

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д.н.держ.упр., проф.
_____ Н.В. Бондарчук
«__» _____ 2022 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Менеджмент» зі спеціальності
073 «Менеджмент»**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ
ПІДПРИЄМСТВА**

Здобувач

Жулей О.В.

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Мельник Л.Л.

Дніпро – 2022

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** менеджменту і маркетингу**Кафедра** менеджменту, публічного управління та адміністрування**Спеціальність** 073 «Менеджмент»**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Освітній ступінь:** «Магістр»**ЗАТВЕРДЖУЮ****Зав. кафедри** _____

«_____» _____ 20__

__ р.

ЗАВДАННЯ**на дипломну роботу здобувачу****ЖУЛЕЙ ОЛЕНІ ВЯЧЕСЛАВІВНІ**

- 1. Тема роботи** «Удосконалення управління персоналом для підвищення ефективності організації роботи підприємства»,
керівник роботи Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 20__ р. № ____.
- 2. Строк подання студентом роботи** – «___» лютого 2022 року
- 3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти, виробничо-фінансові плани, бухгалтерська документація, літературні джерела.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити).** 1. Теоретико-методологічні основи управління персоналом підприємства. 2. Оцінка стану управління персоналом та ефективності організації роботи приватного підприємства. 3. Вплив управління персоналом на підвищення ефективності організації роботи підприємства. Висновки.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** 1. Різні підходи до визначення змісту поняття «розвиток персоналу». 2. Порівняння понять «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами». 3. Головні відмінності визначень «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами». 4. Склад і структура земельних угідь; Структура посівних площ; Динаміка чисельності працівників та рівня продуктивності праці.; Ефективність використання основних виробничих фондів; Основні виробничі показники вирощування сільськогосподарських культур; Фінансові результати діяльності; Ефективність виробництва; Ефективність управління діяльністю досліджуваного підприємства за 2016-2020 роки. 5. Матриця SWOT-аналізу досліджуваного підприємства

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2020	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2020 - Квітень 2021	
3	Аналіз діяльності публічних установ і організацій та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2021	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень-Грудень 2021	
5	Написання висновків та пропозицій	Січень 2022	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Лютий 2022	

Студент _____ Жулей О.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Мельник Л.Л.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління персоналом для підвищення ефективності організації роботи підприємства».

Дипломна робота: 88 с., 7 рисунків, 12 табл., 60 літературних джерел, 3 додатки.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення управління персоналом для підвищення ефективності організації роботи підприємства.

Метою роботи є дослідженню системи удосконалення управління персоналом підприємства.

Методи дослідження: економіко-статистичний, SWOT-аналіз, факторний аналіз, абстрактно-логічний, (зокрема його прийоми – порівняння, табличний, графічний), та інші економічні методи дослідження.

У магістерській роботі: визначено теоретико-методичні основи і ключові поняття, особливості управління людськими ресурсами; проведено оцінку стану управління персоналом та ефективності організації роботи ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»; проаналізовано загальні і економічні показники діяльності роботи підприємства.

Особливу увагу приділено впливу управління персоналом на підвищення ефективності організації роботи досліджуваного підприємства. Новизна роботи полягає у обґрунтуванні та розробці рекомендацій щодо впровадження на підприємстві «системи грейдів».

Результати впроваджені в роботу ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» Дніпровського району. Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Удосконалення, ефективність, персонал, управління персоналом, людські ресурси, розвиток персоналу, система грейдів, мотивація.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Совершенствование, эффективность, персонал, управление персоналом, человеческие ресурсы, развитие персонала, система грейдов, мотивация.

KEY WORDS

Improvement, efficiency, personnel, personnel management, human resources, personnel development, grading system, motivation.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність та визначення ключових понять в сфері управління персоналом	10
1.2. Управління людськими ресурсами в системі менеджменту підприємства	16
1.3. Ефективність управління персоналом підприємства	24
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» ДНІПРОВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	34
2.1. Загальна характеристика приватного підприємства	34
2.2. Економічні показники діяльності приватного підприємства	40
2.3. SWOT-аналіз приватного підприємства для формування стратегії	47
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. ВПЛИВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА	56
3.1. Вплив управління персоналом на ефективність організації роботи підприємства в кризових умовах	56
3.2. Грейдування як основний елемент управління персоналом та його вмотивованості	61
3.3. Обґрунтування і розробка рекомендацій щодо впровадження системи грейдів	68
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	82

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ПП	- Приватне підприємство
НТП	- Науково-технічний прогрес
УЛР	- Управління людськими ресурсами
УП	- Управління персоналом
HR	- Human resources
T&D	- Менеджер з навчання та розвитку
ФОП	- Фонд оплати праці

ВСТУП

Актуальність теми. Однією з найважливіших умов подальшого розвитку суспільства шляхом реформ є ефективна кадрова політика на всіх рівнях управління. І незважаючи на те, що фраза «люди (робоча сила) – це найважливіші активи» вже давно стала аксіомою, нині далеко не всі організації дотримуються цього принципу на практиці. Чому ж так? Можливо, тому, що донедавна не було змістовних і обґрунтованих доказів того, що науковий підхід в управлінні персоналом має будь-який вплив на ефективність організації роботи підприємства та може бути однією з його конкурентних переваг. У сучасному менеджменті людські ресурси розглядаються як одне з основних джерел конкурентних переваг підприємства, тому необхідно вибудовувати і постійно вдосконалювати системи управління персоналом, узгоджуючи завдання та зміст кадрової політики з цілями, стратегією та структурою підприємства, що постійно змінюється. На жаль, на практиці таке розуміння має суто теоретичний характер, що заважає ефективній реалізації цього підходу. На нашу думку, основною проблемою цього є розбіжність рівнів розвитку систем управління підприємством і систем управління персоналом, які в свою чергу, направлені лише на підвищення якості людських ресурсів. Ще однією важливою проблемою при формуванні кадрової політики в сучасних умовах є неврівноваженість попиту і пропозиції на спеціалістів певної кваліфікації та професії. І цей факт слід враховувати при формуванні кадрової політики підприємства і особливо при виборі методів розвитку персоналу підприємства.

Постійно мінливі умови конкурентного середовища знижують актуальність ключових діючих компетенцій кадрів підприємств. Сьогодні конкурентоспроможність підприємств в значній мірі залежить від створення майбутніх компетенцій та динамічних можливостей підприємств, що йдуть шляхом впровадження інновацій. Система управління розвитком персоналу в таких підприємствах слід будувати на основі розвитку корпоративної культури, інтелектуального капіталу, дієвої та постійно вдосконаленої системи мотивації працівників, які виявляють інноваційні здібності, використовують інтуїцію,

приймають ризик, стають залученими до завдань підприємства та є зацікавленими у реалізації стратегічних цілей як підприємства так і особистих.

Дослідженню теоретичних і практичних аспектів удосконалення управління персоналом присвячено багато робіт як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Теоретичні засади управління персоналом та рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом розробили Одегов Ю.Г., Лабаджян М. Г. [1], Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. [2], Михайлова Л.І. [3], Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. [4], Балабанова Л.В., Сардак О.В. [5], Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. [7], Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [8], Харчишина О.В. [10], Савченко В.А. [16], Хміль Ф.І. [17], Гриньова В.М., Новікова М.М., Салун М.М., Красноносова О.М. [18], Мажник Н.А., Костін Д.А. [19], Кибанов А.Я. [20] та інші.

