

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ
СКЛАДОМ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Анастасія РЯБОКІНЬ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Ігор ПАЛЬЧИК

Дніпро – 2024

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2023 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2023 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2024 року	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2024 року	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Травень 2024 року	
6.	Написання висновків	Травень 2024 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2024 року	

Здобувач

_____ (підпис)

Анастасія РЯБОКІНЬ

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ СКЛАДОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, завдання та роль кадрів в системі загального управління підприємством	8
1.2. Особливості кадрового управління підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.	26
2.1. Організаційно – економічна характеристика підприємства	26
2.2. Аналіз управління кадрами у ТОВ СП «Агро-Сфера»: структура та основні елементи	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ СКЛАДОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ СП «АГРО-СФЕРА»	43
3.1. Вибір стратегії формування ефективної системи кадрового управління..	43
3.2. Заходи по удосконаленню стратегічних аспектів управління кадровим складом ТОВ СП «Агро-Сфера».....	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.	65

ВСТУП

Кадровий склад будь-якого підприємства є його головним активом, який визначає успіх діяльності та конкурентоспроможність на ринку. Управління кадрами стає все більш важливим у контексті постійних змін економічного середовища, інноваційних технологій та зростання вимог до кваліфікації працівників. В умовах сучасного бізнес-середовища підприємства повинні бути гнучкими та адаптивними до нових викликів, що потребує ефективної стратегії управління кадрами. Відповідно, удосконалення стратегії управління кадровим складом є одним із ключових аспектів успішного функціонування підприємства.

Людські ресурси є найбільш специфічним і важливим видом економічних ресурсів підприємства. Вони не тільки створюють, але й споживають матеріальні та духовні цінності. Для ефективного використання людської праці необхідно враховувати потреби особистості, а також роль знань, моральності та інтелектуального потенціалу, що розкриваються лише за сприятливих умов. Високопрофесійний кадровий склад стає одним з найважливіших факторів успішної діяльності підприємства в ринковому середовищі.

Управління персоналом відіграє ключову роль у системі управління організацією. Це комплекс цілей, задач, напрямків діяльності, форм і методів роботи, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, продуктивності праці та якості роботи працівників. Кадрова політика підприємства регулює процеси поновлення та збереження кадрів, планування ресурсів, набір і добір персоналу, визначення заробітної плати, профорієнтацію, адаптацію, навчання, мотивацію та оцінку трудової діяльності.

Персонал підприємства є стратегічною основою його конкурентоспроможності. Правильна стратегія, сучасна технологія й оригінальні управлінські рішення важливі, але ключовим елементом успіху є персонал. В умовах жорсткої конкуренції і стрімких змін на ринках і в технологіях ефективне управління персоналом стає все більш необхідним.

Відкриваються нові перспективи у сфері підбору та навчання персоналу, методів стимулювання і мотивації, оптимізації управлінської структури.

В сучасних умовах важливо приділяти увагу підбору співробітників, контролю кадрового складу, системі оплати праці, підвищенню кваліфікації, управлінню кадрами, охороні праці та психологічному клімату в колективі. Високопрофесійний кадровий склад підприємства є однією з найбільш важливих умов досягнення успіху, що актуалізує необхідність формування ефективної системи менеджменту персоналу.

Актуальність теми полягає у необхідності адаптації підприємств до швидких змін ринку праці та економічних умов. Зростання конкуренції, інноваційні технології та зміни в соціально-економічному середовищі вимагають від підприємств більш гнучких та ефективних методів управління кадрами. Сучасні підприємства стикаються з проблемами залучення, утримання та розвитку кваліфікованих працівників. Недостатньо ефективна стратегія управління кадровим складом може призвести до втрати конкурентних переваг, зниження продуктивності та прибутковості. Тому розробка та впровадження удосконаленої стратегії управління кадровим складом є необхідною умовою для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо удосконалення стратегії управління кадровим складом підприємства для підвищення його конкурентоспроможності та ефективності.

1. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:
2. Проаналізувати сучасні підходи до управління кадровим складом підприємств.
3. Дослідити існуючу стратегію управління кадрами на підприємстві.
4. Визначити основні проблеми та недоліки у поточній стратегії управління кадрами.
5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегії управління кадровим складом підприємства.

6. Оцінити ефективність запропонованих рекомендацій та їх вплив на діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є кадровий склад підприємства та система управління ним.

Предметом дослідження є стратегії та методи забезпечення процесу управління кадровим складом підприємства.

Інформаційними джерелами для написання роботи стали наукові праці, статті, монографії з тематики управління персоналом, а також нормативно-правові акти, внутрішні документи підприємства, статистичні дані та результати опитувань працівників. Використані матеріали з офіційних сайтів, баз даних наукових публікацій та звіти підприємств.

Для досягнення мети та вирішення завдань дослідження використано комплекс методів: теоретичний аналіз літературних джерел та документів для вивчення існуючих підходів та методів управління кадровим складом, статистичні методи для обробки та аналізу кількісних даних, анкетування та інтерв'ювання для збору первинної інформації від працівників та керівників підприємства, порівняльний аналіз для виявлення недоліків та переваг різних стратегій управління кадрами, метод моделювання для розробки рекомендацій та оцінки їх впливу на діяльність підприємства.

Таким чином, удосконалення стратегії управління кадровим складом є необхідним кроком для забезпечення успішної діяльності та конкурентоспроможності підприємства. Розробка ефективної стратегії управління кадрами дозволить підприємству не лише зберегти, але й примножити свої конкурентні переваги в умовах сучасного динамічного ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ СКЛАДОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, завдання та місце персоналу в системі управління підприємством

Найбільш особливий та важливий з усіх видів економічних ресурсів підприємства – кадри. Їх особливість, у порівнянні з іншими економічними чинниками розвитку підприємства, обумовлена наступним, по-перше, що люди не тільки задовольняють свої потреби шляхом споживання матеріальних і духовних цінностей, а й їх створенням; по-друге, матеріально-практична діяльність – це не єдина сфера людського буття і для успішної реалізації людського потенціалу потрібно з повагою ставитись до потреб особистості; по-третє, сучасна діалектика технократизму та гуманітаристики ставлять суттєво вище роль знань в економіці, інтелектуальної складової кадрового ресурсу, етичних переконань та інших якостей співробітників підприємства, на формування яких пішли роки і навіть сотні років, проте їх розкриття потребує особливо сприятливих для цього умов [5].

Для успішного розвитку підприємства як на мікро-, так і на макрорівні, необхідна особлива увага до інтересів працівників, адже це і може бути тією важливою складовою для підвищення його (підприємства) функціонування. Відсутність такого спрямування не дасть позитивних результатів у підвищенні ефективності в соціально-економічному сенсі. Для позначення кадрів на підприємстві зазвичай використовують поняття «працівники», «людські ресурси», «співробітники», «персонал», «трудова колектив» тощо.

Для розуміння структури та динаміки кадрів слід визначити сутність економічної категорії «персонал». Серед основних визначень даного поняття можна виділити наступні:

- персонал – це штатний склад співробітників підприємства, які мають відповідну кваліфікацію та залучені до реалізації різних виробничо-господарських функцій;
- персонал – це особовий склад підприємства, який забезпечую досягнення цілей підприємства та працює по найму;
- персонал – це кадри, що є основним складом співробітників підприємства, залучений до виконання окремих функцій та має такі особливості, як кількість, структура, професіоналізм та компетентність;
- персонал – сукупність працівників, яких об'єднує мета діяльності із застосуванням різноманітних засобів та методів, реалізованих в певних бізнес-процесах;

Аналіз існуючих підходів, описаних в літературних джерелах, щодо визначення економічної категорії «персонал» з необхідністю підводить нас до формулювання власного узагальненого погляду на дане поняття, під яким ми розуміємо чітко організовану та структурно сформовану сукупність працівників підприємства, які постійно або тимчасово працюють над досягненням основної та проміжних цілей підприємства в межах загальної стратегії [11].

Досвід міжнародних та вітчизняних дослідників показує, що ефективно залучення персоналу до реалізації цілей підприємства, напряду залежить від таких взаємопов'язаних факторів: по-перше, шляхи досягнення високої продуктивності кадрів; по-друге, шляхи збереження стабільного складу колективу. Будь-яке підприємство, намагаючись отримати найвищі показники продуктивності та ефективності розвитку, орієнтується на працівника, а саме його стабільну роботу, відсутність плинності кадрів, і тому з розумних економічних міркувань застосовує численні заходи щодо збереження кадрового складу. В колективі, що постійно змінюється, ефективність роботи знижується у порівнянні зі сталим, до цього, в свою чергу, постійно додається втрата необхідного взаємоконтролю, швидка та необхідна реакція на відповідні рішення керівника. Слід зазначити, що людина, яка достатньо довго працює на одному місці роботи та має достатній стаж, зазвичай набагато краще знає

нюанси роботи й, відповідно, її продуктивність та результативність більш висока. До того ж, якщо працівник в найближчий час націлений на зміну роботи, то в силу своєї орієнтації на інше, його продуктивність буде набагато нижчою. Низькою продуктивністю відзначаються і ті працівники, що прийшли на роботу нещодавно, через момент адаптації до нового колективу, завдань, стилю управління керівництва. Плинність кадрів на підприємстві негативно впливає і на можливість навчання працівників, підвищення їхньої кваліфікації, адже їх раптове звільнення або зміна специфіки та місця роботи не дає потрібного ефекту від отриманих знань.

Успішний розвиток підприємства в сучасних умовах ринкової економіки можливий і багато в чому завдячує наявності сталого висококваліфікованого кадрового складу організації. Це зумовлює відведення важливої ролі в системі керування організацією саме управлінню персоналом – кадровому менеджменту.

Кадровий менеджмент – це управління, спрямоване на прогрес та ефективне використання людського потенціалу підприємства. У кадровому менеджменті прийнято виділяти наступні рівні:

- оперативний, на якому домінує робота з кадрами;
- тактичний, на якому в пріоритеті управління персоналом;
- стратегічний, що має на меті управління трудовими ресурсами.

Найбільші зміни в роботі з персоналом відбулися після Другої світової війни, відколи з'явилася ідея системного підходу в управлінні. Побудова системного менеджменту зробила відповідні кроки для становлення нової технології управління кадровими ресурсами – кадровий менеджмент. Дана технологія була внесена в систему стратегічного рівня управління, і відтак функція управління персоналом увійшла до компетенції вищої ланки управління підприємством. Це, в свою чергу, зумовило, підвищення активності та цілеспрямованості кадрової політики [24].

У більшості літературних джерел ми можемо знайти наступні моделі кадрового менеджменту:

- менеджер по роботі з персоналом виступає як наставник, він всіляко піклується про сприятливі умови праці та здоровий морально-психологічний клімат підприємства. Ця модель, що отримала назву патерналістської походить від ідей, що виникли наприкінці ХІХ – на початку ХХ століття. Своє втілення вона знайшла в безлічі варіантів побудови людських стосунків. Статус менеджера по роботі з персоналом не має достатньої посадової ваги, оскільки його робота полягає в тому, щоб використовуючи знання з психології та/або соціології, допомагати іншим керівникам проводити таку кадрову політику, яка б сприяла досягненню найбільшого ефекту по відношенню до найманих працівників;

- менеджер по роботі з персоналом виступає як спеціаліст із розробки та оформлення контрактів (трудових договорів), в тому числі колективних договорів. Великі підприємства, які масово залучають до співпраці низько кваліфікованих фахівців, використовують таких менеджерів по-перше, для виконання контролюючих функцій з боку адміністрації над неухильним виконанням умов контракту найманими працівниками, ведення обліку посадових переміщень; по-друге, для виконання регулюючих функцій у трудових відносинах під час переговорів із профспілковими організаціями. Ефективне виконання даних функцій забезпечується наявністю юридичних знань у керівника, що в свою чергу підвищує статус менеджера на підприємстві;

- менеджер по роботі з персоналом виступає як будівник людського потенціалу підприємства і відіграє ключову роль у формуванні та реалізації стратегічної складової розвитку корпорації. Основним завданням менеджера в даному випадку є забезпечення безперервного професійної та організаційної складових людських ресурсів організації. Він у структурі вищого рівня керівництва та володіє відповідними знаннями та навичками з такої нової сфери управлінської галузі, як кадровий менеджмент.

Остання модель явно демонструє свій інноваційний характер, у порівнянні з двома першими, що є більш традиційними. Вітчизняний досвід

роботи кадрових служб, які є вже досить активно долучаються до новітніх підходів, говорить про потенціал кадрового менеджменту, про поступовий перехід до застосування нової методології управління кадровими ресурсами. Для більш яскравої демонстрації переваг та, можливо, недоліків міжнародного досвіду, слід звернутися до аналізу цих двох підходів у кадровому менеджменті.

Не зважаючи на великі розбіжності всередині традицій управління кадровими ресурсами, можна окреслити ряд загальних ознак цього напрямку кадрового менеджменту, що був поширений у ХХ столітті в багатьох організаціях розвинутих країн світу:

1. Велика кількість підходів до управління персоналом, що обумовлено розбіжностями в історичному сенсі, національному та організаційному плані, інституціональному контексті, спричинила відсутність у даної управлінської дисципліни єдиного підходу до професійного навчання, відсутність єдиної професійної загальної системи ідей.

2. Робота з персоналом майже постійно знаходилась на межі уваги керівників підприємства. Кадрові менеджери несли невелику роль спеціалістів, які по-більшості виконували функцію радників, але при цьому безпосередня відповідальність за формування та реалізацію стратегії управління на них не покладалась. Будь-які виробничі та фінансові пропозиції були в пріоритеті порівняно з такими ж стосовно кадрових змін, тим більше тих, що йдуть врозріз із стратегією розвитку підприємства.

3. Менеджери по роботі з персоналом попервах асоціювалися із апологетами інтересів найманих працівників, що на думку їх колег-керівників стояло на заваді результативності діяльності підприємства.

4. Управління кадровими ресурсами розумілось як такий вид духовно-практичної діяльності, що не потребує особливої підготовки; в порівнянні з іншими управлінськими спеціальностями, її функції можна було виконувати покладаючись на здоровий глузд та життєвий досвід, при цьому існувала думка,

що будь-який досвідчений керівник може цілком впоратися з роботою менеджера по роботі з кадрами.

5. Відсутність отримання професійної підготовки та відповідної кваліфікації негативно впливала на авторитет працівників кадрової сфери в очах керівництва.

Через ряд принципових змін в управлінні персоналом за останні 15-20 років дещо дивує розквіт даного виду діяльності, не дивлячись на його досить пересічне та периферійне розташування в переліку інших видів діяльності. Це спричинено домінуванням із середини 80-х років ХХ століття у практиці управління людськими ресурсами третьої моделі «будівника»[27].

Зміни кадрового менеджменту з управління кадрами в управління людським потенціалом отримала своє вираження в таких головних тенденціях:

- у всіх розвинутих країнах світу в останній час бачимо відносно та абсолютне збільшення кількості працівників кадрових підрозділів;
- суттєво виріс статус даної професії: начальники кадрових структурних підрозділів стали частиною управління у більшості корпорацій, зокрема ради директорів;
- кардинально зросла увага до професійних навичок менеджерів по роботі з персоналом;
- ізолюваність кадрових менеджерів від загальної стратегії підприємства в умовах постійно зростаючої конкуренції корпорацій, в тому числі за професійно підготовлені кадри, негативно впливала на успіх організації в цілому.

