аналіз системи підтримує ідею вдосконалення.

Щодо стимулювання персоналу, визначено соціальні гарантії, рівноправне ставлення, групова динаміка та грошова винагорода як ключові стимули. Рекомендується комплексний підхід, який включає різноманітні заходи, такі як тренінги та винагороди, з метою розвитку навичок та підвищення ефективності роботи команди.

На підставі економічного аналізу запропонованих заходів стимулювання виявлено їхню економічну ефективність та значущість, що може призвести до значного приросту прибутку у фермерському господарстві «Діоніс-К».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Altman E. Corporate Financial Distress: A Complete Guide to Predicting Avoiding, and Dealing with Bankruptcy. New York : John Wiley&Sons. 1983. 368 p.
2. Best Online Agriculture Courses and Programs. edX. URL: <https://www.edx.org/learn/agriculture#browse-courses> (дата звернення: 14.10.2023).
3. Corporate Universities: An Engine for Human Capital / Philipp Kolo, Rainer Strack, Philippe Cavat, Roselinde Torres, Vikram Bhalla // July, 2013/ — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.bcgperspectives.com/Images/Corporate_Universities_Jul_2013tcm80-140415.pdf
4. Global Talent 2021. How the new geography of talent will transform human resource strategies. — Oxford Economics. — Report, 2012 — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Thought%20Leadership/global-talent-2021.pdf>
5. Krausert, A. HRM systems for knowledge workers: differences among top managers, middle managers, and professional employees // Human Resource Management, January-february 2014, vol. 53, no. 1. pp. 67—87
6. Open Agro University: навчання аграрних спеціалістів нового покоління. Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/oau/> (дата звернення: 14.10.2023).
7. The future of HR 2019: In the Know or in the No. KPMG International Cooperative (2018). 24 p. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2019/05/pl-Raport-KPMG-The-future-of-HR-2019-In-the-Know-or-in-the-No.pdf

8. Zakharova O. WORLD TRENDS AS GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF HR MANAGEMENT IN UKRAINE. *Proceedings of Scientific Works of Cherkasy State Technological University Series Economic Sciences*. 2022. № 65. С. 32–45. URL: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.65.2022.262903> (дата звернення: 29.11.2023).

9. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с

10. Бей Г.В., Серeda Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка та організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101.

11. Борисяк О. Діджиталізація у системі управління персоналом підприємств. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації* : зб. тез доп. XV Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (Тернопіль, 29-30 березня 2018 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 76–78.

12. Брич В. та ін. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

13. Брич В.Я., Борисяк О.В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка». 2017. Вип. 2 (50). С. 172–179.

14. Ведмідь Н. І., Босовська М. В., Полтавська О. В. Теоретичні основи стимулювання персоналу суб'єктів готельного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2019. №2. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6874> (дата звернення: 25.10.2023).

15. Горобець Н. М., Савенко О. А., Лапа В. О. Вплив професійного розвитку на трудову активність персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2014. № 5. С. 48–53.

16. Горобець Н. М., Савенко О. А., Лапа В. О. Особливості мотиваційного механізму управління якістю трудового життя аграрних працівників. *Агросвіт*. 2015. № 8. С. 49–53.

17. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8521> (дата звернення: 23.10.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.90

18. Дмитренко Г.А., Протасова Н.Г. Управління людськими ресурсами: Навчальний посібник. – К.- Херсон: Олді-плюс; 2006. – 256 с.

19. Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О. та ін. Управління потенціалом підприємства. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.

20. Економіка підприємства: теорія та практика: Матеріали XII Всеукр. студент. наук.-практ. Інтернет-конф. (20-21 квіт. 2023 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, О. М. Завадська. Електрон. дані. Луцьк: ВІП ЛНТУ. 2023. 172 с

21. Екопрактики для сільського господарства та громад. Prometheus. URL: https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+EP101+2022_T2 (дата звернення: 14.10.2023).

22. Жуковська В.М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2019. Випуск 2. С. 10–17.

23. Захарчин Г.М., Поплавська Ж.В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125–133.

24. Інтенсивний онлайн-курс “Агрономія”. Prometheus. URL: https://prometheus.org.ua/course/course-v1:UCAB+AGRO101+2021_T1 (дата звернення: 14.10.2023).