Віддаючи належне роботам вітчизняних та зарубіжних науковців, здійсненим в області управління та розвитку персоналу, варто зауважити, що до сьогоденного часу не знайшли свого вирішення такі питання, як чітке розуміння щодо розвитку персоналу як безперервного процесу, а також суттєвої відмінності таких понять як управління персоналом і управління людськими ресурсами та їх вплив на ефективність роботи всього підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження та узагальнення теоретичних і практичних розробок щодо удосконалення управління персоналом для підвищення ефективності організації роботи підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі були вирішені такі завдання:

- розкрити сутність та визначення ключових понять в сфері управління персоналом;
- описати особливості управління людськими ресурсами в системі менеджменту підприємства;
- дослідити ефективність управління персоналом підприємства;

- провести оцінку стану управління персоналом та ефективності організації роботи підприємства;
- провести загальну та економічну оцінку підприємства;
- провести SWOT-аналіз приватного підприємства для формування стратегії;
- охарактеризувати вплив управління персоналом на ефективність організації роботи підприємства в кризових умовах;
- розкрити сутність грейдуння як основного елементу управління персоналом та його вмотивованості;
- провести аналіз та сформулювати рекомендації щодо впровадження «системи грейдів».

Об’єктом дослідження – є процес удосконалення управління персоналом ПП «Агробізнес «Газда».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом для підвищення ефективності організації роботи ПП «Агробізнес «Газда».

Новизна роботи пролягає у обґрунтуванні та розробці рекомендацій по впровадженню «системи грейдів».

Методи дослідження. В роботі використовувалися наступні методи досліджень: економіко-статистичний, факторний аналіз, SWOT-аналіз, абстрактно-логічний, (зокрема його прийоми – порівняння, табличний, графічний), та інші економічні методи дослідження.

Інформаційною базою дослідження були обліково-економічна інформація підприємства, літературні джерела по темі, наукові статті вітчизняних та закордонних науковців, а також статистичні дані державної служби статистики України; власні спостереження.

Результати дослідження. Висновки і пропозиції, що наведені в дипломній роботі можуть бути впроваджені в ПП «Агробізнес «Газда» Дніпровського району Дніпропетровської області.

Апробація результатів дослідження здійснювались через участь у 9-й науково-практичній інтернет-конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» Том 2 (20-21 листопада 2021 року, ДДАЕУ). Впровадження результатів конференції відбувалось шляхом публікації тез в збірнику матеріалів конференції.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, літературних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи 87 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та визначення ключових понять в сфері управління персоналом

Ніхто не заперечуватиме, що найголовнішим ресурсом переважної більшості підприємств були і будуть працівники (люди) «людські ресурси». Виходячи з цього, ефективне функціонування підприємства, в першу чергу, залежить від професійного розвитку її працівників. Ніхто не заперечуватиме, що вкладаючи кошти в навчання і розвиток працівників підприємство тільки покращує свої економічні показники діяльності. Після цього виникає важливе питання: як оцінити результати від грошових вкладень в навчання? Та зробити ці вкладення підприємства на навчання і розвиток працівників виправданими та такими, що дають відчутним економічний ефект [6, с. 31].

Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. в своїй роботі зазначають, що «останні десятиліття відзначаються надшвидкими темпами змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі функціонування підприємств, установ та організацій» [2, с. 4]. Тож, управління персоналом – це функція керівництва, яка займається сприянням та підвищенням ефективності роботи та просуванням людських ресурсів в організації шляхом належного планування, організації, керівництва, координації та контролю діяльності, пов'язаної із закупівлями, розвиток, мотивація, оплата праці працівників для досягнення цілей підприємства.

Схожої думки і пані Михайлова Л.І., яка зазначає, що «результати діяльності більшості організацій свідчать про те, що одним із найважливіших факторів ефективного їх функціонування в сучасних умовах є наявність високопродуктивного стабільного колективу, здібного в екстремальних умовах вирішувати проблеми та досягати поставлену мету. На думку вчених та

спеціалістів-практиків проблема управління персоналом в найближчій перспективі буде знаходитися в центрі уваги керівництва кожної фірми, кожної організації» [3, с. 9].

Виноградський М.Д. у своєму дослідженні говорить про те, що «змінюється ставлення до персоналу підприємства», оскільки економічна політика держави розвертає її до людей як важливого фактору активізації економічного зростання [4, с. 8].

Управління персоналом має справу з управлінською функцією оцінки та класифікації потреб у людських ресурсах для досягнення цілей підприємства через людей на роботі та їхні стосунки один з одним.

Управління персоналом передбачає стратегії, які забезпечують потрібну кількість персоналу, правильне поєднання таланту, підготовки та продуктивності роботи.

Управління персоналом – це планування, організація, керівництво та контроль закупівлі, розвитку, компенсації, інтеграції та обслуговування та поділу персоналу з метою досягнення індивідуальних, організаційних та суспільних цілей.

Управління людськими ресурсами розглядає «персонал» або «працівників» як «людські ресурси» і надає їм надзвичайного значення. Окрім виконання кадрових функцій, управління людськими ресурсами також займається розвитком людських ресурсів, забезпеченням охорони здоров'я, безпеки та благополуччя та забезпеченням кращих людських відносин.

Управління персоналом також включає розробку та впровадження політики та процесів для створення добре керованого робочого середовища, що підтримує працівників.

В організаційному аспекті управління персоналом торкається всіх людей на роботі та їхні стосунки на підприємстві. Його мета полягає в тому, щоб об'єднати та перетворитися в ефективну організацію, чоловіка та жінки, які створюють підприємство та враховуючи добробут окремої особи та робочих груп, щоб вони могли зробити свій найкращий внесок у його успіх [4, с. 10-11].

Балабанова Л. В. і Сардак О. В. доповнюють вище наведене тим, що на їхню думку управління персоналом має справу з плануванням, організацією, керівництвом і контролем функцій персоналу, щоб допомогти вищому керівництву досягти цілей окремих осіб, організації та суспільства [5, с. 6].

Більшість авторів-науковців використовують терміни «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом» як синоніми, інші наголошують, що поняття «управління людськими ресурсами» робить акцент на стратегічних аспектах кадрових рішень, а поняття «управління персоналом» більше описує рутинну оперативну роботу з кадрами [6, с. 31].

Управління персоналом – це реінкарнація управління персоналом. Ось чому багато людей не роблять ніякої різниці між двома термінами і використовують їх як взаємозамінні. Однак безсумнівним є той факт, що управління людськими ресурсами чи персоналом є невід’ємною частиною роботи будь-якого керівника.

Наприклад, Базалійська Н.П. і Пилипчук У.О. зазначають, що управління персоналом – це адміністративна дисципліна найму та розвитку співробітників, щоб вони стали більш цінними для організації. Це включає в себе проведення аналізу роботи; планування потреб у персоналі та підбору персоналу; підбір потрібних людей для правильної роботи; орієнтування та навчання; визначення та управління заробітною платою; надання пільг і стимулів; оцінювання діяльності; вирішення спорів; і спілкування з усіма співробітниками на всіх рівнях і що на кожній стадії розвитку суспільства треба покращувати роботу відповідно до змінених вимог розвитку продуктивних сил [7, с. 73].