Йдеться про об'єднання навколо керівництва всіх функцій управління персоналом, що має прояв у виникненні стратегічного рівня в кадровому менеджменті. Нова система менеджменту, що орієнтується перш за все на розвиток людських ресурсів, з'являється на зміну першим двом моделям управління персоналом, які мають достатньо фрагментарну структуру. Головна місія такої системи – реалізувати серед найпріоритетніших стратегічних цілей підприємства і основні цілі його кадрової політики.

Кадровий менеджмент організації має забезпечувати:

- організаційне об'єднання співробітників – керівництво вищої та середньої ланки формують розроблену та злагоджену стратегію управління трудовими ресурсами як іманентну та реалізують її у своїй діяльності, в тому числі в тісній взаємодії з іншими структурними підрозділами;
- високий рівень відповідальності працівників всіх структурних підрозділів організації, що передбачає прийняття головних цінностей організації як «своїх власних», і відповідальну, креативну реалізацію задумів, винесених керівництвом;
- варіативність функціональних завдань – реалізується шляхом відмови від чіткого, традиційного виокремлення різних видів робіт, а також широким залученням різноманіття форм трудових договорів – full-time, part-time тощо;
- адаптація до постійних змін в організації, структурних (соціальних та культурних) нововведень, що забезпечує гнучкість кадрового ресурсу;
- висока якість діяльності та її результатів, умов труда – робочий клімат, зміст діяльності, задоволення від роботи, а також самого людського потенціалу.

Вищевикладені цільові настанови можна брати до уваги як певні закономірності спільної діяльності у впровадженні кадрового менеджменту на сучасному рівні. Насправді, майже кожна з настанов несе в собі моменти не тільки культурної, а й соціальної, індивідуальної та етично-спрямованої творчості. Якщо закономірності, що спільної діяльності знаходять своє місце в житті підприємства сучасного рівня, то організаційні – демонструють абсолютно нові, унікальні риси. У понятійному апараті кадрового менеджменту в 90-х роках ХХ століття у відкритих до інновацій організаційних системах починають з'являтися нові терміни – «глобальні організації», «організації, здатні до навчання», «відкрита організація» тощо.

Сучасні підприємства проникнуті творчим натхненням, це своєрідні центри новітньої культури професіоналів. Центром людського потенціалу таких

підприємств виступають спільноти транспрофесіоналів – людей, що за рахунок рефлексивного колективного мислення здатні креативно та ефективно працювати в різноманітних професіях. Команди, що утворюються з транспрофесіоналів, активно залучають форми організації, в тому числі віртуальні. перехід до такого типу професіоналізму й становить ядро тих змін, що спостерігаються в багатьох професіях на сучасному етапі розвитку цивілізації. Нормальною формою самоорганізації професіоналів є професійні групи різні за структурою, що полегшують за необхідності формування груп транспрофесіоналів для виконання різного роду проблем.

Очевидно, що для подібних новітніх форм організації діяльності професіоналів, необхідна також новітня спільнота менеджерів-професіоналів, найбільш в галузі управління кадровими ресурсами. Перш ніж перейти до аналізу особливостей діяльності менеджерів по роботі з персоналом нового тип, проведемо порівняльний аналіз двох напрямів кадрового менеджменту: управлінням персоналом та управлінням кадровими ресурсами.

Наступним повідомляємо про головні відмінності управління кадровими ресурсами:

1. Переорієнтація на потреби підприємства в людських ресурсах з потреб працівників. При цьому пріоритет управління кадровими ресурсами визначається головним чином результатами аналізу наявних та можливих робочих місць, а не наявним трудовим потенціалом підприємства.

2. На стратегічному рівні управління кадровими ресурсами перетворює кадрову політику на активну, на відміну від пасивної та реактивної типів ведення кадрової політики, що більш характерно для традиційних моделей управління персоналом.

3. Менеджери середньої ланки (керівники структурних підрозділів підприємства) несуть таку саму відповідальність за здійснення кадрової політики, як і керівництво вищого рівня, а це спричиняє інтеграцію кадрової діяльності керівників усіх рівнів організації в єдину систему кадрового менеджменту, що власне і здатна ефективно здійснювати дану політику.

4. Спостерігається переорієнтація всієї системи управління кадровими ресурсами з колективістських цінностей, які наявні в управлінні персоналом, на індивідуальну роботу з персоналом, а отже і індивідуалістичні цінності.

5. Традиційно, менеджер по роботі з персоналом був націлений на економію витрат на відтворення робочого потенціалу (це спричинило відсутність зацікавленості у постійних тривалих інвестиціях у людські ресурси), натомість технологія управління кадровими ресурсами націлена на постійне підвищення рівня ефективності від такого типу інвестицій, які забезпечують постійний ріст професіоналізму співробітників підприємства й суттєве поліпшення умов праці.

6. Управління кадровими ресурсами акцентує на управлінський штат, адже саме компетентність менеджерів-управлінців стає головною складовою кадрового потенціалу будь-якого сучасного підприємства, на відміну від управління персоналом, де максимальна увага спрямована майже виключно на співробітників.

7. Новітня система кадрового менеджменту наполягає на формуванні стійкої корпоративної культури, що необхідно для постійної підтримки атмосфери колективної відповідальності і працівника, і роботодавця, крім того прагнення досягти найвищих результатів і стати «кращим підприємством» за рахунок заохочення ініціативи співробітників всіх рівнів, актуальне введення організаційних і технічних інновацій, залучення всіх до колективного обговорення виникаючих проблемних моментів.

З огляду на те, що ця новітня система управління кадровими ресурсами формувалась в межах теорії договору індивідуальної відповідальності, то вона постійно протиставлялася колективістським підходам, що зазвичай враховують розбіжності інтересів керівників, фахівців, рядових співробітників. Проте управління кадровими ресурсами неможна зарахувати і до підходів унітарного типу, що проповідують взаємозв'язок інтересів всіх співробітників організації.

Прийнято виділяти два основні підходи в цьому напрямку кадрового менеджменту за його понад сорокарічну історію. Раціоналістичний – розвинута

система адаптації компанії до конкурентного середовища пов'язана з гнучкістю форм теорії договору персоналу, підвищенню інтенсивності праці кваліфікованих працівників та їх участі у розподіленні прибутків. Гуманістичний – працівники компанії беруть на себе відповідальність за створення високої конкурентної бази компанії, їх внесок у справи компанії оцінюється через ефективну комунікацію, лояльне керівництво, високу мотивацію. Ці два підходи наочно демонструють своє укорінення в парадигмах наукової організації труда та людських відносин.

Раціоналістичний (традиційний) підхід в управлінні кадровими ресурсами передбачає інвестування компанії в кадри (поліпшує технології відбору персоналу, створює систему організації для його навчання і дає змогу кар'єрного зростання, забезпечує добру платню та піклується про нього), тому вона може вимагати від своїх працівників лояльного ставлення та відповідальності в роботі. Зокрема, можна сподіватись, що вони не будуть активними членами профспілок. Активна кадрова політика підтримується наявністю представника (зазвичай керівника) кадрового підрозділу в управлінні компанією та спрямована на забезпечення потреб компанії за рахунок лояльної, добре функціонуючої та задоволеній робочій силі. Така кадрова політика є підґрунтям для провадження конкурентоздатної, успішної стратегії та вибудовується, в порівнянні з традиційними методами управління персоналом, на врахуванні взаємних інтересів сторін і взаємовідповідальності, а не на підпорядкуванні співробітників бажанням роботодавця [25].

Гуманістичний (неоплюралістичний) підхід, що виник у США на початку 70-х років в управлінні кадровими ресурсами представляє відомий компроміс між двома підходами в кадровому менеджменті – управлінням персоналом (парадигма людських відносин) та управлінням кадровими ресурсами. Спостерігається перехід відносин «роботодавець – найманий працівник» на новий рівень – працівники перетворюються у власників підприємства. У такі відносини, що передбачають взаємну відповідальність, на даному рівні вводяться також інші акціонери, державна влада зі своїми органами, споживачі.

Таким чином ця взаємовідповідальність сторін створює сприятливі умови для підвищення ефективності підприємства. Крім того нова атмосфера на підприємстві досягається за рахунок високої участі співробітників у проектуванні існуючих робочих місць та участі в процесі управління якістю умов труда. Так відсутність ворожості між співробітниками та роботодавцями, роботодавцями та профспілками, що була нещодавно, забезпечується створенням атмосфери співробітництва і відтак переговори між ними отримують більш прагматичний характер. Визнання прав різних інтересів робітників дає перспективу все більшої участі них у процес прийняття спільних рішень щодо управління, можливості спільних консультацій, крім того й доступу до інформації щодо справ організації, де вони працюють.

Упевнено можна говорити про наявний синтез двох методик управління кадровими ресурсами і сучасних технологій. Проте, включаючи переваги різних підходів, що наявні в кадровому менеджменті, технологія управління кадровими ресурсами все ж не може претендувати на роль такої, що вирішує всі проблеми, що супроводжують на сьогодні менеджера по роботі з персоналом. Ця передова технологія не залишається осторонь від критики.

Критичний аналіз впровадження технології управління кадровими ресурсами, не дивлячись на багаті перспективи та схвальні відгуки її прихильників, демонструє певний розрив між ідеологічним підґрунтям та його реалізацією на практиці. Про свідчить наступне:

1. Досвід управління кадровими ресурсами в різних країнах світу демонструє не лише різні національні школи і традиції кадрового менеджменту, але й відсутність певного єдиного концепту, тому важкість концептуальних схем, що використовуються, часто підвищує їх кількість взаємною суперечливістю. Так, неузгодженими на практиці виявляються такі моменти управління кадровими ресурсами, як робота в команді та індивідуальна частка оплати, що безпосередньо залежить від її ефективності. Саме тому деякі скептики вважають, що технологія управління кадровими ресурсами являє лише варіант осучасненої доктрини людських відносин, а непереборні

протиріччя – вираз структурної суперечності між менеджерами і співробітниками.

2. Не дивлячись на те, що всі більше підприємств говорять про використання у себе цієї нової технології управління кадровими ресурсами, реалізація на практиці такої стратегії кадрового менеджменту супроводжується численними труднощами. Зокрема, постійне підвищення витрат на підготовку та підвищення кваліфікації робітників, особливо з точки зору поширення передових форм роботи з персоналом (гуртки якості, командні групи і т.п.). У той час як передавання частини кадрових функцій керівникам середньої ланки від кадрового підрозділу, зазвичай обходиться без необхідності додаткової підготовки, до того ж не веде до особливої уваги з боку керівництва організації.

3. Форми залучення кадрів (участь у розподілі прибутків компанії, передача акцій працівникам тощо), що привносяться з числа прийомів управління кадровими ресурсами, часто використовуються менеджерами як більш посередні методи інтенсифікації труда. Акцент на відповідальне та свідоме виконання робочих завдань співробітниками дещо приховує прийоми експлуатації та в подальшому служить і дієвим інструментом для нівелювання впливу профспілок. Прикладом такої двоякості нових форм кадрової роботи є використання особистого внеску співробітника у діяльність підприємства: хто може бути суддею, що визначає її вплив на підвищення відчуття відповідальності у робітників чи є засобом до їх експлуатації?

4. Немає об'єктивних даних, які б доводили, що впроваджувана технологія управління кадровими ресурсами позитивно впливає на внутрішній соціально-психологічний клімат на підприємствах. Понад те, слід зазначити, що вкрай рідко вдається уникнути й негативних наслідків від великих організаційних нововведень. Хоча, такі суперечливі оцінки наявних результатів впровадження нової технології здебільшого обумовлені відсутністю можливості ізолювати саме наслідки застосування управління кадровими ресурсами від інших факторів.

На щастя, якими б суперечливими з концептуальної точки зору та двомірними в морально-психологічному сенсі не видавалися б результати застосування на практиці технології управління кадровими ресурсами, в останні роки міні революція в кадровому менеджменті підвищує темпи у всіх країнах світу. І саме ця міні революція вимагає абсолютно інший рівень від менеджера по роботі з персоналом.

1.2. Особливості кадрового управління підприємства

Схема управління кадровими ресурсами дає системний ефект за умов, якщо в організації дотримуються наступних вимог:

- відпрацьована добра схема з адаптації до зовнішніх та внутрішніх потреб ринку праці (власна кар'єра, планування підготовки та підвищення кваліфікації працівників, заохочення професійного зростання, вчасна заміна працівників);
- наявні достатньо гнучкі моделі організації різних видів робіт (групи якості, автономні групи);
- застосовуються системи оплати праці, що враховують особистий внесок кожного, як самих працівників, так і рівня їх компетентності (знання, вміння, навички);
- заохочується достатньо високий рівень залученості певних працівників та/або робочих груп у розробку й прийняття рішень щодо їхньої рутинної роботи;
- практикується делегування деяких повноважень підлеглим;
- розвинута система комунікації в організації, що забезпечують багаторівневі зв'язки в середині підприємства.

Схема структури системи управління персоналом на підприємстві може бути такою та складається таких елементів (рис. 1.1.)

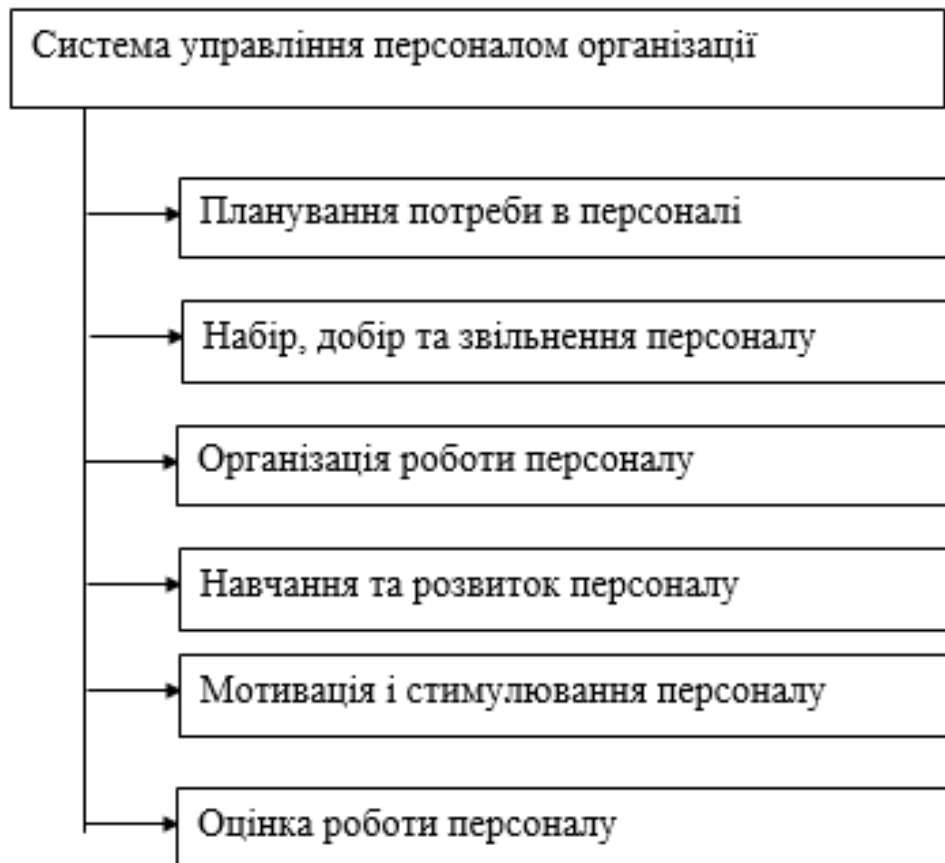


Рис. 1.1. Базова схема системи управління персоналом на підприємстві.