25. Колот А.М. Індивідуалізація особистості та формування індивідуалізованого суспільства як феномени сучасності: наслідки та уроки / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2014. — № 2. — С. 3—5

26. Круш П.В. Оцінка бізнесу: Навчальний посібник / Круш П.В., Поліщук С.В. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 264 с.

27. Курс Психологія війни: як жити і працювати під час війни. Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/war-psychology/> (дата звернення: 14.10.2023).

28. Маркова С. В., Олійник О. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя : ЗНУ, 2013. 80 с.

29. Мельник О.Г. Система мотивування працівників інноваційно-креативного профілю на українських підприємствах / О.Г. Мельник, А.О. Грицина, Н.І. Горбаль // Збірник наукових праць «Вісник Національного університету «Львівська політехніка»». — №767 «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». — Львів: Видавництво Львівської політехніки. — 2013. — С. 52—55.

30. Небайдужі: базові емоційні потреби та соціальна взаємодія. Prometheus. URL: https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+NI101+2023_T2 (дата звернення: 14.10.2023).

31. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2136-20> (дата звернення: 12.09.2023)

32. Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В. , Філіпова Н.В. HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посібн. / Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В. , Філіпова Н.В. – Київ : Кондор-Видавництво, 2016. – 124 с.

33. Савенко О. А., Стариковська Д. О. Лізинг персоналу. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : VI Всеукр. науково-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, м. Полтава, 17 листоп. 2021 р. Полтава, 2021. С. 380–382.

34. Семів Л.К., Здрок О.В. Нові тенденції впливу факторів макросередовища на вітчизняний ринок праці. Сучасно-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. Випуск 5 (127). С. 21–26.

35. Середня заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у 2010-2022 роках. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/szpsph/arh_szp_ed_u.html (дата звернення: 12.09.2023).

36. Стариковська Д. О., Горобець Н. М. Напрями антикризового управління агропідприємствами. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи* 2 том : XI Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Дніпро, 29–30 жовт. 2020 р. Дніпро, 2020. С. 123–124.

37. Стариковська Д. О., Горобець Н. М. Сучасні підходи до формування оплати праці сільськогосподарських працівників. *Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень* 2 том : Науково-практ. конф. молодих вчен. і студентів, м. Дніпро, 25–28 лют. 2020 р. Дніпро, 2020. С. 80–81.

38. Стариковська Д. О., Качула С. В., Сірко А. Ю. Економічна сутність та основні види активів. *Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці* : IV Міжнар. науково-практ. конф., м. Дніпро, 2–3 берез. 2021 р. Дніпро, 2021. С. 163–166.

39. Стариковська Д. О., Савенко О. А. HR-менеджмент сучасних підприємств. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі* : II Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Дніпро, 5–6 жовт. 2023 р. Дніпро, 2023. С. 118–119.

40. Стариковська Д. О., Савенко О. А. Вимоги до ділових якостей персоналу. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації* Том 1 : 9-а Науково-практ. інтернет-конференція з міжнар. участю, м. Дніпро, 20–21 листоп. 2021 р. Дніпро, 2021. С. 130–132.

41. Стариковська Д. О., Савенко О. А. Напрямки діяльності у період післявоєнної відбудови. Становлення українського бізнесу 2.0. *Експериментальні*

та теоретичні дослідження в контексті сучасної науки : III Всеукр. студент. наук. конф., м. Івано-Франківськ, 24 берез. 2023 р. Вінниця, 2023. С. 22–24. URL: <https://doi.org/DOI10.36074/liga-ukr-24.03.2023> (дата звернення: 28.08.2023).

42. Стариковська Д. О., Савенко О. А. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації* : 11-а Всеукраїнська науково-практ. конф., м. Дніпро, 8–9 листоп. 2023 р. Дніпро, 2023. С. 55–56.

43. Стариковська Д. О., Савенко О. А. Управління талантами та розвиток кваліфікації персоналу в сучасних умовах. *Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі* : VII Всеукр. науково-практ. конф. здобувачів вищ. освіти та молодих вчен., м. Київ, 27 жовт. 2023 р. Київ, 2023. С. 54–55.

44. Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. 18 вересня 2023, Національний університет «Одеська політехніка». м. Одеса, Україна. 220 с. URL: https://economics.net.ua/suchasnyu_menedzhment (дата звернення: 27.11.2023).

45. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф. – Житомир: Житомирська політехніка, 2022. – 317 с.

46. Тимченко І.П. Стратегічне управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора : автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2017. 251 с.

47. Управление персоналом / Под ред. В.К.Потемкина. – СПб.: РАЕН, 2001. – 669 с.

48. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз: підручник. / Ю.С. Цал-Цалко. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 566 с.

49. Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія / Л.П. Червінська. — К.: КНЕУ, 2014. — 194 [6] с.

50. Як українська HR-індустрія відповідає на виклики сьогодення та готується до майбутнього: HR Innovation Research. URL: <https://fr.slideshare.net/kirillmazur1/hr-innovation-research-in-ukraine-2020-236192806> (дата звернення: 08.09.2023).

ДОДАТКИ

Таблиця – Фінансова звітність ФГ «Діоніс-К» за 2022 рік

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1010	2 368.90	2 240.00
Основні засоби:			
первісна вартість	1011	5 870.10	6 232.60
знос	1012	3 501.20	3 992.60
Інші необоротні активи	1090	15.50	15.50
Усього за розділом I	1095	2 384.40	2 255.50
II. Оборотні активи	1100	6 289.10	7 659.80
Запаси			
Поточна дебіторська заборгованість	1155	487.20	240.90
Гроші та їх еквіваленти	1165	463.00	1 476.30
Усього за розділом II	1195	7 239.30	9 377.00
Баланс	1300	9 623.70	11 632.50
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Капітал	1400	1.00	1.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 591.00	11 608.70
Усього за розділом I	1495	9 592.00	11 609.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	31.70	22.80
Баланс	1900	9 623.70	11 632.50

Продовження додатку А

Звіт про фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 420.30	4 197.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 375.10	2 522.60
Інші доходи	2160	8.80	42.50
Інші витрати	2165	203.30	126.80
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	8 429.10	4 239.50
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	4 578.40	2 649.40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3 850.70	1 590.10
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	3 850.70	1 590.10

Додаток В

Таблиця - Середня заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у 2010-2022 роках [35]

Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у 2010-2022 роках ^{1, 2, 3}													
Вид діяльності	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 ⁴
Усього	2250	2648	3041	3282	3480	4195	5183	7104	8865	10497	11591	14014	14847
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	1467	1852	2094	2344	2556	3309	4195	6057	7557	8856	9757	12287	13061
з них сільське господарство	1422	1786	2024	2269	2476	3140	3916	5761	7166	8738	9734	11733	12243
Промисловість	2578	3119	3497	3774	3988	4789	5902	7631	9633	11788	12759	14902	15176
Будівництво	1777	2294	2543	2727	2860	3551	4731	6251	7845	9356	9832	11289	9781
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	1898	2371	2739	3049	3439	4692	5808	7631	9404	10795	11286	13488	15103
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	2648	3061	3405	3582	3768	4653	5810	7688	9860	11704	11951	13837	13731
наземний і трубопровідний транспорт	2357	2706	2977	3181	3541	4172	5265	7183	9187	10705	11288	13121	13111
водний транспорт	2781	3058	2908	3340	3622	5076	6974	7590	10467	13057	12807	14473	14773
авіаційний транспорт	6947	8917	9996	10642	11967	18470	24688	31088	35651	27300	21685	28506	24963
складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	2976	3427	3848	4040	4231	5358	6603	8485	10884	12954	13137	14961	14763
поштова та кур'єрська діяльність	1521	1693	1845	1917	1934	2180	2818	3851	5044	5993	6838	8214	8592
Тимчасове розміщування й організація харчування	1424	1750	2020	2195	2261	2786	3505	4988	5875	6730	6026	8543	9367
Інформація та телекомунікації	3185	3705	4360	4659	5176	7111	9530	12018	14276	17543	19888	25530	30829
Фінансова та страхова діяльність	4695	5433	6077	6326	7020	8603	10227	12865	16161	19132	20379	23975	27986
Операції з нерухомим майном	1864	2184	2384	2786	3090	3659	4804	5947	7329	8626	8981	11142	11560
Професійна, наукова та технічна діяльність	2914	3575	4287	4505	5290	6736	8060	10039	12144	14550	16613	19369	20497
з неї наукові дослідження та розробки	2901	3296	3805	4059	4268	4972	6119	8212	10259	11649	12882	15179	16360
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1826	2162	2298	2546	2601	3114	3995	5578	7228	8700	9878	11186	12291
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	2735	3049	3432	3719	3817	4381	5953	9372	12698	14785	16443	19048	20764
Освіта	1884	2077	2532	2696	2745	3132	3769	5857	7041	8135	9271	11817	11999
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1616	1762	2186	2351	2441	2829	3400	4977	5853	7020	8848	11616	13738
з них охорона здоров'я	1624	1768	2204	2374	2463	2853	3435	5023	5898	7087	8995	11825	14002
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	2129	2394	3017	3343	3626	4134	4844	6608	7612	8659	9624	12508	11567
діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	1905	2096	2611	2934	2841	3150	3828	5774	6801	7834	8564	11315	11050
функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	1912	2124	2579	2737	2769	3049	3705	5464	6381	7519	8024	10462	10469
Надання інших видів послуг	1742	2062	2601	2738	3361	3634	4615	6536	8132	9096	11998	13279	14554