У свою чергу, Крушельницька О.В. і Мельничук Д.П. розглядають управління персоналом як і науку, «і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності» [8, с. 17].

Загалом, термін «управління персоналом» в останні 50 років вживався для характеристики функції управління, що стосувалося найму, розвитку, навчання, ротатії, забезпечення безпеки, а також звільненню персоналу. Це відбувалося тому, що це відносно молода наука, хоча більшість теорій і наробок

сформувалися ще на початку ХХ сторіччя, а деякі ще раніше. Більшість часу наука про управління персоналом розвивалася на межі різних наук. Тому сьогодні досі існує багато розбіжностей у термінах, що активно використовуються, коли мова йде про працівників, наприклад: кадри, персонал, трудові ресурси, людські ресурси, робоча сила, людський капітал та ін.

Функція людських ресурсів знаходиться на передньому плані зусиль компанії щодо двох ключових елементів організаційного процесу – людей та організаційної структури. Хоча практика роботи з персоналом у всьому світі різна, здавалося б, повсюди вірно, що для того, щоб компанії успішно досягали своїх стратегічних цілей і завдань, вони повинні прагнути залучити, мотивувати та утримати тих працівників, які найкраще валідуються для виконання поставлених завдань. Важливим є потреба в переконанні, що вони розміщені в потрібних місцях у найбільш ефективній організаційній структурі. Традиційну роль людських ресурсів сприймали як переважно адміністративну: набір та опитування потенційних співробітників, адміністрування планів виплат та написання політики; однак компанії, які думають про перспективу, тепер усвідомлюють, що функція людських ресурсів має бути частиною діяльності компанії зі стратегічного планування, і що функціональні лідери повинні брати участь у стратегії, яку зазвичай називають «управлінням людськими ресурсами», і активно пропонувати нові стратегії та ініціативи вищому керівництву [9].

Харчишина О.В. у своїй роботі зазначає, що «ступінь розвитку персоналу визначає ефективність функціонування будь-якої організації», швидкі зміни у зовнішньому просторі суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства, а це, в свою чергу, говорить про те, що знання застарівають з такою швидкістю, що ми подекуди не до кінця усвідомлюємо цей процес і потреба в безперервному навчанні важлива як ніколи [10, с. 5].

Загалом сфера управління персоналом дуже широка і полягає в наступному:

1. Організаційне планування та розвиток.

2. Кадрове забезпечення та зайнятість.
3. Навчання та розвиток.
4. Адміністрування компенсацій, заробітної плати.
5. Послуги та пільги для працівників.
6. Записи працівників.
7. Трудові відносини.
8. Дослідження персоналу та аудит персоналу.

В цілому природу та характеристики управління персоналом можна описати на основі наступних факторів:

а. безперервність (кадрова функція має безперервний характер, її не можна вмикати і вимикати за бажанням);

б. принципи (управління персоналом базується на певних керівних принципах). Ці принципи лежать в основі організації та поводження з працівниками, а також забезпечують набір прийомів для різних видів діяльності відділу кадрів;

с. командний дух (управління персоналом спрямоване на зміцнення командного духу). Ізольовані особи не можуть зробити істотний внесок у досягнення цілей. Управління персоналом вселяє командний дух серед працівників та керівників. Це сприяє задоволенню групи та змушує членів групи усвідомити, що вони є невід'ємною частиною підприємства, і вони повинні докласти щирих зусиль для розвитку своєї організації;

д. Оптимальний вихід. Управління персоналом допомагає знайти найбільш підходящих людей для різних робочих місць в організації, організовує їхнє навчання та розміщує на роботах, для яких вони найбільше підходять. Вона спрямована на підвищення ефективності роботи співробітників і отримання найкращих результатів від людських зусиль.

Тож, управління персоналом діагностує вроджені якості співробітників, живить їх і якнайкраще використовує їх. Мається на увазі, що кожен працівник повинен мати можливість реалізувати у своїй роботі свої здібності, успадковані чи набуті.

Виходячи з вищесказаного пропонуємо також розглянути різні підходи до визначення змісту поняття розвиток персоналу (дивись додаток А).

Навівши більше десяти визначень поняття «розвиток персоналу», спробуємо узагальнити їх, зробивши відповідні висновки. Тож в більшості визначень розвиток персоналу сприймається з одного боку, як перелік заходів у сфері навчання і підвищення кваліфікації, а з другого, як процес набуття необхідних навичок через навчання і таким чином, розкриття потенціалу працівників. Безумовно, обидва підходи не суперечать один одному, однак, на наш погляд, розвиток персоналу треба розглядати як неперервний процес, безперервність якого забезпечується послідовною реалізацією запланованих заходів у цій сфері.

Розвиток персоналу в переважній більшості випадків пов'язують лише із набуттям додаткових знань, умінь, навичок тощо. На наш погляд, це лише один бік медалі, оскільки розвиток не буває однобічним і не виходить із збільшення тільки якісних характеристик, а є процесом вдосконалення і виходом на зовсім інший якісно новий рівень розвитку.

Про важливість безперервного розвитку ми вже зазначали, маємо на увазі, що позиціонувати розвиток лише як разові заходи з навчання це замало, оскільки розвиток має бути постійним, динамічним, заздалегідь спланованим процесом. А також має відповідати стратегічним цілям підприємства і навіть йти на випередження.

Також, у більшості тлумачень поняття «розвитку персоналу» йшлося про саме професійний розвиток [21, с.19]. А оскільки розвиток – це комплексний процес, то розвиток персоналу не можливий без особистісного розвитку. Це означає, що тільки при розвитку своїх професійних, соціальних, особистісних, комунікаційних, психологічних та інших характеристик можна говорити про розвиток працівника як такий. Та про підвищення ефективності організації роботи підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі.

1.2. Управління людськими ресурсами в системі менеджменту підприємства

Цей підрозділ ми присвяtimo дослідженню таких ключових понять як управління персоналом та управління людськими ресурсами. Розглянемо їх визначення, суть, а також проведемо порівняння цих понять та наведемо їх головні відмінності.

У наш час управління персоналом повністю визнано як професія, що стосується управління людськими ресурсами. Деякі автори називають це також «управлінням робочою силою». Всі ці події розширюють сферу управління персоналом.

Управління персоналом насамперед зосереджується на звичайних видах діяльності, таких як найм співробітників, оплата праці, навчання та розвиток. Навпаки, управління людськими ресурсами зосереджується на ставленні до працівників як до цінних активів, які слід оцінювати, використовувати та зберігати.

Управління персоналом – це сфера управління, яка має відношення до планування, організації, керівництва та контролю різних оперативних функцій із забезпечення, розвитку, підтримки та використання робочої сили, таких як: цілі, для досягнення яких створення компанії досягається економічно та ефективно; цілі всіх рівнів персоналу обслуговуються максимально можливо; цілі громади належним чином враховуються та обслуговуються [22]. З іншого боку, управління людськими ресурсами розглядає «персонал» або «працівників» як «людські ресурси» і надає їм надзвичайного значення. Окрім виконання кадрових функцій, управління людськими ресурсами також займається розвитком людських ресурсів, забезпеченням охорони здоров'я, безпеки та благополуччя та забезпеченням кращих людських відносин. [23].