Сутність та особливості складових елементів системи управління персоналом:

1. Планування кадрових ресурсів представляє впровадження процесу планування для набору штатів та персоналу. Можна вважати, що процес планування складається з наступних етапів: оцінка ресурсів, що є в наявності; оцінка потреб в майбутньому та розробка шляху задоволення цих потреб. Планування кадрових ресурсів на підприємстві було б логічно розпочинати з оцінки ресурсів, що є в наявності. Керівництво має розуміти, скільки осіб залучені до виконання окремої задачі, яка є частиною шляху на досягненні конкретної мети. До того ж, керівництво має оцінити якість труда своїх співробітників, для цього на підприємствах існують системи обліку професійних навичок та спеціальностей, що вимагає реєстрації трудових навичок службовців із зазначенням чисельності працівників, що ними володіють. Наступним етапом планування є прогноз кількості кадрів яка

потрібна для досягнення короткострокових і довгострокових цілей. Цілком природно, що великі зміни в організації, наприклад, створенні нової фабрики, запуску нової продукції, оцінка потреб в кадрах в майбутньому є дуже важливим завданням. В таких випадках потрібна оцінка зовнішнього ринку труда і врахування наявної в ньому трудової сили. Знаючи свої майбутні потреби, керівництво приступає до розробки шляху їх задоволення. Потреби – мета, шлях – засіб для її досягнення. Шлях повинен містити конкретний графік та заходи з питань залучення, прийняття на роботу, професійної підготовки та надання можливості працівникам рухатися кар'єрними сходами, що необхідні для досягнення мети підприємства. Для організації найму потрібних працівників, керівництво має детально знати, які саме задачі будуть на них покладені під час роботи та які суспільні й особисті характеристики даних видів робіт. Такі знання отримують через аналіз змісту робочих завдань, що є ключовим моментом в управлінні кадровими ресурсами. Його відсутність робить важкою реалізацію всіх інших функцій менеджменту. Різностороння оцінка всіх оперативних, технічних, офісних та адміністративних спеціальностей дає надійне підґрунтя для приймання рішень щодо найму, добору, призначення заробітної платні, оцінки роботи та підвищення в посаді в майбутньому.

2. Набір трудових ресурсів передбачає створення потрібного резерву кандидатів для всіх посад і спеціальностей, з якого підприємство для себе відбирає найбільш придатних працівників. Визначений обсяг робіт з набору здебільшого визначається різницею між тим кадровим потенціалом, що в наявності та потребою в ньому в майбутньому. Зазвичай враховуються наступні фактори: плинність, вихід на пенсію, звільнення через завершення терміну дії договору найму, розширення сфери впливу підприємства. Набір, як правило, ведуть із зовнішніх та внутрішніх джерел. До зовнішніх джерел належать: оголошення в газетах та професійних журналах, на сайтах з пошуку роботи, звернення до HR агенцій та до фірм, що постачають керівні кадри. Більшість підприємств схиляються до проведення набору всередині своєї організації.

3. Оцінка кадрів. Поліпшення діяльності з підбору та розташування кадрів, заохочення їхньої праці, підвищення працівників, покращення їх кваліфікації пов'язано з відносно об'єктивною, побудованою на основі наукової моделі оцінки працівників. Оцінка робітника представляю процес, що проводиться з метою визначення рівня відповідності персональних якостей робітника, якісних і кількісних результатів його роботи відповідно до визначених вимог. Фахівець має відповідати вимогам, що містяться в його посадовій інструкції, покладеними на нього посадовими обов'язками, змістом і характером труда, крім того, вимогам, що обумовлені організацією ефективного виробництва, використання найраціональніших методів діяльності, технічних засобів тощо. Оцінки підлягають не лише потенційні можливості робітника, його професійні компетентності, але й реалізація даних можливостей під час виконання даних доручень, орієнтування на ідеал виконання такого типу роботи, урахування конкретних умов виробництва, а результатів труда – вимогах згідно нормативно-правової бази, поставленій меті.

4. Розвиток кадрових ресурсів. Організації сучасного типу, в яких добре налагоджена система управління, вважають, що набір найбільш придатних осіб є лише першою ланкою. Велика частина ресурсів підприємства являє собою матеріальні об'єкти, вартість яких з часом втрачає свою цінність через амортизацію, тому цінність кадрових ресурсів має і повинна зростати. Отже, для загального блага підприємства, так само як і для особистого блага робітників своєї компанії, керівництво має постійно працювати в частині підсилення потенціалу трудових ресурсів. Успішний шлях з розвитку кадрів позитивно впливає на створення робочих кадрів, що володіють високими здібностями і вмотивовані на виконання завдань, що важливі для підприємства.

5. Мотивація кадрових ресурсів. Важливим фактором, що спричиняє результативність праці особи, є її мотивація. У країнах, що мають розвинуту ринкову економіку, мотиваційні моменти управління діяльністю мають широке застосування. Можна виділити декілька основних відносно самостійних напрямків, що містять способи підвищення мотивації праці. Перший – показує

роль мотиваційного впливу через процес формування відповідності оплати праці системі поліпшення її продуктивності. Він містить серед елементів поліпшення системи зарплати, надання можливості робітникам приймати участь у розподілі прибутку підприємства.

Звичайно. Мотиваційному механізму формування оплати труда надається велика роль, проте постійне підвищення зарплати не сприяє ні продуктивності труда, ні підтримці трудової активності. Такий підхід може мати успіх для короткочасних підйомах продуктивності труда. У підсумку все одно спостерігається звикання до такого типу впливу. Керівник має розуміти, що потреби працівників в цьому процесі відіграють важливу роль. Потреба низького рівня має бути задоволена раніше, ніж потреба біль високого рівня, і це впливає на поведінку людини. Через постійну зміну потреб, неможна розраховувати на постійних ефект від одних і тих самих прийомів. У особистості, з розвитком змінюються, розширюються і потреби в самореалізації, самовдосконаленні. Отже, процес мотивації, спрямований на задоволення потреб – безкінечний [34].

Ще один напрямок підвищення мотивації – удосконалення організації труда, що передбачає постановку цілей, розширення діяльнісних функцій, різноманіття праці, зміна посади, можливість роботи за гнучких графіком, покращення умов труда.

6. Оцінка результатів діяльності кадрів. Після адаптації працівника в колективі та отримання потрібної підготовки для успішного виконання своїх обов'язків, можна перейти до наступного кроку – визначення рівня ефективності труда. Мета оцінки результатів виконаних робіт виявляється як продовження виконання функції контролю. Сам процес контролю спрямований на застосування стандартів для вимірювання результатів з метою визначення різниці між встановленими нормами та в подальшому вживання методів корегування (за необхідності). Так само оцінка результатів роботи вимагає, щоб керівництво збирало інформацію про ефективність виконання службових обов'язків кожного співробітника. Володіючи такою інформацією, керівник

інформує підлеглих про це, і відповідно дає їм можливість виправити ситуацію, якщо вона не відповідає встановленим нормам. В той же час, оцінка результатів труда дає керівництву можливість визначити тих працівників, що виконують свої задачі найбільш ефективно, тим самим паралельно підняти їх по кар'єрних сходах, даючи скористатись шансом отримати більш привабливу посаду.

У сучасних ринкових умовах саме висококваліфікований та високомотивований кадровий ресурс стає основою успіху підприємства. Варто говорити про існування поряд з традиційними методиками управління кадровими ресурсами, до яких упевнено можна віднести такі як планування, відбір та набір кадрів, забезпечення робочого місця кожному працівнику, профорієнтація, професійна адаптація та оцінка роботи персоналу, наявність активного застосування сучасних методик та підходів до управління людськими ресурсами. В складі сучасних технологій управління кадровими ресурсами на підприємстві прийнято виділяти такі основні елементи:

- елемент мотивації та стимулювання праці кадрів;
- елемент навчання та постійного підвищення його кваліфікації;
- елемент ділової оцінки кадрів, що є об'єктивним фактором для майбутнього розвитку та просування кар'єрними сходами.

Як певний підсумок, варто зазначити, що успішна реалізація завдань управління кадровими ресурсами на підприємстві має ґрунтуватися на чіткій кадровій політиці. В свою чергу, під кадровою політикою найчастіше розуміється система норма та правил, що забезпечує регулювання кадрових ресурсів підприємства згідно зі стратегією організації. Саме тому найчастіше фірма використовує такі методи організації роботи з персоналом, які відповідають обраній стратегії розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно – економічна характеристика підприємства

ТОВ СП «Агро-Сфера» є сільськогосподарським підприємством, розташованим у Павлоградському районі Дніпропетровської області. Головною метою діяльності цього господарства є виробництво товарної сільськогосподарської продукції, її переробка та подальша реалізація для отримання прибутку. Це підприємство діє у статусі юридичної особи відповідно до українського законодавства і знаходиться у смт. Варварівка за адресою вул. Миру, 3.

ТОВ «Агро-Сфера» має розрахунковий рахунок в Павлоградській філії АППБ «Аваль», що свідчить про його офіційний статус та здатність здійснювати фінансові операції. Загальна кількість учасників, що володіють земельними паями, становить 1170 осіб. Господарство займає території двох сільських рад та населених пунктів: Михайлівка і Варварівка, що забезпечує йому достатню кількість земельних угідь для ефективного ведення сільськогосподарської діяльності.

Розташування підприємства на території однієї територіальної громади і двох населених пунктів надає йому значні переваги в плані доступу до ресурсів та ринків збуту. Це дозволяє ТОВ СП «Агро-Сфера» ефективно планувати та реалізовувати свої виробничі процеси, використовуючи доступні земельні, трудові та фінансові ресурси (табл.2.1).

Результати аналізу даних з таблиці 2.1 свідчать, що підприємство належить до категорії малих агрогосподарств та характеризується повним використанням наявних земельних ресурсів.

Таблиця 2.1

**Ефективність використання площ земельних угідь в
ТОВ СП «Агро-Сфера»**

Показники\ Роки	2021	2022	2023
Вартісні, тис. грн.: валова продукція	2002,6	2304,9	2442,3
товарна продукція	1565,0	1741,0	1871,8
повна собівартість	1246,0	1494,3	1466,5
Прибуток	319,0	246,7	405,4
Посівні площі, га	5319,1	5365,4	5331,9
Натуральні, ц: зернові та зернобобові	2002,6	2304,9	2442,3
Пшениця	88858,3	73973,5	82875,2
Ячмінь	55642,0	54224,0	58251,1
Ріпак	33216,4	19749,4	24624,0
Соняшник	1071,7	944,7	1904,6
Гірчиця	14106,7	24550,5	13049,3

Аналізуючи таблицю, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ СП «Агро-Сфера» демонструє поступове збільшення валової та товарної продукції протягом 2021-2023 років, зокрема, спостерігається зростання прибутку в 2023 році до 361,0 тис. грн. порівняно з попередніми роками.

Рис. 2.1 демонструє зміни у виробництві товарної продукції підприємства ТОВ СП «Агро-Сфера» за певний період.

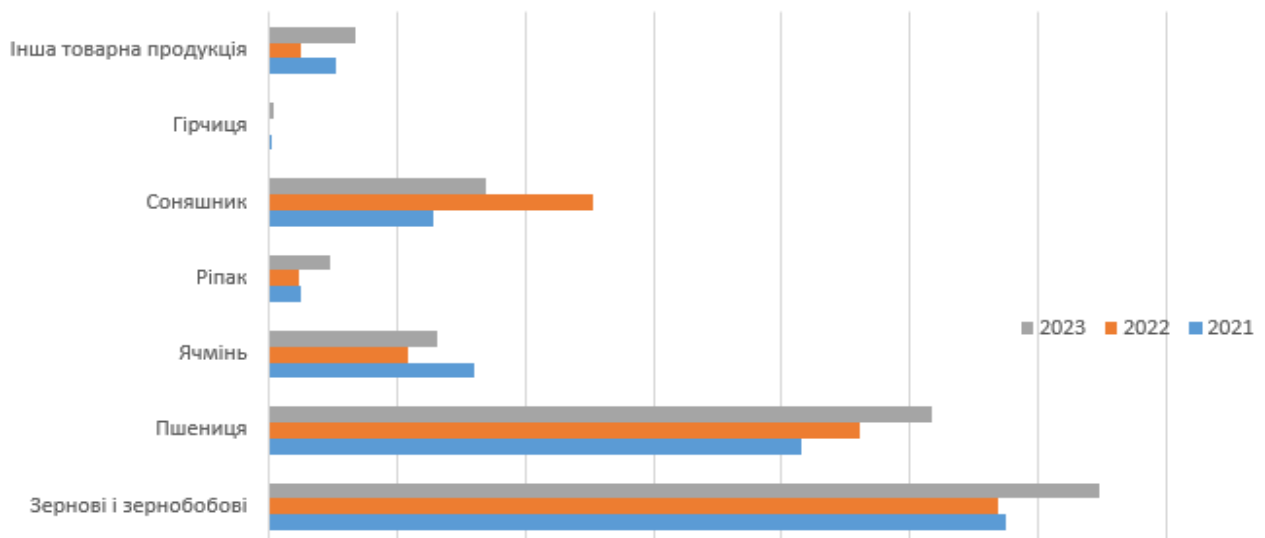


Рис. 2.1 Динаміка змін у виробництві товарної продукції підприємства

Інформація щодо структури посівних площ підприємства наведена в таблиці 2.2. Оцінювання демонструє, що основну частку у структурі посівів займають озимі зернові культури та соняшник.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура посівних площ господарства

Посіяні культури\Роки	2021р.		2022р.		2023р.	
	га	%	га	%	га	%
Озимі зернові	1631,7	33,5	1673,6	33	1547,8	33,4
Ярі зернові	1253,5	24,6	893,7	16,9	1144,3	23,9
Озимий ріпак	144,8	2,8	152,4	3	275,8	5,82
Соняшник	1959,3	38,9	2505,2	47,1	1715,4	36,22
Гірчиця	16,3	0,2		-	53,1	1,12
Разом	5005,6	100	5224,7	100	4736,4	4465,2

Дослідження свідчать про нещодавнє зростання обсягів та продуктивності діяльності підприємства, що виражається у збільшенні валового збору та реалізації продукції рослинництва, а також у зростанні продажів іншої продукції та підвищенні прибутковості від операцій підприємства. Табл. 2.3 містить аналіз формування прибутку підприємства на основі оцінки фінансового звіту ТОВ СП «Агро-Сфера». Аналіз даних таблиці показує, що протягом періоду з 2021 по 2023 роки підприємство ТОВ СП «Агро-Сфера» демонструвало стійке зростання фінансових показників. Доходи від продажів збільшилися на 439,7 тис. грн. (22%), досягнувши 2442,3 тис. грн. у 2023 році. Податок на додану вартість (ПДВ) зріс на 73,4 тис. грн. (22%), до 407,1 тис. грн. у 2023 році.