¹ Дані наведено по юридичних особах та відокремлених підрозділах юридичних осіб із кількістю найманих працівників 10 і більше осіб.

² Із 2013 року дані узагальнені за видами економічної діяльності відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (ДК 009:2010), яка набула чинності з 1 січня 2012р. Інформація за 2010-2012рр. перерахована за видами економічної діяльності відповідно до класифікації ДК 009:2010.

³ Дані за 2010-2014 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території АР Крим та м. Севастополя, із 2015 року – також без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

⁴ Оцінка показника здійснена з урахуванням рівня подання звітності та інформації з адміністративних джерел. Інформацію буде уточнено після завершення встановленого Законом України "Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни" терміну для подання статистичної та фінансової звітності.

Додаток Д

Матриця економіко-математичної моделі з оптимізації витрат на дослідження морально-психологічного клімату

Змінні	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15		
Значення	91	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	79,69231	109,3077	0	0		
Цільова функція	220	160	102	95	104	80	120	98	130	80	70	75	60	75	50	35833,4235	
Обмеж. по мін. витрат. праці	1			1			1									91	>= 91
Обмеж. по мін. витрат. праці		1			1			1								0	>= 76
Обмеж. по мін. витрат. праці			1			1			1							0	>= 65
Обмеж. по мін. витрат. праці										1	1	1				79,69231	>= 112
Обмеж. по мін. витрат. праці													1	1	1	109,3077	>= 134
Обмеж. по мін. ефект. досл.	0,05	0	0	0,05	0	-0,3	-0,2	-0,25	-0,35	-0,3	-0,35	-0,4	0,25	0,15	0,1	1,07E-14	>= 0
Обмеження по макс. викор-нню витрат праці	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	280	<= 280
Обмеження по невід'ємному значенню результ.	1															91	>= 0
Обмеження по невід'ємному значенню результ.		1														0	>= 0
Обмеження по невід'ємному значенню результ.			1													0	>= 0
Обмеження по невід'ємному значенню результ.				1												0	>= 0

Продовження додатку Д

Обмеження по невід'ємному значенню результ.					1											0	> =	0
Обмеження по невід'ємному значенню результ.						1										0	> =	0
Обмеження по невід'ємному значенню результ.							1									0	> =	0
Обмеження по невід'ємному значенню результ.								1								0	> =	0
Обмеження по невід'ємному значенню результ.									1							0	> =	0
Обмеження по невід'ємному значенню результ.										1						0	> =	0
Обмеження по невід'ємному значенню результ.											1					0	> =	0
Обмеження по невід'ємному значенню результ.												1				79,69231	> =	0
Обмеження по невід'ємному значенню результ.													1			109,3077	> =	0
Обмеження по невід'ємному значенню результ.														1		0	> =	0
Обмеження по невід'ємному значенню результ.															1	0	> =	0