Управління персоналом відбувається під час виконання відповідних дій та передбачає наступні основні функції: визначення стратегічних задач та ключових спрямувань у роботі з персоналом; формулювання способів, форм та

методів здобуття цілей; визначення процедури ухвалення рішень; контроль за впровадженням запланованих заходів; координація всіх заходів» [24, с. 15].

Управління людськими ресурсами часто сприймається як роль, яка обмежена або пов'язана лише з працівниками організації. Управління людськими ресурсами за визначенням – це мистецтво домагатися виконання завдань. Раніше управління людськими ресурсами зводилося до найму людей, створення політики управління людськими ресурсами, нагляду за їх виконанням та управління відносинами між організацією та працівником. Оскільки бізнес і ринки розвивалися з часом, роль менеджерів з персоналу також змінилася.

Управління людськими ресурсами пройшло довгий шлях від простої функції управління персоналом до функції прийняття стратегічних рішень, яка може вплинути або порушити успіх будь-якої організації. Співробітників тепер називають людським капіталом, а управління людськими ресурсами полягає в тому, щоб наймати потрібних талантів, та ефективно використовувати працівників, мінімізувати ризики та максимізувати віддачу від інвестицій.

Управління людськими ресурсами – це не для всіх. Зовні це здається досить простим, але це передбачає багато планування, стратегічного мислення, психології, навичок міжособистісного спілкування, навичок вирішення проблем, навичок ведення переговорів, аналітичного мислення, ділової хватки, ефективного управління людським капіталом для забезпечення максимальної віддачі від інвестицій. Для будь-якої організації працівники є найбільшим надбанням. Саме людські ресурси визначають успіх будь-якої організації. Управління та узгодження людських ресурсів на різних рівнях, щоб підтримувати їх у відповідності з цілями організації, не є легким завданням.

Управління людськими ресурсами – це і наука, і мистецтво. На відміну від будь-якої іншої ролі, де для виконання роботи достатньо певного набору навичок, менеджери з персоналу повинні мати широкий спектр навичок. Наприклад, розробнику потрібні лише знання програмування, зварювальнику потрібні навички зварювання, пілотові – авіаційні навички тощо. Але

управління людськими ресурсами – це така багатокваліфікована сфера, де потрібно виконувати кілька функцій відповідно до організаційних цілей і нести відповідальність за успіх організації. Яка користь мати чудовий продукт і фантастичну рекламну кампанію, якщо у вас немає хороших продавців? Яка користь, якщо співробітники не дотримуються цілей організації? Яка користь, якщо працівники не задоволені і не працюють якнайкраще? Управління людськими ресурсами є найважливішою функцією організації, яка гарантує, що всі різні секції та відділи працюють у злагоді та завжди ведуть організацію до зростання та успіху.

Управління людськими ресурсами має прямий і глибокий вплив на організаційну ефективність, зростання та прибуток. Можна з упевненістю сказати, що менеджери з персоналу відіграють ключову роль у позитивному впливі на прибуток організації.

Важливо, щоб кожна організація справді розуміла позитивний вплив ефективного управління людськими ресурсами та отримувала більше прибутків. Відомо, що компанії з дієвою та ефективною структурою управління персоналом зафіксували в 2-3 рази більший приріст доходів, ніж компанії з неефективними програмами управління персоналом. Отже, управління людськими ресурсами – це не те, до чого люди потрапляють лише тому, що вони не можуть робити нічого іншого. Це дуже складна роль, і тільки люди з широким набором навичок можуть процвітати в цій галузі.

Далі поговоримо про спільне і відмінне в управлінні персоналом та управлінні людськими ресурсами.

На перший погляд все дуже очевидно та варто тільки копнути глибше, то стає зрозуміло, що ці два поняття мають під собою різне підґрунтя, різні масштаби застосування, різні підходи та методи, різні інструменти та вплив на діяльність всієї організації. Управління персоналом має ряд лімітуючих факторів бо на працівників дивляться як на гвинтик. А якщо це просто гвинтик, його можна переставляти навмання, викидати як заманеться та не перейматися його почуттями.

Тож, далі ми наочно спробуємо показати відмінності між управлінням персоналом та управлінням людськими ресурсами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння понять «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами»

Основа для порівняння	Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Визначення	Аспект управління, який стосується робочої сили та їх взаємовідносин із суб'єктом господарювання	Галузь управління, яка зосереджується на найбільш ефективному використанні трудових ресурсів суб'єкта для досягнення організаційних цілей
Підхід	Традиційний	Сучасний
Обробка трудових ресурсів	Машини чи інструменти	Актив, цінність
Тип функції	Рутинна функція	Стратегічна функція
Основа оплати праці	Оцінка роботи	Оцінка ефективності
Управлінська роль	Транзакційна	Трансформаційна
Комунікація	Непряма	Пряма
Управління працею	Колективні договори	Індивідуальні договори
Ініціативи	Подрібнені, поступові	Інтегровані
Дії управління	Процедура	Потреби бізнесу
Прийняття рішень	Повільне	Швидке
Умови роботи	Розподіл праці	Групи/Команди
Фокусування	Насамперед на повсякденній діяльності, як-от найм працівників, оплата праці, навчання та відносини	Ставлення до трудових ресурсів організації як до цінних активів, які підлягають оцінці, використанню та збереженню

Узагальнено автором на основі джерел: [5, 22, 25-31]

Аналізуючи дані наведені в таблиці 1.1 можемо прокоментувати, що працівників, що мають справу з робочою силою підприємства, називають управлінням персоналом, а сфера, що концентрується на найефективнішому

використанні робочої сили підприємства, називається управління людськими ресурсами.

Управління персоналом дивиться на працівників як на інструменти натомість управління людськими ресурсами дивиться на них як на цінний актив підприємства.

В управлінні персоналом фундаментом проектування роботи є розподіл роботи, натомість у випадку управління людськими ресурсами співробітники діляться на групи чи команди для виконання поставленого завдання.

За словами прем'єр-міністра, переговори ведуться на основі колективних переговорів з лідером профспілки. І навпаки, в управлінні персоналом немає потреби в колективних переговорах, оскільки з кожним працівником існують індивідуальні контракти.

У УП оплата залежить від оцінки роботи. На відміну від УЛР, де основою оплати праці є оцінка діяльності.

Управління персоналом насамперед зосереджується на звичайних видах діяльності, таких як найм співробітників, оплата праці, навчання та гармонія. Навпаки, управління людськими ресурсами зосереджується на ставленні до працівників як до цінних активів, які слід оцінювати, використовувати та зберігати.

Підсумовуючи вищесказане можна зробити висновок, що управління людськими ресурсами трансформувалося з управління персоналом, що усунуло недоліки управління персоналом. Це дуже важливо в епоху інтенсивної конкуренції, коли кожна організація повинна поставити свою робочу силу та свої потреби на перше місце.

У наш час дуже складно утримувати та підтримувати хороших співробітників протягом тривалого часу, оскільки вони повністю усвідомлюють свої права, і жодна організація не може ставитися до них як до машин. Отже, УЛР було розроблено для того, щоб об'єднати організацію з її співробітниками для досягнення спільної мети.