Чистий дохід від продажів збільшився на 366,6 тис. грн. (22%), до 2035,2 тис. грн. у 2023 році. Собівартість реалізованої продукції підвищилась на 240,1 тис. грн. (18%), до 1607,8 тис. грн. у 2023 році. Валовий дохід збільшився на 126,5 тис. грн. (38%), до 427,4 тис. грн. у 2023 році.

Управлінські витрати зросли на 8,1 тис. грн. (14%), до 66,3 тис. грн. у 2023 році. Витрати на збут збільшилися на 6,9 тис. грн. (8%), до 90,2 тис. грн. у

2023 році. Інші операційні витрати зросли на 5,1 тис. грн. (24%), до 26,2 тис. грн. у 2023 році.

Таблиця 2.3

Аналіз формування прибутку ТОВ СП «Агро-Сфера» у 2021 -2023 рр.

Показники\Роки	2021	2022	2023	Зміна за 2022-2021 роки		Зміна за 2021-2023 роки	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Дохід від продажів	2002,6	2304,9	2442,3	302,4	14,5	439,7	6
Податок на додану вартість (ПДВ)	333,7	384,2	407,1	50,5	14,8	73,4	6
Чистий дохід від продажів	1668,7	1920,8	2035,3	252,0	15,1	366,6	6
Собівартість реалізованої продукції	1367,8	1555,9	1607,9	188,0	13,8	240,1	2,8
Валовий дохід	300,9	365,0	427,4	64,1	20,9	126,5	16,8
Управлінські затрати	58,2	66,9	65,9	8,7	14,9	7,7	-1,5
Витрати на збут	83,4	96,0	97,7	12,6	15,2	14,3	1,3
Інші операційні витрати	21,2	24,5	26,5	3,3	14,2	5,3	7,9
Фінансовий результат від основної діяльності	152,3	177,6	237,3	25,3	15,9	84,9	32,5
Фінансові та інші витрати	42,7	49,3	31,3	6,5	14,9	-11,4	-35,8
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	109,4	128,4	206,1	18,9	16,8	96,7	59,5
Податок на прибуток від основної діяльності	27,9	32,1	51,5	4,2	14,8	23,6	59,5
Чистий прибуток після сплати податків	83,6	96,3	154,5	12,6	14,8	70,9	59,4

Підприємство показало значне зростання доходів і прибутковості, водночас ефективно управляючи витратами. Незважаючи на збільшення операційних витрат, приріст доходів від продажів та зниження фінансових витрат свідчать про поліпшення фінансового стану та ефективність управління ресурсами.

Протягом останнього періоду 2021-2023 років спостерігається зростання фінансових показників підприємства. Зокрема, виручка від продажу продукції підвищилась на 439,7 тис. грн., що становить приріст у 6%. Податок на додану вартість зріс на 73,4 тис. грн., а чистий дохід від продажів також збільшився на 366,6 тис. грн., що складає аналогічний відсотковий приріст. Це збільшення

обсягів продажу призвело до підвищення собівартості реалізованої продукції на 240 тис. грн., що відповідає зростанню на 2,8%.

Валовий дохід підприємства, що є різницею між чистим доходом і собівартістю, за цей період підвищився на 126,5 тис. грн., або на 16,8%. Цей факт свідчить про ефективне управління витратами на підприємстві, оскільки приріст валового доходу випереджає приріст чистого доходу від реалізації (16,8% проти 6%).

Аналіз витрат операційної діяльності показує різні тенденції: адміністративні витрати скоротились на 4,9 тис. грн. (1,5%), що свідчить про оптимізацію управлінських процесів. Водночас, витрати на збут зросли на 14,36 тис. грн. (1,3%) через збільшення обсягів реалізації. Приріст доходів від продажу (6%) перевищує приріст витрат на збут (1,3%), що вказує на ефективну організацію збутової діяльності.

Фінансові витрати підприємства значно зменшилися на -11,4 тис. грн. (35,8%) завдяки погашенню зобов'язань та зниженню витрат на обслуговування боргу. Фінансовий результат від традиційної діяльності до оподаткування зріс на 96,7 тис. грн. (59,5%). З огляду на незмінну ставку податку на прибуток, чистий прибуток після сплати податків також збільшився на 59,5% або на 70,9 тис. грн.

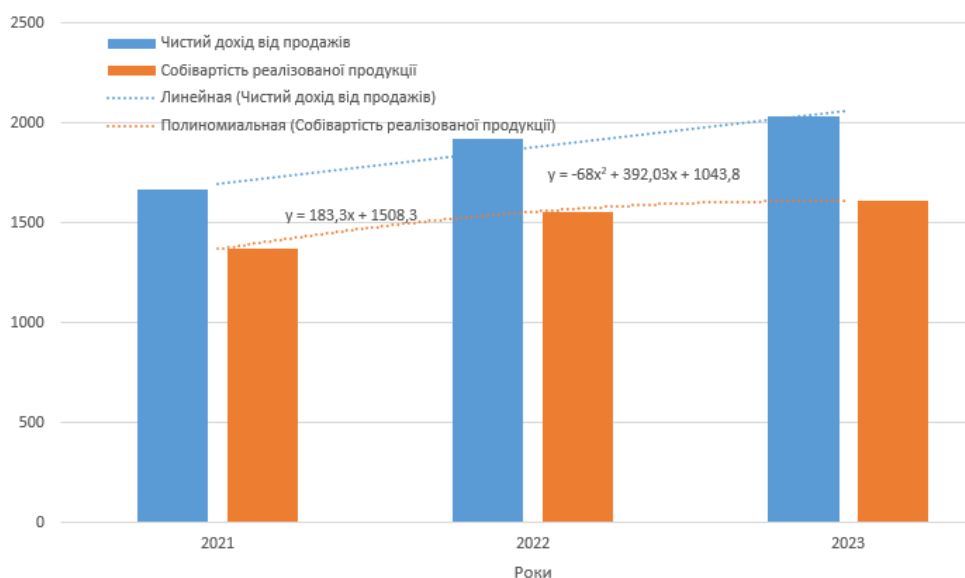


Рис. 2.2. Динаміка змін фінансових показників ТОВ СП «Агро-Сфера»

На рис. 2.2 представлено зміни основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ СП «Агро-Сфера». Аналіз цих показників показує, що чистий дохід від реалізації продукції зріс з 1668,7 тис. грн у 2021 році до 2035,3 тис. грн у 2023 році.

На підставі проведеної оцінки змін фінансових параметрів підприємства ТОВ СП «Агро-Сфера» можна зробити висновок, що ефективність діяльності підприємства останнім часом зросла.

Таблиця 2.4 містить аналіз основних показників рентабельності діяльності ТОВ СП «Агро-Сфера» за період 2021-2023 років. Розглядаючи зміни показників рентабельності, можна відзначити, що завдяки підвищенню ринкової активності підприємства, розширенню асортименту продукції та активізації маркетингово-збутових інструментів зі стимулювання збуту, ТОВ СП «Агро-Сфера» вдалося збільшити чистий прибуток на 59,4%.

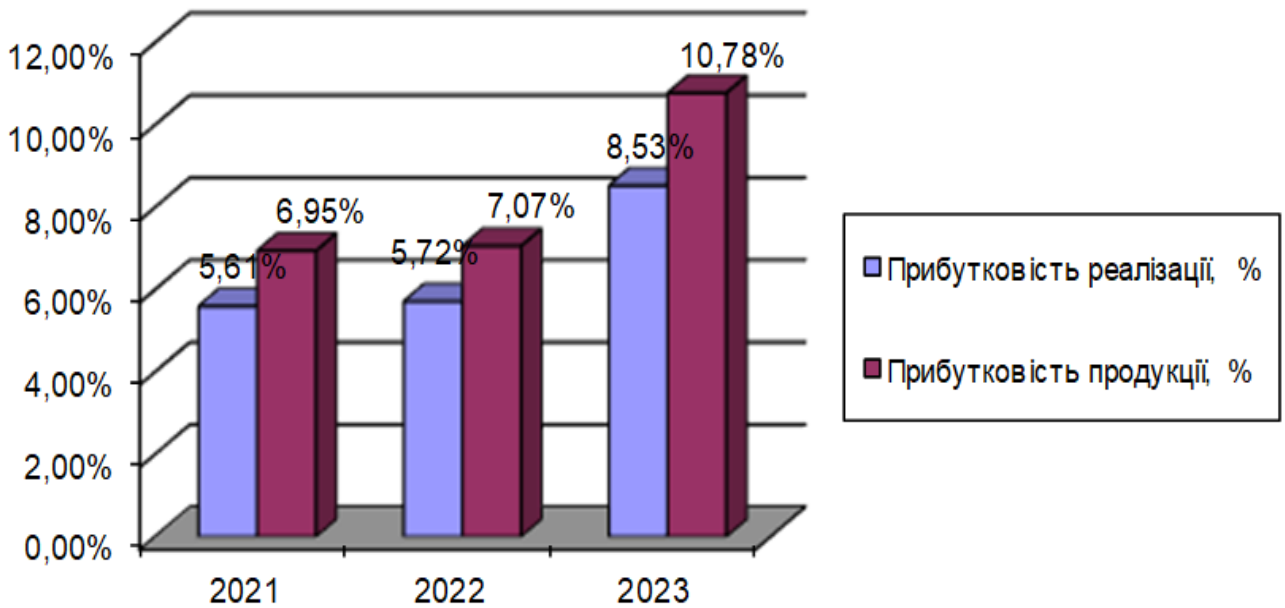
Таблиця 2.4

Параметри рентабельності операційної діяльності ТОВ СП «Агро-Сфера»

Показники, тис грн.	2021	2021	2021	Зміна за 2021-2022		Зміна за 2022-2023	
				грн.	%	грн.	%
Чистий дохід від продажів	1668,7	1920,8	2035,3	252,0	14,5	366,6	6,0
Вартість реалізованої продукції	1351,7	1555,9	1607,9	204,2	15,5	256,2	7,0
Загальні витрати	1514,5	1783,2	1829,3	268,7	16,5	314,8	8,0
Чистий прибуток після сплати податків	83,6	96,3	154,5	12,6	17,5	70,9	9,0
Рентабельність продажів, % (п4/п1)	5,61%	5,72%	8,53%	0,1%	18,5	2,9%	10,0
Рентабельність продукції, % (п4/п2)	6,95%	7,07%	10,7%	0,1%	19,5	3,8%	11,0

Таблиця демонструє зростання ключових фінансових показників ТОВ СП «Агро-Сфера» за період 2021-2023 років. Чистий дохід від продажів збільшився на 366,6 тис. грн. (22%), вартість реалізованої продукції зросла на 256,6 тис. грн. (19%), а чистий прибуток після сплати податків підвищився на 69,7 тис. грн. (83%). Це свідчить про підвищення рентабельності як продажів, так і

продукції, що вказує на ефективне управління витратами та успішну реалізацію стратегії підприємства, що підтверджує зображена діаграма (рисю2.3).



**Рис. 2.3. Зміна основних показників рентабельної діяльності
ТОВ СП «Агро-Сфера»**

Основними чинниками, які сприяли зростанню обсягів продажів та доходів від реалізації, стали: підвищення продажів на основному ринку збуту в місті Дніпро завдяки частковому витісненню сильних конкурентів; збільшення обсягів реалізації в інших регіонах шляхом активнішої роботи з місцевими замовниками; розширення асортименту продукції та освоєння вирощування нових культур.

Однак, на даний момент, через війну та інші негативні чинники, темпи економічного зростання в Україні значно уповільнилися, що негативно впливає на перспективи розвитку ринку сільськогосподарської продукції. Економічний спад призведе до скорочення всіх галузей, включаючи сільське господарство, що зменшить попит на продукцію ТОВ СП «Агро-Сфера» та посилить конкуренцію серед підприємств на українському ринку. У такій ситуації можливою стратегією для ТОВ СП «Агро-Сфера» може стати переорієнтація на інші ринки збуту.

Зважаючи на відносно невеликий розмір підприємства та його спеціалізацію виключно на виробництві продукції рослинництва, структура збуту на підприємстві є досить простою і складається з двох працівників: директора та менеджера з продажів. Це підтверджується схемами організаційної структури та структури управління (Додаток А, Б).

Директор ТОВ СП «Агро-Сфера» відповідає за розробку стратегії збуту, включаючи вибір клієнтів та визначення умов реалізації продукції для різних типів покупців. Він також розробляє типові контракти для оптових закупівельних компаній і підприємств з переробки аграрної продукції.

Менеджер з продажів займається операційною підтримкою збуту, забезпечуючи контакти зі споживачами та посередниками на відповідній території.

Структура збуту продукції підприємства включає одно- та дворівневі канали збуту. При одно-канальному збуті підприємство здійснює прямий продаж продукції споживачам через власних працівників. У разі дворівневого каналу збуту продукція реалізується через мережу посередників-оптовиків, які далі здійснюють продаж кінцевим споживачам.

2.2. Аналіз управління кадрами у ТОВ СП «Агро-Сфера»: структура та основні елементи

Проведемо аналіз змін загальної чисельності працівників ТОВ СП «Агро-Сфера». В останні роки відзначається щорічне зменшення кількості співробітників підприємства, що видно на рис. 2.4. Це скорочення може бути обумовлено низкою факторів, таких як оптимізація виробничих процесів, впровадження нових технологій, що знижують потребу в робочій силі, або економічні труднощі, які змушують підприємство зменшувати штат.

Зменшення чисельності персоналу також може свідчити про підвищення ефективності роботи існуючих працівників або про автоматизацію частини виробничих процесів. Незважаючи на це, важливо аналізувати вплив цих змін

на загальну продуктивність підприємства, якість продукції та моральний стан залишившихся співробітників.