Управління персоналом – це частина управління, яка займається підбором, наймом, підбором персоналу, розвитком та оплатою праці персоналу та їх відносинами з організацією для досягнення організаційних цілей. Основні функції управління персоналом поділяються на дві категорії: оперативні та управлінські.

Оперативні функції: діяльність, пов'язана із закупівлями, розробкою, компенсацією, оцінкою роботи, добробутом працівників, використанням, обслуговуванням та колективними переговорами.

Управлінська функція: планування, організація, керівництво, мотивація, контроль та координація є основними управлінськими задачами, які виконує управління персоналом.

В останні два десятиліття, коли відбувся розвиток технологій і людей замінили машини. Аналогічно, цю галузь менеджменту було замінено управлінням людськими ресурсами.

Управління людськими ресурсами – це спеціалізована галузь управління, що займається залученням, підтримкою, розвитком, використанням та координацією людей на робочому місці таким чином, щоб працівники віддавали все підприємству. Це стосується систематичного планування потреб у людських ресурсах, відбору, навчання, компенсації та оцінки діяльності, щоб задовольнити ці вимоги.

Управління людськими ресурсами – це безперервний процес забезпечення наявності відповідної та бажаної робочої сили, тобто призначення правильної людини на правильну роботу. Коротше кажучи, це мистецтво використання людських ресурсів організації найбільш дієвим і ефективним способом. УЛР охоплює широкий спектр діяльності, який включає:

- Працевлаштування
- Набір та відбір
- Навчання та розвиток
- Служби співробітників

- Зарплата і заробітна плата
- Виробничі відносини
- Здоров'я та безпека
- Освіта
- Умови праці
- Оцінка та оцінювання

Наочно покажемо функції управління людськими ресурсами за допомогою рисунка 1.1.



Рис. 1.1 – Функції управління людськими ресурсами

У сучасному підході до визначення робиться акцент на вкладі персоналу, задоволеного роботою, в досягненні корпоративних цілей, таких, як лояльність споживачів, економія витрат і рентабельність. Це обумовлено переглядом концепції «управління персоналом» наприкінці ХХ століття.

Ключові відмінності між управлінням персоналом та управлінням людськими ресурсами.

На основі вищезазначеного можна відокремити наступні відмінності понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Головні відмінності визначень «управління персоналом» і
«управління людськими ресурсами»**

«Управління персоналом»	«Управління людськими ресурсами»
<ul style="list-style-type: none"> • Реактивна, допоміжна роль • Наголошення на виконанні процедур • Окремий департамент • Зосередження на потребах і правах персоналу • Персонал - це витрати, які слід контролювати • Конфліктні ситуації врегульовуються на рівні топ-менеджера • Узгодження оплати і умов праці відбувається в ході колективних переговорів • Оплата праці визначається в залежності від внутрішніх чинників організації • Допоміжна функція для інших департаментів • Сприяння змінам • Постановка комерційних цілей з урахуванням наслідків для персоналу • Негнучкий підхід до розвитку персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> • Проактивна, інноваційна роль • Наголошення на стратегії • Діяльність всього менеджменту • Зосередження на вимогах до персоналу з огляду на цілі підприємства • Персонал - це інвестиції, які слід розвивати • Конфлікти врегульовуються лідерами робочих груп • Планування людських ресурсів та умов зайнятості відбувається на рівні керівництва • Встановлюється конкурентна оплата праці та умови зайнятості для того, щоб випереджати конкурентів • Внесок в додану вартість підприємства • Стимулювання змін • Повна відданість цілям підприємства • Гнучкий підхід до розвитку персоналу

Тож бачимо, що на зміну суперечливим відносинам між роботодавцями та найманими працівниками, при яких в робочій атмосфері організації

домінувала жорстка регламентація процедур взаємодії з працівниками, прийшла атмосфера співпраці, яка має такі особливості:

- робота в рамках малих робочих груп;
- орієнтація на задоволення споживачів;
- значна увага приділяється цілям підприємства і залученню персоналу для досягнення цих цілей;
- розширення організаційних ієрархічних структур і делегування відповідальності лідерам робочих груп;
- гнучкість і безперервність розвитку персоналу.

1.3. Ефективність управління персоналом підприємства

На початку хочемо акцентувати увагу на тому, що ефективність управління персоналом має велике значення не лише на рівні підприємств та організацій, а й на рівні всієї держави. Ефективність функціонування держави на пряму залежить від наявності висококваліфікованих управлінських кадрів, яких вкрай не вистачає в Україні.

Реформування в будь-якій державі неможливі без професійних кадрів. А вимоги до професіоналізму персоналу постійно підвищуються і ускладнюються, це відбувається на тлі постійних перетворень і змін як в зовнішньому так і внутрішньому середовищі. І якщо країна / підприємство не має наміру бути в числі аутсайдерів, слід реагувати не тільки швидко, а йти на випередження.

На підтвердження вищезазначеного скажемо, що Україна, як і багато інших країн іде шляхом цифровізації. Є багато проектів переходу до цифрової держави від міністерства АПК, наприклад платформа «ДАР» Державний аграрний реєстр. «ДАР» – це уніфікована електронно облікова система Міністерства аграрної політики та продовольства України. Загалом кожне

відомство має свій план цифровізації і розвитку сервісів. Тому уряд намагається привести все це до реалізації єдиної цифрової платформи.

Як бачимо, є потреба у висококваліфікованих кадрах, і як наслідок велика потреба у навчальних програмах, які відповідали б цим вимогам.

За словами Одегова Ю.Г., «важливим фактором, що формує той чи інший підхід до кадрової політики підприємства – це економіка знань. У нових економічних умовах підприємствам необхідно навчитися ефективно керувати знаннями свого персоналу, що включає в себе як акумуляцію, так і розвиток та розподіл нових знань і є джерелом інновацій.

Опитування топ-менеджерів і HR-керівників, що проводилося нещодавно, виявило такі проблеми у сфері управління людськими ресурсами, які їм належить вирішити в найближчі роки. А саме:

- старіння персоналу (на думку 45,5 % топ-менеджерів та 38 % HR-керівників);
- низький рівень трудової мотивації (16 та 35 % відповідно);
- недостатній рівень кваліфікації (41 та 33 % відповідно);
- конкурентоспроможний компенсаційний пакет (18 та 20 % відповідно);
- високий рівень плинності кадрів (29,5 та 19 % відповідно);
- невисокий рівень лояльності персоналу (16 та 18 % відповідно);
- невисокий рівень трудової дисципліни (6,8 та 7,4 % відповідно)»

[1, с. 10].

Як бачимо, коло проблем досить широке і від їх вирішення напряду залежить ефективність роботи всього підприємства. З кожним із них можна, ба більше треба працювати, виявляти причини, що призвели до таких проблем, аналізувати чинники, що впливають на них, виявляти взаємозв'язок цих показників. Це допоможе виявити першочергові і другорядні причини та полегшить розробку програми по покращенню ефективності управління персоналом підприємства.

Адлер О.О. наголошує, що ефективність управління персоналом підприємства оцінюється економічними, соціальними, матеріальними, фінансовими та організаційними чинниками. Оптимальне співставлення цих чинників у підсумку показує ефективність реалізованих управлінських рішень у сфері управління персоналом підприємства [32, с. 102].

Головним чинником ефективності управління персоналом визначається економічна ефективність, яка наголошує на отриманні більш значущих результатів при незмінних витратах [33].

До кола наведених проблем додаються ще умови конкурентної боротьби, що постійно змінюються. І які, в свою чергу, зменшують ефективність діючих компетенцій персоналу підприємства. З цього випливає те, що конкурентоспроможність підприємств залежить від створення компетенцій, що відповідатимуть майбутнім запитам і нададуть можливість для його динамічного розвитку. А для цього, в свою чергу, систему управління знаннями слід створювати на основі розвитку інтелектуального капіталу, корпоративної культури, діючої системи мотивації для персоналу, що виявляє інноваційні здібності, спроможний брати на себе ризики і є повністю залученим в цілі підприємства.

Така система управління знаннями має привести до розбудови середовища, яке стимулюватиме саморозвиток персоналу на основі корпоративних і особистих ресурсів працівника. Значення розвитку ми описували в розділі 1.1, тому тут зупинятися не будемо.

Маслова В.М. пише, що «оцінка ефективності управління персоналом – це системний і суто формальний процес, що направлений на підрахунок затрат та вигід, що були спричинені кадровою роботою та співставляються з результатами діяльності підприємства в минулому. А також, для підрахунку ефективності управління працівниками, слід спочатку виокремити показники, які нададуть провести таку оцінку [34].

Оцінка ефективності управління персоналом підприємства потребує систематичного підходу, вимірювання затрат та вигід від загальної програми

управління персоналом та порівняння її ефективності з ефективністю підприємства за той самий час. Ефективність системи управління персоналом залежить від її внеску у досягнення цілей. Управління персоналом буде ефективним настільки, наскільки колектив компанії успішно використовує свій потенціал для досягнення поставленої мети.

Як зазначає Балабанова Л.В., Сардак О.В. «ефективність функціонування системи управління персоналом підприємства варто розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому». Та справа в тім, що і досі не існує єдиного підходу при оцінці зазначеної ефективності. А все тому, що діяльність персоналу підприємства найтісніше поєднана з самим виробничим процесом та з соціальним розвитком всього підприємства. А тому така оцінка має бути комплексною та заснованою на критеріях оцінки як економічних і організаційних, так і соціальних показниках[5, с. 430].

Крамаренко А.В., Вишневська М.К. наголошують, що поняття «організаційно-економічний механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом» визначається насамперед об'єктом управління. «Це система оцінки ефективності управління персоналом, метою цієї системи є комплексне інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління персоналом задля підвищення якості реалізації управлінських рішень, що визначаються стратегічними цілями підприємства» [35, с. 356].

Важливим результатом, який викликає занепокоєння в управлінні персоналом, є залучення до них необхідної кількості та типів працівників організації. Без ефективного управління персоналом організація виробляє свої товари та послуги неефективно і навіть може поставити під загрозу саме своє виживання.

Найважливішим результатом роботи персоналу є внесок співробітників у досягнення цілей організації. Ці внески називаються продуктивністю співробітників, що означає, наскільки ефективно працівники виконують свої службові обов'язки і, таким чином, роблять внесок у досягнення мети

організації. Результативність співробітників є значущою та цілеспрямованою, оскільки вона є важливою змінною результату в оцінці ефективності управління персоналом.

Управління людськими ресурсами є функцією персоналу. Його менеджери консультують лінійних керівників по всій організації. Процес управління персоналом – це постійна процедура, яка намагається забезпечити організацію потрібними людьми на правильних посадах, коли це вимагається. Діяльність по роботі з персоналом здійснюється як окремими (лінійними) керівниками по всій організації, так і спеціалізованими (штатними) менеджерами відділу кадрів. Оскільки відділ кадрів несе відповідальність за адміністрування численних видів діяльності (стосовно підбору, навчання, розвитку кар'єри, трудових відносин тощо), оцінка ефективності управління людськими ресурсами є досить важливою і, здавалося б, дуже важливою щоб стати найбільшою підмогою для покращення роботи управління персоналом. Результати оцінки вкажуть, наскільки ефективним було управління персоналом у минулому. Результати можуть послужити вхідним матеріалом для керівництва співробітниками та HR-діяльністю в майбутньому. Оцінка управління персоналом служить для широкого спектру цілей. Таких як: вплинути на результативність співробітників, щоб протистояти швидким викликам, мотиваційні цілі, адміністративні цілі, зворотній зв'язок і розвиток співробітників, оцінка політики та програм.

Нарешті, оцінку ефективності роботи відділу кадрів можна вивчати у зв'язку з думками та спостереженнями працівників, лінійних та кадрових керівників, профспілок і, можливо, навіть державних службовців, які обслуговує відділ. Таку інформацію можна зібрати за допомогою анкети. Приклади установчої співбесіди та питань про ефективність роботи відділу кадрів включають: наскільки доцільно планування людських ресурсів в організації? Чи виконує відділ кадрів набір кандидатів відповідно до вимог організації? Чи прийнятний відділ кадрів, який організовує навчальні програми для співробітників організації? Відповіді на запитання аналізуються та

готується звіт для вищого керівництва. Звіт містить як позитивну, так і негативну інформацію про оцінку, а також рекомендації щодо покращення роботи відділу кадрів.

Інший механізм, який використовується для збору такої інформації, – опитування, щоб визначити, які критерії для оцінки ефективності відділу кадрів вони вважають значущими. Після того, як стейкхолдери визначили та обґрунтовано узгодили ці критерії, вони можуть перейти до фактичної оцінки відділу кадрів, використовуючи інтерв'ю та/або анкети. Таким чином, стейкхолдери не лише оцінюють відділ, а й беруть участь у розробці критеріїв, на основі яких вони будуть ґрунтувати свої оцінки.

Цуй [36] визначив п'ять критеріїв для оцінки ефективності відділу людських ресурсів: чуйність, управління витратами та негативною продуктивністю, продуктивність та інноваційність, навчання та розвиток, і досягнення позитивних дій. Ці критерії були покладені в основу фактичної оцінки ефективності відділу кадрів. Таким чином, стверджується, що ефективність роботи відділу кадрів справді є основою репутації, яку він створює серед людей, яких він обслуговує.

Критерії оцінки ефективності роботи відділу кадрів включають:

1. Чуйність:

1. швидкість та ефективність відповідей;
2. довіра та впевненість співробітників;
3. рівень співпраці з відділом кадрів;
4. ступінь об'єктивності та нейтральності;
5. середній час відповіді на запити співробітників;
6. ступінь одноманітності та справедливості;
7. середній час вирішення спорів;
8. кількість загублених кадрових справ;
9. думка співробітників про ефективність роботи відділу кадрів;
10. ступінь, до якої відділ кадрів відкритий і доступний;
11. ступінь взаємоповаги та командної роботи серед лінійних керівників;

12. правова відповідність планів оплати праці та пільгових програм;
13. ступінь причетності до скарг працівників;
14. результати кадрових аудитів.