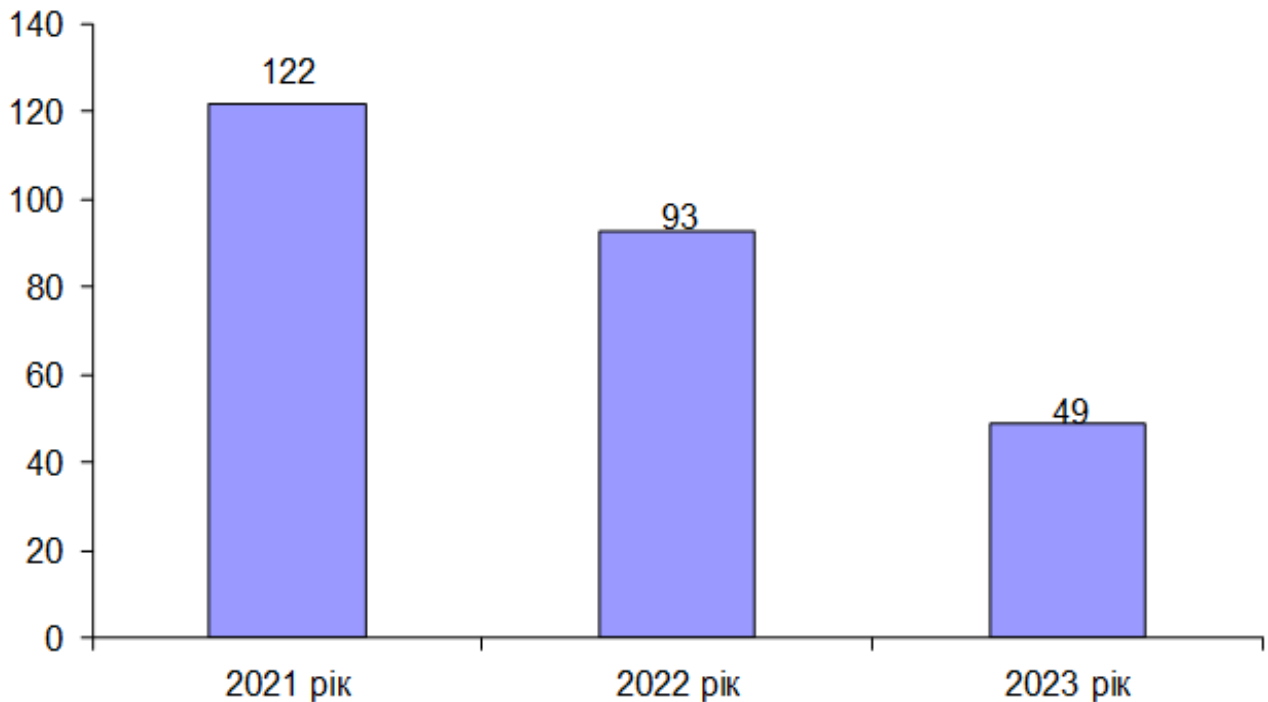


Рис. 2.4. Зміни чисельності працівників ТОВ СП «Агро-Сфера», чол.

У 2021 році на підприємстві було зайнято 122 працівники, в 2022 році чисельність скоротилася до 93 осіб, а в 2023 році кількість персоналу зменшилася до 49 працівників. Ці тенденції обумовлені загальними процесами реструктуризації та оптимізації організаційної структури ТОВ СП «Агро-Сфера». Керівництво ретельно аналізує основні напрями діяльності персоналу і прагне визначити оптимальну кількість співробітників, застосовуючи методи раціональної організації праці, з метою звільнення зайвих працівників, потреби в яких немає.

Проаналізувавши динаміку чисельності персоналу ТОВ СП «Агро-Сфера» за останні роки, варто перейти до оцінки структури працівників. На рисунку 2.6 представлено дані про розподіл працівників підприємства залежно від їхнього досвіду роботи. Цей аналіз допоможе краще зрозуміти, які зміни відбулися у складі персоналу і як вони впливають на ефективність діяльності підприємства.

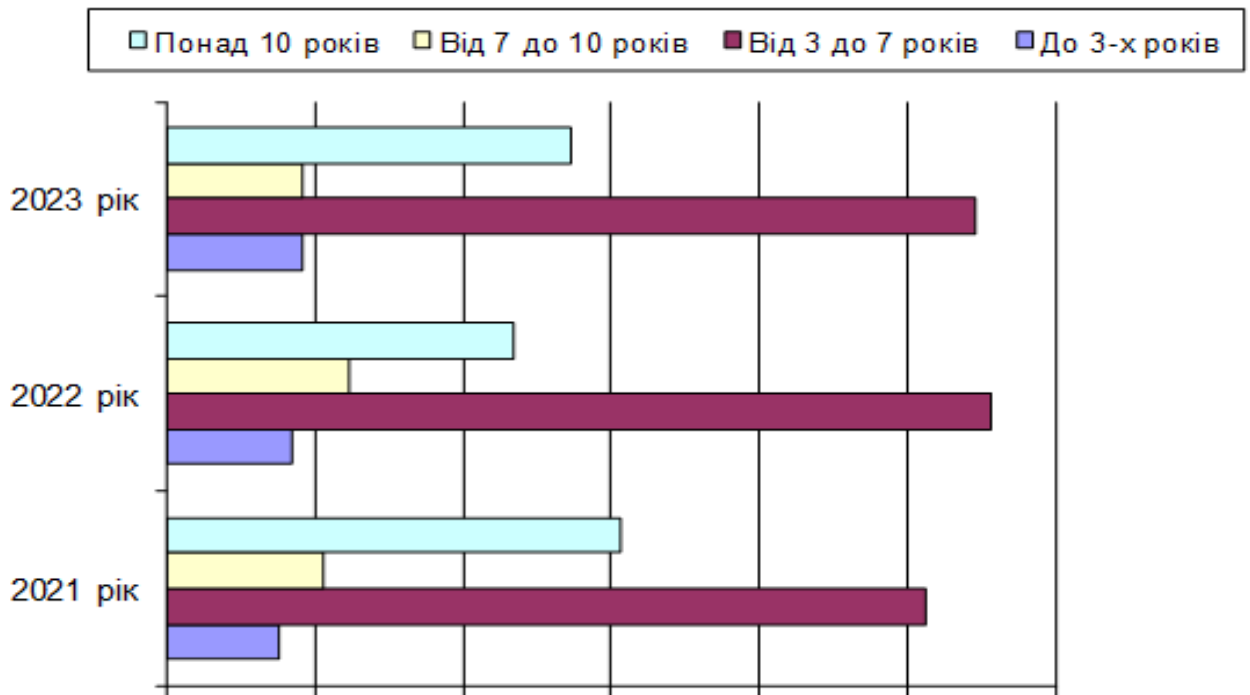


Рис. 2.5. Структура працівників ТОВ СП «Агро-Сфера» за рівнем досвіду роботи на підприємстві, %

Як видно з наведеної таблиці, більшість працівників ТОВ СП «Агро-Сфера» мають досвід роботи від 3 до 7 років. Зокрема, 28% працівників мають стаж понад 10 років, тоді як лише 8,9% працюють менше 3 років. Це свідчить про високу кваліфікацію персоналу, що є ключовим фактором успіху підприємства на ринку, оскільки досвідчені та кваліфіковані працівники забезпечують стабільний розвиток та конкурентоспроможність компанії.

Також важливо проаналізувати склад та структуру персоналу за функціональним призначенням. До вищого керівництва належать директор, заступник директора з виробництва і фінансів, а також керівники відділів та дільниць. Виробничий персонал включає працівників тракторно-рільничої бригади, токів і складів. Група спеціалістів та менеджерів складається з інженерів, механізаторів, працівників збуту, бухгалтерів, спеціаліста з кадрів, офіс-менеджера та ІТ-працівника.

На рисунку 2.7 представлено склад та структуру персоналу ТОВ СП «Агро-Сфера» за функціональним призначенням працівників за період 2021-2023 років.

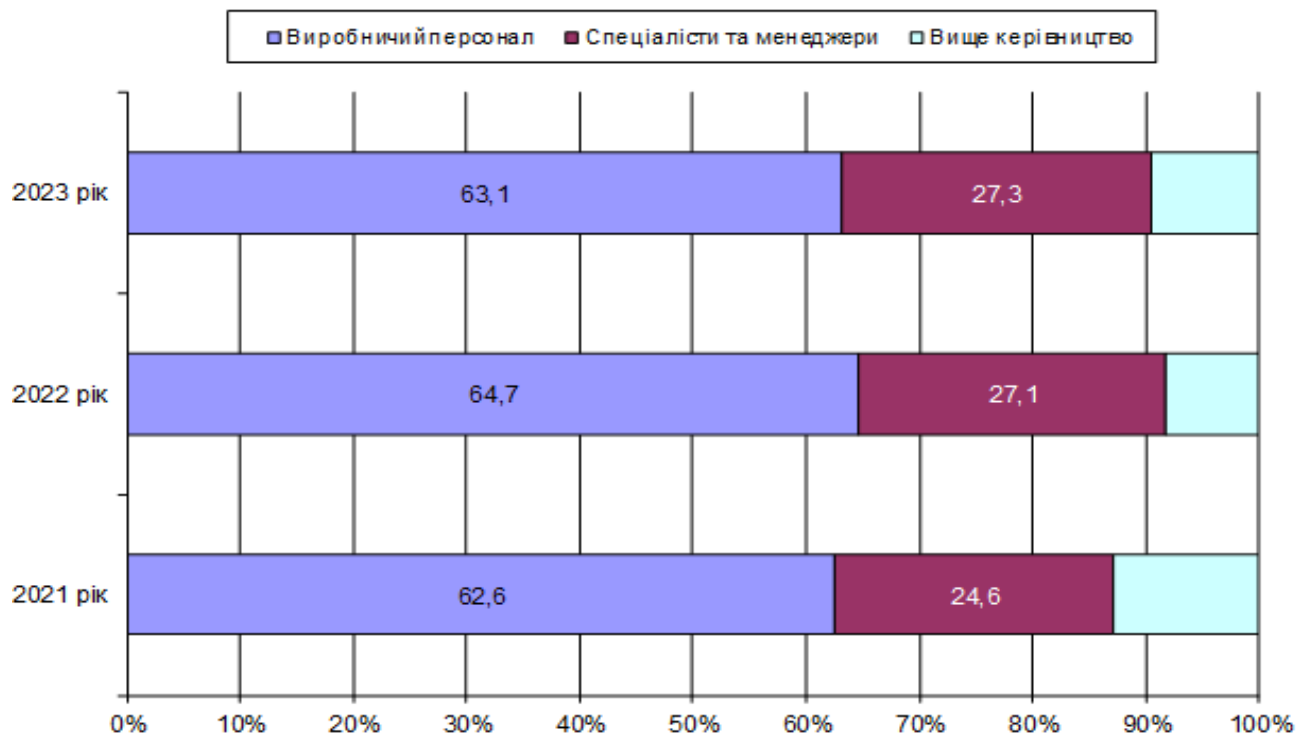


Рис. 2.6. Загальний склад та функціональна структура персоналу ТОВ СП «Агро-Сфера»

Як видно з наведеної діаграми, переважна частина працівників ТОВ СП «Агро-Сфера» належить до виробничого персоналу, який складає 64% від загальної чисельності працівників. Спеціалісти та менеджери становлять 27,2% від загальної структури персоналу, а вищий керівний склад складає 8,9%.

Процес роботи з персоналом на підприємстві починається з їхнього підбору. Відповідальність за цей процес покладається на спеціаліста з кадрів. Керівники відповідних відділів підприємства подають запити на підбір нових співробітників на основі оцінки потреби в персоналі. У процесі розробки процедур прийому та проведення набору спеціалісти з кадрів тісно співпрацюють з керівниками відповідних відділів, забезпечуючи оптимальну відповідність кандидатів вимогам організації. Цей процес детально ілюструє таблиця 2.5.

Спеціаліст з кадрів проводить ретельний аналіз вимог до вакансій, узгоджуючи їх з керівниками відділів, і розробляє стратегію пошуку відповідних кандидатів. Після визначення потенційних кандидатів, проводяться

співбесіди та оцінки для забезпечення відповідності кваліфікаційним вимогам і корпоративній культурі підприємства. Такий підхід дозволяє оптимально поєднувати потреби організації з потенціалом працівників, сприяючи підвищенню продуктивності та задоволеності роботою.

Таблиця 2.5

Діяльність спеціалістів з персоналу ТОВ СП «Агро-Сфера» у процесі рекрутингу

Техніка прийому на роботу	Дії керівника підрозділу (КП)	Дії менеджера з персоналу (МЗП)
Визначення задач рекрутингу	Визначення задач і консультація з менеджером з персоналу (МП)	Консультація КП щодо ринку праці
Розробка політики компанії щодо джерел набору	Прийняття рішень щодо політики набору, консультація з МП	Консультація КП про потенційний статус кандидата у разі прийому на роботу
Вибір методів рекрутингу	Консультація з МП щодо методів набору	Визначення методів рекрутингу та консультація з КП
Оцінка ефективності рекрутингу	Аналіз затрат і вигід рекрутингу	Оцінка витрат і вигід рекрутингу

Під час рекрутингу ТОВ СП «Агро-Сфера» використовує як зовнішні, так і внутрішні джерела кандидатів. Внутрішні джерела включають співробітників, які вже працюють в організації. У разі появи вакансій, спочатку оголошується внутрішній конкурс серед наявних працівників, і лише за відсутності відповідних кандидатів залучаються зовнішні фахівці. Такий підхід сприяє поліпшенню морального клімату в колективі та зміцнює довіру працівників до організації. При використанні зовнішніх джерел, спеціаліст з підбору персоналу ТОВ СП «Агро-Сфера» публікує оголошення про вакансії в газетах.

У наступній таблиці представлені переваги та недоліки кожного зі способів пошуку відповідних кандидатів на вакантні посади.

Таблиця 2.6

Плюси і мінуси джерел кадрового набору в ТОВ СП «Агро-Сфера»

Походження	Плюси	Мінуси
Внутрішні джерела	Мотивація до самореалізації всередині компанії сприймається як стимул для ефективної роботи. Для організації це означає продовження співпраці з відомими працівниками та скорочення фінансових витрат на рекрутинг.	Ризик ускладнення особистих взаємин між працівниками, можливість виникнення "сімейності"
Зовнішні джерела	Широкий вибір кандидатів. Нові працівники приносять свіжі ідеї та підходи до роботи.	Адаптація нового працівника, можливе погіршення морально-психологічного клімату серед довгострокових співробітників

Важливим компонентом системи залучення нових працівників до ТОВ СП «Агро-Сфера» є їх адаптація. Наразі для адаптації нових співробітників застосовуються такі заходи:

Керівник підрозділу особисто представляє новачка всім членам колективу.

На початковому етапі новачок отримує допомогу від працівника, на місце якого він прийшов, оскільки той ще працює визначені законодавством два тижні та допомагає ознайомитися з функціональними обов'язками і прийнятими на підприємстві стандартами роботи.

Проте ці два заходи не забезпечують повноцінну адаптацію нових працівників. Недоліком є недостатня увага до новачків, адже працівник, що очікує на звільнення, може бути недостатньо мотивованим і не завжди ретельно знайомить новачка з обов'язками та специфікою роботи. Це призводить до того, що на перших етапах роботи рівень продуктивності нових співробітників значно нижчий за середній рівень продуктивності тривалих працівників підприємства. За нашими дослідженнями, новачкам потрібно щонайменше шість тижнів, щоб досягти середнього рівня продуктивності. Для удосконалення підсистеми адаптації рекомендується впровадити програму наставництва, що сприятиме швидшому вливанню нових працівників у колектив та підвищенню їх продуктивності.