II. Управління витратами та негативною продуктивністю:

1. відношення добровільної до вимушеної плинності кадрів;
2. кількість скарг щодо плинності робочих місць;
3. кількість скарг на рівну оплату праці;
4. норма добровільної контрольованої плинності;
5. вартість персоналу на одного працівника;
6. співвідношення чисельності відділу кадрів до обслуговуваного персоналу;
7. кількість претендентів на кожну відкриту посаду;
8. кількість поданих та вирішених скарг;
9. відсоток працівників, які пройшли атестацію;
10. відсоток працівників з планами розвитку.

III. Проактивний підхід та інноваційність:

1. інноваційність кадрової політики для підвищення морального духу співробітників і вірність компанії;
2. періодичність консультацій лінійного керівництва з відділом кадрів;
3. наявність «видатного» досягнення чи результату;
4. наявність стратегії підтримки бізнес-планів лінійного керівництва;
5. ефективність у формуванні позитивного іміджу компанії серед співробітників;
6. ефективність у роботі з поганою роботою співробітників;
7. задоволеність клієнтів – керівників і співробітників;
8. якість інформації та консультацій вищому керівництву;
9. часовий проміжок між встановленням політики в відділі кадрів і її реалізацією в польових підрозділах;
10. кількість ініційованих відділом кадрів програм, спрямованих на вдосконалення ефективності використання людських ресурсів.

IV. Навчання та розвиток:

1. кількість навчальних програм, що проводяться за рік;
2. відсоток працівників, які брали участь у навчанні;
3. оцінки ефективності навчального курсу;
4. кількість годин навчання на одного працівника.

V. Досягнення позитивних дій:

1. коефіцієнт просування по службі меншості;
2. відсоток меншості в пулі заявників;
3. коефіцієнт оборотності меншості;
4. досягнення мети позитивними діями.

Зайве наголошувати, що кадрова діяльність (вирішення кадрових питань) проводиться як лінійними керівниками, так і персоналом. Лінійні менеджери (наприклад, виконавчий директор) – це ті, хто безпосередньо відповідають за адміністративний процес встановлення цілей і стратегій та їх реалізацію.

Управління людськими ресурсами несе додаткову відповідальність за підвищення внеску співробітників у підвищення ефективності організації. Цей внесок розглядається з точки зору конкретних результатів роботи з персоналом, зокрема, відбору, продуктивності, відвідуваності та задоволеності співробітників. Вплив на них працівників для досягнення результатів необхідно відповідати вимогам завдань та винагородам з індивідуальними можливостями та мотивацією.

Для реалізації цього процесу узгодження виконується ряд заходів з управління персоналом відділом кадрів спільно з лінійними керівниками. Для цього важливо оцінювати ефективність кадрової діяльності. Метою оцінки є вплив на результативність співробітників і підвищення ефективності організації. Оскільки один із принципів управління полягає в тому, що вся робота, що виконується в організації, повинна певним чином, прямо чи опосередковано, сприяти досягненню цілей всього підприємства. А це означає, що визначення цілей і задач має першорядне значення і є передумовою для вирішення більшості управлінських проблем. Цілі – це заздалегідь визначені

цілі, на які спрямована індивідуальна або групова діяльність в організації. Цілі виділяються як орієнтири для ефективності організації. Вони допомагають задати темп дій учасників. Вони також допомагають у встановленні «характеру» підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Головним ресурсом майже будь-якої компанії – є персонал або людські ресурси, а його ефективне функціонування визначається насамперед ступенем професійного розвитку її персоналу.

2. Важливо, щоб кожна організація справді розуміла позитивний вплив ефективного управління людськими ресурсами та отримувала більше прибутків. Відомо, що компанії з дієвою та ефективною структурою управління персоналом зафіксували в 2-3 рази більший приріст доходів, ніж компанії з неефективними програмами управління персоналом.

Основна відмінність між управлінням персоналом та управлінням людськими ресурсами полягає в їх масштабі та спрямованості. У той час як сфера управління персоналом обмежена і має перевернутий підхід, коли працівники розглядаються як інструмент; їх поведінкою маніпулюють відповідно до основних компетенцій організації та замінюють, коли вони зношені.

3. Ефективність управління персоналом має велике значення не лише на рівні підприємств та організацій, а й на рівні всієї держави. Ефективність функціонування держави на пряму залежить від наявності висококваліфікованих управлінських кадрів, яких вкрай не вистачає в Україні. Реформування в будь-якій державі неможливі без професійних кадрів. А вимоги до професіоналізму персоналу постійно підвищуються і ускладнюються, це відбувається на тлі постійних перетворень і змін як в зовнішньому так і внутрішньому середовищі.

4. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства потребує систематичного підходу, вимірювання затрат та вигод від загальної програми управління персоналом та порівняння її ефективності з ефективністю підприємства за той самий час. Управління персоналом буде ефективним настільки, наскільки колектив компанії успішно використовує свій потенціал для досягнення поставленої мети.

РОЗДІЛ 2

**ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ
ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА
«АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» ДНІПРОВСЬКОГО РАЙОНУ
ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

2.1. Загальна характеристика приватного підприємства

Об'єктом нашого дослідження стало приватне підприємство «Агробізнес «Газда» Дніпровського району Дніпропетровської області.

Приватне підприємство зареєстроване згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань за адресою: Україна, 52043, Дніпропетровська обл., Дніпровський район, село Волоське, вул. Матросова, будинок 17.

Було зареєстроване 30 серпня 2005 року. Відноситься до територіального органу: Дніпровська районна державна адміністрація Дніпропетровської області.

Засновником приватного підприємства є громадянин України Жаура Вадим Сергійович, а його директором – Жаура Олена Вадимівна.

Головною метою створення ПП «Агробізнес «Газда» – це отримання прибутку, задовольняючи потреби споживачів.

Види економічної діяльності ПП «Агробізнес «Газда»:

- 15.12 виробництво м'яса свійської птиці та кролів;
- 51.11 посередництво в торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами;
- 51.21 оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин;
- 51.31 оптова торгівля фруктами та овочами;
- **51.32 оптова торгівля м'ясом та м'ясопродуктами.**

«Дніпропетровська область знаходиться у південно-східній частині України, в басейні середньої і нижньої течії Дніпра. На сході вона межує з

Донецькою, на півдні – із Запорізькою і Херсонською, на заході – з Миколаївською та Кіровоградською, на півночі – з Полтавською та Харківською областями України. Територія області – 31,92 тис. км, що складає 5,3 % площі території країни. За площею Дніпропетровська область займає друге місце в Україні» [38, с. 4-5].

«Дніпропетровщина розташована в зоні помірних широт. Клімат області помірно-континентальний. У цілому він характеризується відносно прохолодною зимою і спекотним літом. Найхолодніший місяць – січень ($-5,5\text{ C}^{\circ}$), найтепліший – липень ($+26,7\text{ C}^{\circ}$). Середня мінімальна температура повітря самого холодного місяця – січня ($-8,4\text{ C}^{\circ}$). Річна кількість опадів збільшується від 400 – 430 мм на півдні до 450 – 490 мм на півночі. Кількість сонячних днів складає в середньому 240 днів на рік.

За різноманітністю і значимістю природних ресурсів Дніпропетровська область є однією з найбагатших в Україні. Майже на всій території області переважають родючі чорноземні ґрунти. Розгалужена система водопостачання дозволяє вести інтенсивне сільське господарство» [37, с. 5; 28, с. 5].