Ключовим елементом кадрової політики підприємства є мотивація і стимулювання праці. Це досягається через застосування матеріальних і нематеріальних методів заохочення. Основою матеріального стимулювання є система заробітної плати, яка для більшості працівників (зокрема виробничих, механізаторів, працівників збуту) є тарифно-преміальною. Заробітна плата складається з базової ставки і премії, яка визначається як певний відсоток від обсягів виконаних робіт.

Фіксована ставка заробітної плати залежить від посади в ієрархічній структурі підприємства, тоді як преміальна частина розраховується як відсоток від обсягів виконаних робіт: для працівників тракторно-рільничої бригади — від обробленої площі земельних угідь; для працівників збуту — від реалізованих угод по продажу продукції; для заступника директора з фінансової діяльності — відсоток від загальних доходів підприємства.

Така система оплати праці є ефективною, оскільки залежність заробітної плати від виробничих та фінансових показників діяльності стимулює працівників до підвищення особистих результатів і більш якісної роботи на благо підприємства. У таблиці 2.7 представлена динаміка річного фонду оплати праці працівників ТОВ СП «Агро-Сфера» з виділенням основного та преміального фондів заробітної плати. Аналіз показує, що в 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилась частка преміальної частини фонду оплати праці з 34,2% до 44,8%, що свідчить про посилення стимулюючої та мотивуючої функції системи заробітної плати.

Таблиця 2.7

Склад і структура річного фонду заробітної плати ТОВ СП «Агро-Сфера»

Фонд оплати праці\Роки	2022		2023	
	Сума, тис грн.	%	Сума, тис грн.	%
Базова частина фонду оплати праці	9006,7	65,8	8409,2	55,2
Бонусна частина фонду оплати праці	4577,7	34,2	6936,3	44,8
Всього	13585,4	100,0	15344,4	100,0

На рис. 2.7 наведено структуру бонусної частини оплати плати в ТОВ СП «Агро-Сфера».

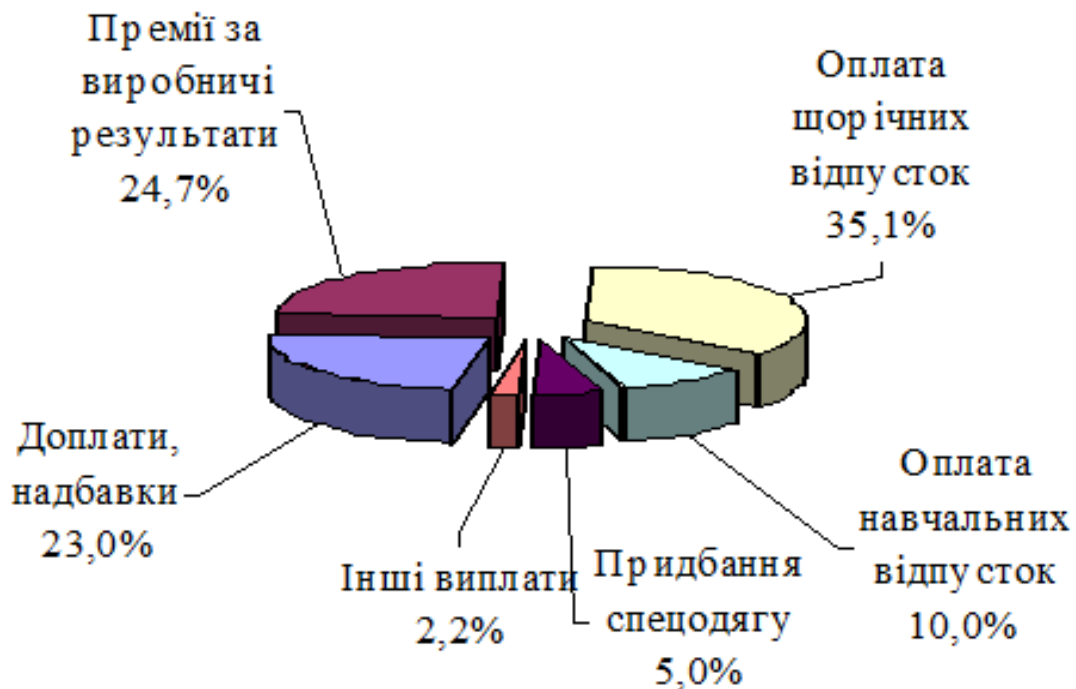


Рис. 2.7. Структура бонусної (додаткової) оплати праці у 2023 році в ТОВ СП «Агро-Сфера»

З рисунка 2.8 видно, що в структурі додаткової заробітної плати найбільша частка приходить на виплату щорічних відпусток (34,9%), премії за індивідуальні досягнення (24,7%) та надбавки і доплати (23,0%). Крім цього, для матеріального стимулювання працівників ТОВ СП «Агро-Сфера» використовуються й інші форми заохочення, такі як премії за високі показники, доплати за роботу у святкові дні, надбавки та одноразові матеріальні виплати.

Важливим елементом роботи з персоналом у ТОВ СП «Агро-Сфера» є програми оцінки працівників. Наразі на підприємстві застосовується система поточної оцінки (щоквартально), яка включає співбесіди між працівниками (зокрема, адміністративним та виробничим персоналом) і керівництвом. Оцінка включає такі аспекти, як ефективність індивідуальної роботи, трудова дисципліна, рівень професійних знань, організаторські здібності, здатність планувати та контролювати роботу, а також вміння знаходити ефективні рішення у нетипових ситуаціях.

На основі результатів оцінки керівники комплексно оцінюють професіоналізм працівників і розробляють рекомендації щодо шляхів і напрямків удосконалення. У разі незадовільних результатів можуть застосовуватися штрафні санкції, такі як позбавлення премії на наступний квартал, або, при систематичних негативних оцінках, розглядається питання про звільнення.

Система оцінки персоналу ТОВ СП «Агро-Сфера» має недоліки, зокрема, вона більше слугує інструментом покарання, ніж стимулювання. Для удосконалення системи оцінки пропонується:

Преміювання працівників у разі позитивних оцінок, що пов'язуватиме результати роботи з винагородою.

Використання результатів оцінки для визначення окладу працівника на майбутній період.

Використання результатів оцінки як основи для кар'єрного просування працівників.

Ще одним важливим аспектом роботи з персоналом є навчання та розвиток. Основний напрямок витрачання коштів на розвиток персоналу у ТОВ СП «Агро-Сфера» – це оплата цільових програм підвищення кваліфікації, на які витрачається 44% загального бюджету на розвиток персоналу (рис. 2.8).

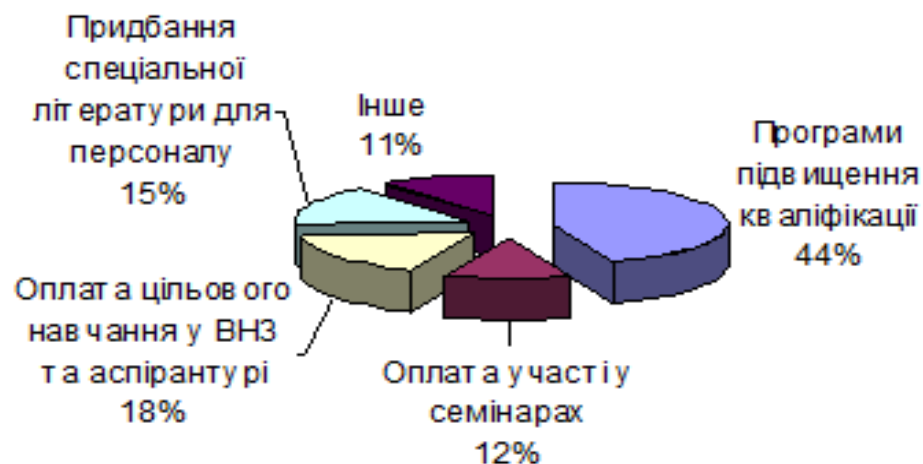


Рис. 2.8. Розподіл витрат на кадровий розвиток ТОВ СП «Агро-Сфера» за заходами у 2023 році, %

Основними складовими програм підвищення кваліфікації на підприємстві є фінансування цільового навчання працівників за програмами, розробленими провідними українськими навчальними закладами у сфері агропромислового комплексу, а також участь працівників у програмах обміну досвідом та знаннями. Значна частина коштів спрямовується на оплату цільового навчання співробітників у вищих навчальних закладах та аспірантурі за спеціальностями, які необхідні підприємству, складаючи 19% бюджету на розвиток персоналу.

Аналізуючи управління персоналом у ТОВ СП «Агро-Сфера», можна зазначити, що підприємство дотримується реактивної кадрової політики. Ця політика передбачає реагування на поточні проблеми в роботі з персоналом і оперативне їх вирішення. Методи, які використовуються для цього, включають оцінку та атестацію працівників, контроль психологічного стану колективу через анонімне анкетування, а також мотивацію та професійний розвиток персоналу.

Кадрова стратегія ТОВ СП «Агро-Сфера» тісно пов'язана з корпоративною стратегією компанії, яка орієнтована на якісне зростання і прибуток через динамічні інновації у виробництві та маркетингу агропромислової продукції. Метою є розробка та впровадження передових технологій. Відповідно, кадрова стратегія спрямована на постійне нарощування кадрового та інтелектуального потенціалу, необхідного для реалізації корпоративної стратегії. Основний пріоритет у кадровій стратегії – безперервний професійний розвиток і навчання персоналу, підвищення його кваліфікації як основа успішної діяльності підприємства в нових умовах господарювання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ СКЛАДОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ СП «АГРО-СФЕРА»

3.1. Вибір стратегії формування ефективної системи кадрового управління

Аналіз кадрової роботи на сучасних українських підприємствах показує значні якісні зміни в управлінні персоналом. Відбувається перехід від адміністративних, формальних методів до впровадження наукових підходів, заснованих на світовому досвіді управління працівниками в умовах ринку праці та переходу України до системи купівлі-продажу робочої сили, з урахуванням наявності безробіття. У сфері управління персоналом виникають такі питання:

Організаційні, пов'язані зі складністю структури, децентралізацією влади, координацією дій і контролем результатів.

Соціальні, оскільки сучасні великі організації як частина соціуму мають вирішувати проблеми персоналу.

Психологічні, оскільки в великих організаціях окремі працівники можуть відчувати себе ізольовано, що знижує їхню мотивацію та інтерес до роботи, негативно впливаючи на ефективність праці.

Ці проблеми також присутні в управлінні персоналом малих і середніх підприємств, хоча і з меншою гостротою.

Ефективність досягнення стратегічних цілей підприємства багато в чому залежить від ефективного використання та розвитку потенціалу персоналу. Важливу роль тут відіграє стратегія розвитку персоналу, яка передбачає підвищення кваліфікації працівників, розширення їх світогляду та можливостей. Це включає реалізацію соціальних програм підприємства, які спрямовані на залучення та утримання кваліфікованих співробітників відповідно до бізнес-стратегії, яка визначає ринкові та фінансові пріоритети підприємства.

Стратегія розвитку персоналу є комплексною моделлю дій, спрямованих на формування вимог до персоналу та рівня його ефективності, необхідного для досягнення бізнес-цілей підприємства. Вона включає управління персоналом для підвищення адаптаційних можливостей підприємства в умовах змін зовнішнього середовища, процеси визначення кадрових потреб, набір, розвиток, підвищення потенціалу і ефективне використання працівників. Крім того, стратегія включає профільні функції, такі як контролінг, маркетинг, інформаційне забезпечення та організація управління розвитком персоналу.



Рис. 3.1. Роль стратегії розвитку в системі кадрового управління підприємства

Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та конкурентоспроможності підприємства проявляється у випадках значних змін у бізнес-стратегії. Наприклад, якщо плануються значні зміни у виробничих процесах, клієнтській політиці або продажах для підвищення конкурентоспроможності, рівень розвитку персоналу може виявитися недостатнім для нових завдань. У таких

випадках добре продумана кадрова стратегія дозволяє залучити необхідні ресурси для досягнення цілей підприємства.

При великих злиттях або поглинаннях, спрямованих на завоювання ринку та підвищення конкурентоспроможності, необхідні комплексні рішення щодо управління великою кількістю співробітників. Успіх таких угод залежить від чіткої стратегії розвитку персоналу, узгодженої з бізнес-завданнями підприємства.

Необхідність досягнення лідерства на ринку. Коли стратегія підприємства спрямована на зайняття провідної позиції на ринку або залучення найкращих фахівців, стратегія розвитку персоналу стає ключовим елементом.

Наявність суттєвих проблем в управлінні персоналом. Іноді в бізнесі не відбувається значних змін, але такі проблеми, як високий рівень плинності кадрів, недосконалі процедури залучення співробітників з необхідними навичками або дуже низька продуктивність праці, ставлять під загрозу успіх компанії. Це знижує ефективність роботи персоналу і, відповідно, негативно впливає на конкурентоздатність підприємства.

Значущість елементів комплексної стратегії організації пояснюється тим, що їх успішна реалізація безпосередньо пов'язана з кваліфікаційним рівнем персоналу. Таким чином, інноваційна, техніко-технологічна та стратегія якості продукції значною мірою визначають вимоги до персоналу підприємства.

Стратегія розвитку персоналу визначається особливостями комплексної стратегії підприємства:

Стратегічні цілі розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства є основою для планування розвитку персоналу на стратегічну перспективу.

Формування загальної стратегії розвитку підприємства дозволяє оцінити, проаналізувати та обрати необхідну систему впливів на персонал для її успішної реалізації.

З точки зору впливу на стратегію розвитку персоналу, особливо важливими є три складові стратегії підприємства (рис. 3.2).

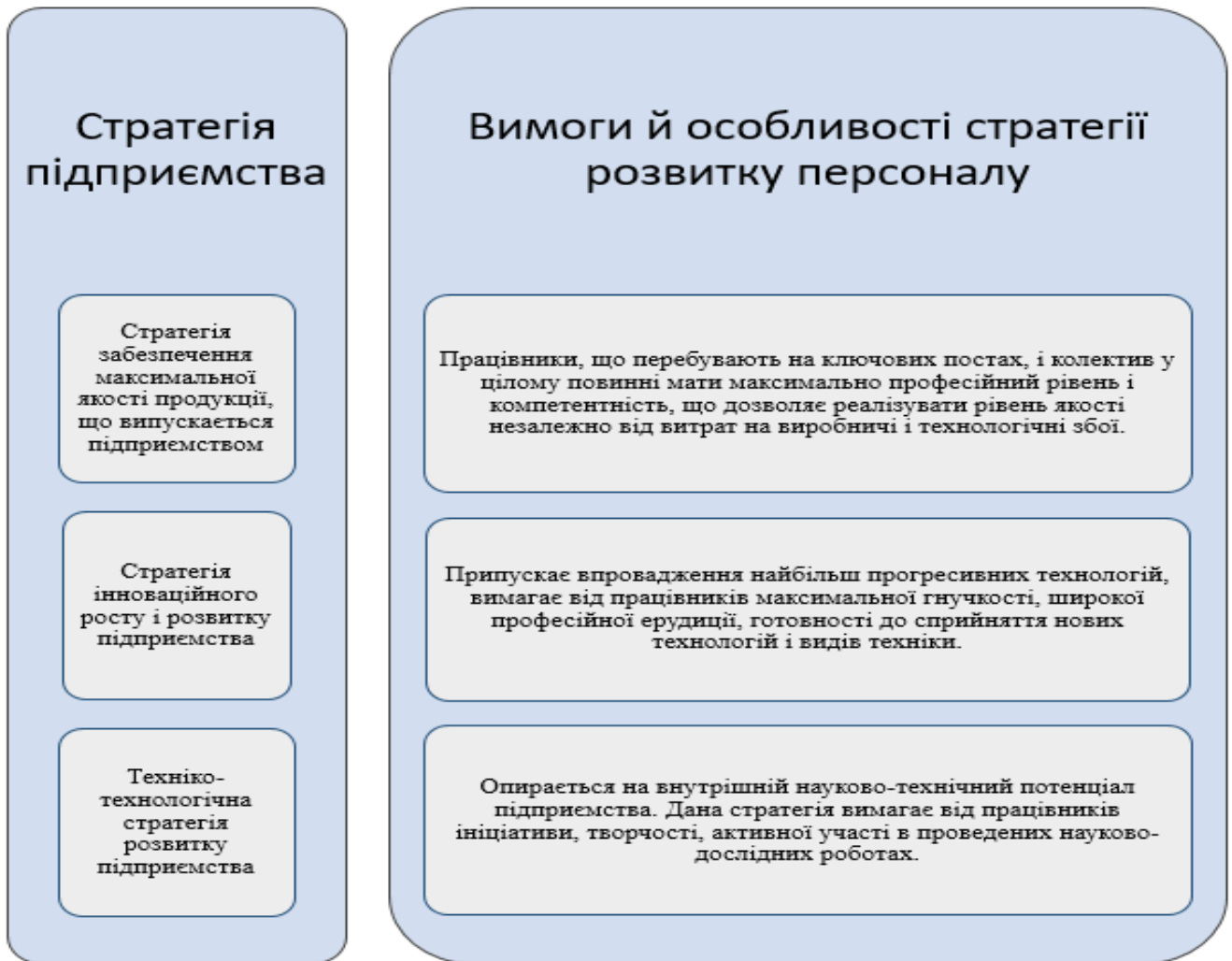


Рис. 3.2. Взаємозв'язок бізнес-стратегії та стратегії кадрового розвитку для ТОВ СП «Агро-Сфера»

Стратегія підприємства визначає виробничі цілі та завдання для співробітників, на основі яких проводиться оцінка кваліфікації, виробничих навичок, здібностей та можливостей працівників.

Стратегія розвитку підприємства встановлює динаміку вимог до персоналу щодо його розвитку. Ці вимоги включають ділові якості, а також конкретні вимоги до посади, такі як освіта, її профіль, вік та стаж роботи.

Для забезпечення успішної реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства, доцільним є створення раціональної організаційно-економічної моделі. Ця модель повинна базуватися на ефективному використанні існуючого кадрового потенціалу і бути спрямованою на підвищення конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому, так і на

зовнішньому ринках. Пропонується наступна організаційно-економічна модель стратегії кадрового розвитку підприємства (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Структурно-економічна модель стратегії розвитку кадрів підприємства

Важливість елементів комплексної стратегії організації пояснюється тим, що їх успішне впровадження безпосередньо залежить від рівня кваліфікації персоналу. Інноваційна, техніко-технологічна та якісна стратегії продукції визначають сукупність вимог до персоналу підприємства.

Зміст стратегії розвитку персоналу тісно пов'язаний із комплексною стратегією підприємства:

Стратегічні цілі розвитку та конкурентоспроможності підприємства формують основу для планування розвитку персоналу.

Формування загальної стратегії розвитку підприємства дозволяє оцінити та вибрати ефективні методи впливу на персонал для її реалізації.

Стратегія підприємства визначає виробничі цілі та завдання, на основі яких здійснюється оцінка кваліфікації, навичок та можливостей співробітників.

Стратегія розвитку підприємства встановлює динаміку вимог до персоналу, які включають професійні якості, необхідні для конкретних посад, такі як освіта, досвід та вік.

Зв'язок між бізнес-стратегією та стратегією розвитку персоналу. Перший блок запропонованої організаційно-економічної моделі включає перевірку кожного аспекту бізнес-стратегії та визначення вимог до персоналу і ступеня його залученості в реалізацію стратегії. Участь персоналу може бути як прямою, так і непрямую, залежно від характеру змін у бізнес-стратегії.

Управління кадровим потенціалом включає порівняння існуючих та необхідних ресурсів для реалізації стратегії розвитку підприємства. На цьому етапі досліджуються загальні тенденції кадрової структури, такі як плінність кадрів, активність рекрутингу, кількість співробітників пенсійного віку тощо. Ці дані використовуються для вдосконалення системи відбору, навчання та розподілу функцій серед співробітників.

Імідж підприємства як роботодавця є важливим компонентом стратегії розвитку персоналу. Підприємства повинні зрозуміти своє позиціонування в очах працівників, щоб залучати, утримувати та мотивувати потрібних співробітників. Цей блок допомагає виявити та ефективно використовувати конкурентні переваги підприємства.

Розміщення пріоритетів інвестування в персонал об'єднує стратегію розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства, аналіз потенціалу персоналу та формування іміджу підприємства як роботодавця. Далі обираються напрямки інвестування в персонал. Успіх впровадження стратегії розвитку персоналу залежить від її добре продуманої тактичної реалізації.

Розвиток персоналу повинен ґрунтуватися на концепції систематичного навчання, що включає безперервне використання різних методик навчання для підвищення кваліфікації та конкурентоспроможності працівників. Розвиток ринкових відносин в Україні висуває нові вимоги до функціонування підприємств та управління їх ресурсами, де ключову роль відіграє менеджмент.

Таким чином, кадрова стратегія ТОВ СП «Агро-Сфера» повинна базуватися на наступних принципах:

Пріоритет розвитку персоналу та нарощування кадрового потенціалу, з фокусом на безперервне навчання та підвищення кваліфікації.

Побудова ефективної системи мотивації персоналу, що включає справедливу оплату праці, врахування внеску кожного працівника та поєднання фінансових і нефінансових стимулів.

Забезпечення стабільності кадрового складу, формування лояльності персоналу та утримання найкращих працівників через удосконалення умов праці, стимулювання за лояльність і створення позитивної атмосфери в колективі.

Ці принципи втілюються через систематичне вдосконалення процесів відбору, навчання та розвитку персоналу. Важливу роль відіграє постійне підвищення кваліфікації працівників, що забезпечує відповідність їх компетенцій новим викликам і вимогам ринку. Використання підсистеми поточної оцінки персоналу, планування потреб у трудових ресурсах та реалізація навчальних програм сприятиме підвищенню ефективності роботи співробітників та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Додатково, система мотивації повинна забезпечувати справедливу оплату праці, враховуючи рівень кваліфікації та продуктивність працівників, а також використання нефінансових стимулів, таких як визнання та професійний розвиток. Успішна реалізація цих стратегій допоможе утримати талановитих працівників, підвищити їх лояльність і забезпечити стабільність кадрового складу.

Таким чином, реалізація цих принципів дозволить ТОВ СП «Агро-Сфера» не лише підвищити ефективність управління персоналом, але й зміцнити конкурентні позиції на ринку, забезпечивши стійкий розвиток та досягнення стратегічних цілей підприємства.

3.2. Заходи по удосконаленню стратегічних аспектів управління кадровим складом ТОВ СП «Агро-Сфера»

Дослідження кадрової політики сільськогосподарського підприємства ТОВ СП «Агро-Сфера» виявило низку недоліків у роботі з персоналом. Основними проблемами є недостатня увага до нових працівників та складний процес їх адаптації, неефективна система мотивації та стимулювання, обмежені можливості для кар'єрного зростання, а також відсутність корпоративної культури.

На основі цих виявлених недоліків можна визначити основні принципи, які повинні стати фундаментом кадрової політики підприємства у майбутньому. Ці принципи сприятимуть підвищенню ефективності господарської діяльності ТОВ СП «Агро-Сфера». Серед таких принципів варто відзначити:

1. Покращення процесу адаптації нових працівників: Впровадження програм наставництва та підтримки для новачків допоможе їм швидше інтегруватися в колектив і зрозуміти свої обов'язки. Це може включати регулярні зустрічі з наставниками, навчальні семінари та інтеграційні заходи.

2. Розробка ефективної системи мотивації: Система мотивації повинна включати як фінансові, так і нефінансові стимули. Фінансові стимули можуть включати премії, бонуси за досягнення, а також прозору систему підвищення заробітної плати. Нефінансові стимули можуть включати визнання досягнень, нагороди, можливості для професійного розвитку та гнучкий графік роботи.

3. Створення умов для кар'єрного зростання: Підприємство повинно забезпечити можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання своїх співробітників. Це може включати програми навчання та підвищення кваліфікації, можливості для внутрішнього просування та ротації між різними підрозділами.

4. Формування та впровадження корпоративної культури: Корпоративна культура повинна сприяти згуртованості колективу та

підвищенню лояльності працівників до підприємства. Це може включати організацію спільних заходів, святкувань, командних будівельних заходів та підтримку відкритого і прозорого комунікаційного середовища.

5. Впровадження системи регулярної оцінки ефективності працівників: Оцінка повинна проводитися на регулярній основі і включати зворотний зв'язок від керівництва, колег та самих працівників. Це допоможе виявити сильні та слабкі сторони кожного працівника та розробити індивідуальні плани розвитку.

6. Підтримка балансу між роботою та особистим життям: Забезпечення можливостей для працівників підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям сприятиме зниженню рівня стресу та підвищенню загальної задоволеності роботою.

7. Розвиток інноваційного потенціалу: Підтримка та заохочення інновацій серед працівників, створення умов для розвитку нових ідей та їх впровадження в практичну діяльність підприємства.

Систематезований їх опис наведено на рис.3.4.



Рис. 3.4. Основні принципи покращення стратегічних аспектів кадрової політики ТОВ СП «Агро-Сфера»

Застосування цих принципів допоможе створити ефективну систему управління персоналом, що забезпечить стабільний розвиток підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та покращенню загального морального клімату в колективі .

Аналіз показав, що нові працівники стикаються з труднощами в адаптації до колективу та освоєнні своїх функціональних обов'язків, що призводить до нижчої продуктивності порівняно з працівниками, які працюють на підприємстві тривалий час. Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадження програми наставництва для нових співробітників.

Програма наставництва передбачає прикріплення до кожного нового працівника наставника – більш досвідченого менеджера ТОВ СП «Агро-Сфера». Наставник буде допомагати новачку швидше інтегруватися в роботу, надаючи поради та консультації щодо виконання функціональних обов'язків і адаптації до умов роботи на підприємстві.

Ефект від запровадження програми наставництва виявляється в швидшому зростанні продуктивності нових працівників та їхній швидшій адаптації до нового робочого середовища, колективу, прийнятих на підприємстві принципів, стандартів та норм поведінки.

У таблиці 3.1 наведено фактичні показники, що характеризують тривалість входження нових працівників у роботу, рівень відставання їх продуктивності від продуктивності інших працівників, а також втрати ТОВ СП «Агро-Сфера», пов'язані з цим. Окрім того, представлено прогноз цих показників після впровадження програми наставництва для новачків.

Таблиця 3.1

Очікуваний результат від впровадження програми наставництва для нових працівників ТОВ СП «Агро-Сфера»"

Показники	Перед впровадженням	В результаті впровадження	Зміна показників	
			+/-	%
Середньотижнева продуктивність одного працівника, тис. грн	2,4	2,4	0,0	-
Тривалість адаптаційного періоду для нових працівників, тижнів	7,8	4,5	-3,4	-43,1
Відставання продуктивності нових працівників під час адаптації, %	33,6	22,4	-11,2	-34,2
Фінансові втрати ТОВ СП «Агро-Сфера», тис.грн.	4,9	1,9	-3,1	-59,8

Таким чином, прогнозується, що середня тривалість адаптаційного періоду для нового працівника в ТОВ СП «Агро-Сфера» зменшиться з 6 тижнів до 3 тижнів завдяки впровадженню програм наставництва, що становить скорочення на 43,1%. Одночасно, середній рівень відставання продуктивності новачків від інших працівників зменшиться з 30% до 20%, оскільки наставник буде надавати необхідні консультації та підтримку.

Внаслідок цього, втрати ТОВ СП «Агро-Сфера» через нижчу продуктивність нових працівників знизяться з 4,9 тис. грн до впровадження програми до 1,9 тис. грн після її впровадження. Таким чином, економія коштів завдяки програмам наставництва складе 3,1 тис. грн або 59,8%. На підставі цього можна зробити висновок про ефективність запропонованих заходів, спрямованих на прискорення адаптації нових працівників та підвищення їх продуктивності.

Ще одним важливим напрямком удосконалення методів управління персоналом у ТОВ СП «Агро-Сфера» є реформування системи оцінки

працівників. Оцінка повинна виконувати не лише каральну функцію, а й стимулювати та мотивувати співробітників. Для цього необхідно запровадити преміювання працівників за досягнення високих якісних показників у роботі.

Директор ТОВ СП «Агро-Сфера» разом з керівниками функціональних підрозділів повинні проводити регулярні оцінки працівників за відповідний період. Критеріями оцінювання можуть бути такі показники, як виконання функціональних обов'язків, якість роботи, самостійність, компетентність, ставлення до праці, професійна дисциплінованість, прагнення до підвищення кваліфікації та взаємини з колегами. Найкращі працівники повинні отримувати грошові премії.

Впровадження цього мотиваційного заходу буде ефективним, оскільки можливість отримувати премії стимулюватиме працівників до більш продуктивної роботи. Для успішності цього заходу необхідна публічність і прозорість процедури відбору: критерії оцінки мають бути чіткими та зрозумілими, а визнання найкращих працівників обґрунтованим і об'єктивним. Кожен працівник повинен знати, що за високі показники ефективності він може претендувати на звання найкращого працівника і отримати за це фінансову винагороду.

При оцінці економічної ефективності цих заходів необхідно порівняти очікувані доходи від їх впровадження з очікуваними витратами на їх реалізацію. Очікувані доходи включають підвищення рівня самоудосконалення працівників та їх професійного розвитку, що в кінцевому підсумку позитивно вплине на продуктивність праці та результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Очікувані витрати включають виплату додаткових премій працівникам, які показали кращі результати при оцінці.

У таблиці 3.2 представлено прогнозований ефект від впровадження цих заходів у практику роботи з кадрами ТОВ СП «Агро-Сфера».

Таблиця 3.3

Прогнозована економічна ефективність заходів з удосконалення системи оцінки персоналу ТОВ СП «Агро-Сфера»

<i>Показники</i>	<i>Значення</i>
Прогнозовані річні витрати на преміювання працівників за результатами оцінки, тис. грн.	11,0
Прогнозований відсоток працівників, які підвищать кваліфікацію та збільшать продуктивність, %	45,0
Середня продуктивність праці на одного працівника до впровадження, тис. грн.	50,1
Прогнозований темп приросту продуктивності праці, %	25
Прогнозований економічний ефект для підприємства, тис. грн.	32,2
Чистий економічний ефект від впровадження заходів, тис. грн.	22,3

Оцінки очікуваного відсотка працівників ТОВ СП «Агро-Сфера», які зможуть підвищити свій професійний рівень та збільшити продуктивність праці, базуються на загальному аналізі здатностей персоналу до навчання та самовдосконалення. В результаті встановлено, що прогнозований ефект від впровадження цих заходів складе 22,3 тис. грн. на рік.

Підсумовуючи викладене, можна визначити основні напрями вдосконалення методів управління поведінкою персоналу в ТОВ СП «Агро-Сфера»:

1. Реалізація програм адаптації новачків: Програми сприятимуть швидшій інтеграції нових працівників у колектив, швидшому зростанню їхньої продуктивності та кращій адаптації до нових умов роботи, корпоративної культури та стандартів підприємства.

2. Впровадження нефінансової мотивації: Організація харчування для працівників сприятиме підвищенню їхньої лояльності до підприємства та стабілізації кадрового складу, зменшуючи витрати на пошук нових працівників та втрати через нижчу продуктивність новачків.

3. Розвиток програм навчання персоналу: Це підвищить кваліфікацію працівників, зміцнить кадровий потенціал підприємства та сприятиме зростанню доходів і чистого прибутку.

4. Удосконалення системи оцінки персоналу: Перетворення системи оцінки на ефективний стимулюючий інструмент мотивуватиме працівників до постійного розвитку та самовдосконалення.

Загалом, ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності керування кадрами, що, в свою чергу, забезпечить стабільний розвиток товариства та підвищення його конкурентоздатності на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Кадрова стратегія є однією з ключових функціональних стратегій підприємства, відображаючи політику розвитку персоналу. Вона базується на основних принципах і цілях роботи з персоналом, враховуючи організаційні стратегії та кадровий потенціал. Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, який розробляється з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного та кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики. Ця стратегія визначає напрямки роботи з персоналом, забезпечуючи баланс між потребами підприємства та розвитком його людського капіталу.

2. Продуктивність, мотивація та творчий потенціал працівників є критичними конкурентними перевагами підприємства. У ринкових умовах ці фактори відіграють вирішальну роль у забезпеченні успіху стратегії, спрямованої на підвищення вартості підприємства. Стратегія розвитку персоналу має на меті інвестування в людський капітал, що включає навчання, розвиток навичок та підвищення мотивації працівників. Це сприяє зростанню продуктивності праці та забезпечує стійкість підприємства в умовах конкуренції.

3. Сильні сторони кадрової політики ТОВ СП «Агро-Сфера» включають високий рівень заробітної плати, гарні умови праці та задоволеність працівників від своєї роботи. Ці фактори підвищують привабливість підприємства як роботодавця і сприяють утриманню кваліфікованих кадрів. Однак, існують і слабкі сторони, такі як обмежені можливості для кар'єрного зростання та недостатній розвиток професійних навичок. Це вказує на необхідність більш активного впровадження системи навчання та розвитку персоналу, що допоможе задовольнити потреби працівників у професійному зростанні та підвищити їхню лояльність до підприємства.

4. Стратегічні пріоритети кадрової політики ТОВ СП «Агро-Сфера» включають розвиток персоналу, побудову ефективної системи мотивації та забезпечення стабільного кадрового складу. Постійна націленість на розвиток персоналу та нарощування кадрового потенціалу підприємства є ключовим пріоритетом. Другий пріоритет – побудова успішної системи мотивації персоналу через справедливу оплату праці, що враховує рівень кваліфікації та продуктивність працівників, а також використання як фінансових, так і нефінансових методів стимулювання. Третій стратегічний пріоритет полягає у забезпеченні стабільного кадрового складу, формуванні лояльності персоналу до підприємства та утриманні на підприємстві найкращих працівників.

5. Основні принципи, на яких повинна базуватися кадрова політика ТОВ СП «Агро-Сфера», включають реалізацію програм адаптації новачків, нефінансову мотивацію, програми навчання та удосконалення системи оцінки персоналу. Реалізація програм адаптації новачків до корпоративної культури підприємства сприятиме їх більш швидкому входженню в роботу. Впровадження нефінансової мотивації, такої як організація харчування для працівників, підвищить їхню прихильність до підприємства та стабілізує кадровий склад. Програми навчання підвищать рівень кваліфікації персоналу, а удосконалена система оцінки стане ефективним інструментом стимулювання, мотивуючи працівників до постійного розвитку та самовдосконалення.

6. Для досягнення мети зростання вартості людського капіталу ТОВ СП «Агро-Сфера» необхідно впроваджувати програми додаткового навчання персоналу. Оптимізація витрат на навчання можлива за допомогою математичних моделей, що дозволить досягти максимальної віддачі від інвестицій у навчання. Наприклад, оптимізаційна математична модель може допомогти визначити оптимальні витрати на навчання окремих категорій персоналу, враховуючи вартість одного навчального дня. За обраного варіанту параметрів моделі підприємство зможе використати бюджет на навчання максимально ефективно, забезпечуючи проходження повної програми навчання всіма категоріями працівників. Очікуваний корисний ефект від реалізації такої

програми для підприємства складає значну суму, що свідчить про високу ефективність інвестування в навчання та розвиток персоналу.

7. Таким чином, на основі виконаного дослідження, можна зробити висновок, базовими напрямками оптимізації методів управління кадрової поведінки в ТОВ СП «Агро-Сфера» повинні стати запровадження програм адаптації новачків, розвиток системи навчання, реалізація ефективної системи мотивації та удосконалення оцінки персоналу. Це сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства та забезпечить його стійкий розвиток у конкурентному середовищі.

8. Реалізація інтегрованої програми навчання та розвитку персоналу, що включатиме систематичне навчання, наставництво, ефективну мотивацію та регулярну оцінку працівників, спрямовану на підвищення їхньої кваліфікації та продуктивності. Це допоможе не тільки підвищити професійний рівень працівників, але й зміцнити їхню лояльність до підприємства, забезпечуючи стабільність і розвиток ТОВ СП «Агро-Сфера».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бородатий В. П. та ін. Управління персоналом: Навч. посібник для студентів екон. спец. / Бородатий В. П., Крижко І. Д., Ягодзінський А. Й.; Ін-т змісту і методів навчання. К., 2018. 270 с.
2. Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусев О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с. URL: <https://bitly.ws/3f3Kw> (дата звернення 21.11.2023).
3. Бідюк П.І., Тимошук О.Л., Коваленко А., Коршевнік Л. Системи і методи підтримки прийняття рішень. Підручник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6958f683-fbac-4506-9c85-5115c8f8b4c6/content> (дата звернення 21.11.2023).
4. Бутко М.П. Теорія прийняття рішень. Підручник. Київ. «Центр учбової літератури», 2015. 360 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/96/view/101> (дата звернення 21.11.2023).
5. Виноградова О. В. Проблеми регламентації контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. Проблеми економіки. 2015. № 4. С.195-201. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-4_0-pages-195_201.pdf (дата звернення 25.04.2024).
6. Виноградова О. В. Проблемні питання інформаційного забезпечення контролю процесу прийняття управлінських рішень. Економіка. Фінанси. Право. 2015. № 12/1. С. 38-41. URL: <http://surl.li/gkyhm> (дата звернення 25.04.2024).
7. Грішнова О., Костенко Т. Нові підходи до мотивації праці з урахуванням системи життєвих цінностей молоді. Україна: Аспекти праці. 2011. № 7. С. 3-8. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О.А. Грішнова, В.В. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15–19.

8. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інноваційна наука. 2013. №6 (44). С. 194–198.
9. Данилюк, В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
10. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства. К: Центр навчальної літератури, 2007. 362 с
11. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / гол. ред. Б. Д. Гаврилишин. Т. 3. – К. : Академія, 2002. – 952 с.
12. Єлець О.П., Гармаш І.О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/72.pdf.
13. Кан У. А. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+\(1990\)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf](https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+(1990)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf)
14. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2012. 397 с.
15. Консалтинг [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Консалтинг>.
16. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом
17. Кривов'язюк І. В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем / І. В. Кривов'язюк, І. Я. Тишко // Наука й економіка. – 2009. – № 4 (16). – Т. 2. – С. 166-173.
18. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К. : Кондор. 2007. 428 с.
19. Кузьмін О. Є., Яворська Ж. Б. (2014). Економічна оцінка та способи зменшення управлінського ризику в системі менеджменту підприємств: монографія. Львів. 160 с.

20. Ларичева А. В. Методи організації навчання персоналу в умовах вимушеного переміщення основних засобів підприємств / А. В. Ларичева, М. Д. Ведерніков // Інноваційна економіка. – №6 (55). – 2014. – С. 72–77.
21. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти [Електронний ресурс]/М. А. Леонтян. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>
22. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.
23. Лук'янихін, В. О. Менеджмент персоналу / В. О. Лук'янихін. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.
24. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. № 17. С. 39-42.
25. Маркова Н. С. Складові сталого розвитку персоналу в контексті його капіталізації. Економіка розвитку. 2015. № 1 (73). С. 88-92.
26. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств / В. П. Мартиненко // Механізм регулювання економіки. 2014. № 4. С. 191-200.
27. Мусієнко А.Ю. Пеня В.Д, Рябокінь А.Ю. Удосконалення стратегій управління та прийняття рішень в кадровому менеджменті для підвищення економічної ефективності підприємства. / А.Ю. Мусієнко, В.Д. Пеня, А.Ю. Рябокінь // Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики Матеріали 8-ї Міжнародної наук.-практ. конф.:Полтава, 13.05.2024: тези доповідей. Полтава, 2024. С.108-110.
28. Никонец О. Е. Вовлечённость персонала организации как высший уровень мотивации / О. Е. Никонец, А. Н. Черкасова // Концепт. 2016. – Т. 11. С. 231–235.
29. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту:

- [текст] / Б. Я. Остапюк // Вісник економіки транспорту і промисловості.– 2014.– № 47. – С. 137-142.
30. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – Т.7, №2. – С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
31. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>
32. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля 2009. № 3 (133). С.45-56
33. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163–166.
34. Пермінова Г.В. Аналітично–концептуальні підходи до проблеми корпоративної соціальної відповідальності // Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право. 2013. № 4. с. 81–84.
35. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства / Д. Петраченко // Схід. 2009. № 9 (100). – С. 23–27.
36. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. с. 323-327.
37. 38. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. 2014. Вип. 27, т.1. С. 30-34.
38. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.

39. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
40. Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу – http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
41. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. Відомості Верховної Ради України, 2012 р., № 39, ст. 462. Зі змінами та доповненнями на основі ЗУ № 341-IX від 05.12.2019, ВВР, 2020, № 13, ст.68
42. Смирнова І. І., Шевяков Д. В., Курченко В. С. Основні аспекти управління персоналом в сучасних економічних умовах України. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 622-627.
43. Тертична Л. І. Формування людського капі-талу як чинник забезпечення сталого розвитку. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія і практика. 2017. С. 208–219. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/28960/1/Economic.pdf>.
44. Шоляк О. Ю. Розвиток соціально-трудова відносин: економічний, правовий та обліковий підходи / О. Ю. Шоляк // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2010. – № 30. – С. 273-280.
45. Щетиніна Л. В. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації [Електронний ресурс] / Л.В. Щетиніна, А.Є.Яструбинська. 2017. Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22607/3/259-266.pdf>
46. Barth, C.; Koch, S. Critical Success Factors in ERP Upgrade Projects. Ind. Manag. Data Syst. 2019, 119, 656–675.

ДОДАТКИ



Схема організаційної структури ТОВ СП «Агро-Сфера».

Додаток Б

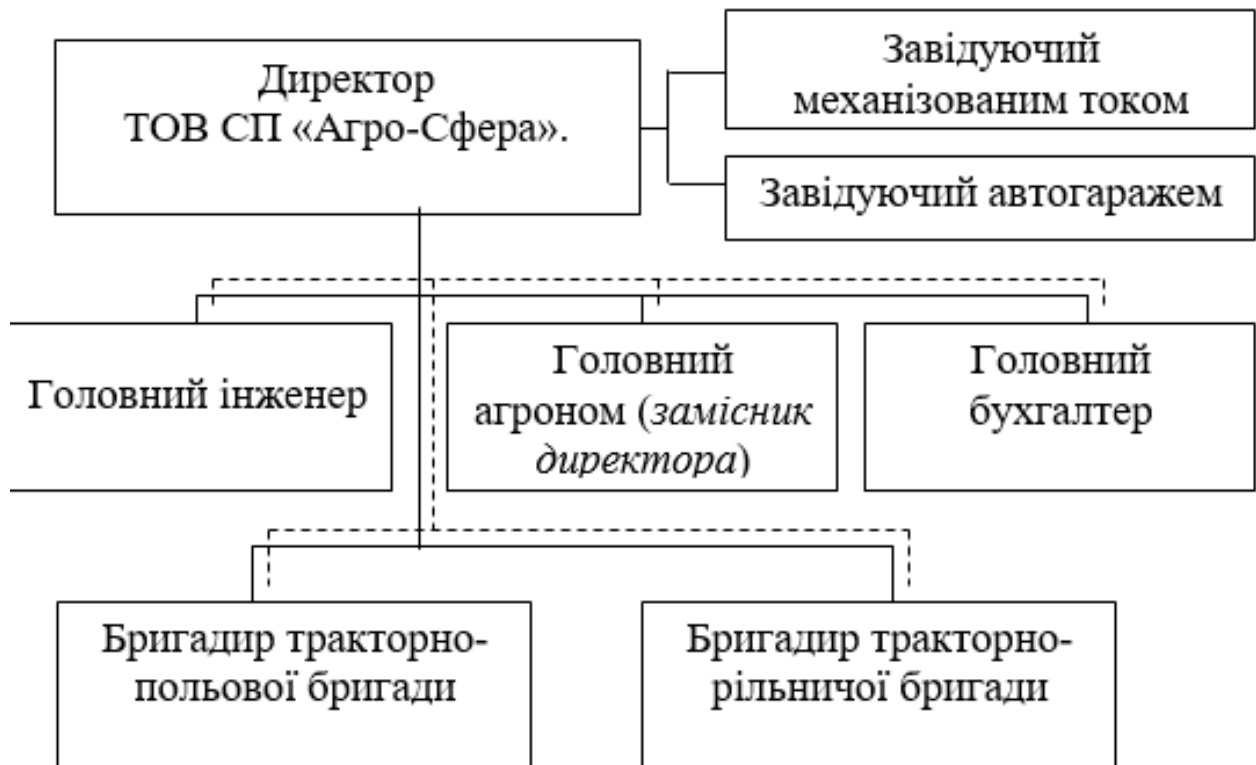


Схема структури управління ТОВ СП «Агро-Сфера».