«Волоське (Волошське) – це село в Україні, у Новоолександрівській сільській територіальній громаді Дніпровського району Дніпропетровської області. Населення за переписом 2001 року становило 1362 особи. Село Волоське розміщене на правому березі річки Дніпро в місці впадання в нього річки Мокра Сура (рис. 2.1). Село засноване 1769 року як цивільне поселення Запоріжжя і було давнім козацьким селищем» [39].

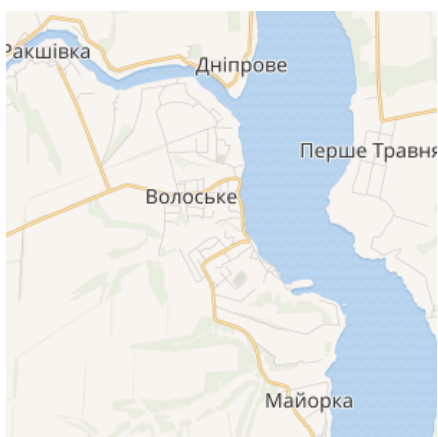


Рис. 2.1 – Розташування села Волоське

З огляду на все вище наведене бачимо, що підприємство розташоване на території з дуже сприятливими умовами для ведення сільського господарства. Тож далі наведемо дані щодо складу і структури земельних угідь ПП «Агробізнес «Газда» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Склад і структура земельних угідь досліджуваного підприємства
за 2016-2020 роки**

Назва	2016		2018		2020		2020 в % до 2016
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа всього	669	100,0	918	100,0	901	100,0	134,7
Площа с.-г. угідь	669	100,0	918	100,0	901	100,0	134,7
взято в оренду	669	100,0	918	100,0	901	100,0	134,7
Рілля	649	97,0	898	97,8	881	97,8	135,7
взято в оренду	649	97,0	898	97,8	881	97,8	135,7

За період, що нами проаналізовано за даними таблиці 2.1 бачимо, що загальну земельну площу було збільшено на 34,7 %. Загальна земельна площа дорівнює площі сільськогосподарських угідь і всю її взято в оренду. Площа рілля при цьому збільшилася ще більше на 35,7 %.

Підприємство і надалі планує збільшувати земельну площу за рахунок оренди нових паїв. Цьому сприятиме нове земельне законодавство. Оскільки в 2020 році відбулися значущі реформи («28 квітня на засіданні Верховної Ради України прийнято у другому читанні законопроект № 2194 «Про децентралізацію та дерегуляцію» [40]), а також створено електронні аукціони з продажу землі.

Наведений законопроект «реформує систему управління у сфері земельних відносин та забезпечує передачу земель державної власності у комунальну власність територіальним громадам», а також, «реалізація цього законопроекту поглибить земельну децентралізацію і стане ще одним кроком

до запровадження прозорого ринку землі в Україні. За словами Міністра розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України Ігоря Петрашко: в основі документа – спрощення доступу до земельних ресурсів населення та бізнесу, розширення повноважень місцевих громад та впровадження цифрової трансформації земельних відносин» [40].

Зазначається, що основними нововведеннями законопроекту є:

- передача земельних ділянок у комунальну власність сільських, селищних, міських рад;
- скасування зайвих дозволів та дублювання процедур перевірки документації із землеустрою;
- запровадження незалежного контролю документації із землеустрою через громадську експертизу / рецензування;
- надання відомостей документації із землеустрою статусу публічних, відкритих та загальнодоступних даних;
- інтеграція та уніфікація землевпорядної, топографо-геодезичної та картографічної діяльності;
- запровадження страхування професійної відповідальності виконавців робіт із землеустрою як альтернативи державному контролю;
- зниження вартості робіт та часу, що зазвичай витрачаються на виконання процедур з землеустрою;
- зниження прояву хабарництва та корупції [40].

Все вище наведене надихає і стимулює подальший розвиток та питання землі для більшості українців є болючим питанням, а тому, на наш погляд, є потреба у професіоналах, які б могли проводити роз'яснення, консультації, щодо земельного законодавства, як громадянам так і органам місцевого самоврядування.

Запровадження нових законів це лише перші кроки і в цій сфері і досі залишається багато відкритих питань, тому є велика потреба у фахівцях землевпорядників.

Далі проведемо аналіз структури посівних площ, тобто дослідимо, які

саме культури вирощуються на землях підприємства (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Структура посівних площ досліджуваного підприємства
за 2016-2020 роки**

Культури	2016		2018		2020		2020 в % до 2016
	га	%	га	%	га	%	
Посівна площа всього, га	649	100,0	898	100,0	881	100,0	135,7
в т.ч. зернові та зернобобові, всього	299	46,0	494	55,0	466	52,8	155,8
- пшениця	195	-	200	-	260	29,5	-
- кукурудза на зерно	54	-	254	28,2	166	18,8	-
- ячмінь	50	7,7	40	4,4	40	4,5	80,0
Соняшник	185	28,5	259	28,8	325	36,8	175,6
Соя	100	15,4	-	-	-	-	-
Ріпак	65	-	145	-	90	10,2	138,4

За проаналізований період посівну площу було збільшено на 35,7 % за рахунок збільшення земель взятих в оренду. Підприємство займається вирощуванням як зернових (пшениця, кукурудза на зерно і ячмінь) так і технічних культур, таких як соняшник, соя та ріпак. В структурі посівних площ в 2020 році найбільшу питому вагу займав соняшник та пшениця, 325 га і 260 га відповідно. При цьому площа під соняшник збільшилася в 2020 році порівняно з 2016 на 75,6 %.

Як бачимо з таблиці 2.2, підприємство займається вирощуванням найпопулярніших культур як регіону так і області в цілому.

Про значення працівників ми докладно писали в першому розділі нашого дослідження, тут лише тезисно нагадаємо, що люди – найцінніший ресурс кожного підприємства, його вдовolenість власною працею є ключовим аспектом щодо управління персоналом, оскільки, тільки задоволенні, занурені, вмотивовані працівники досягають як власних цілей, так і цілей всього

підприємства. Більше того, люди – це основний ресурс, до використання якого слід підходити науково і постійно шукати шляхи покращення їх управління.

Далі проведемо дослідження щодо наявного персоналу підприємства, чисельного складу, його плинності та продуктивності праці за п'ятирічний період 2016-2020 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка чисельності працівників та рівня продуктивності праці
досліджуваного підприємства за 2016-2020 роки**

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2020 до 2016, (+/-)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	14,0	14,0	16,0	18,0	19,0	5,0
в т.ч. на 100 га с.-г. угідь, осіб	2,1	1,6	1,7	2,0	2,1	0,0
Відпрацьовано, тис. люд.-год.	27,6	27,6	31,5	35,4	37,4	9,8
в т.ч. на 100 га с.-г. угідь, тис. люд.-год.	4,1	3,2	3,4	3,9	4,2	0,03
Річний фонд оплати праці, тис. грн	218,0	298,2	448,1	426,7	475,0	257,0
в т.ч. на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	32,6	34,1	48,8	46,6	52,7	20,1
Середньорічна оплата праці 1 працівника, грн	15571,4	21300,0	28006,3	23705,6	25000,0	9428,6
Продуктивність праці, грн/люд.-год.	90,8	164,5	165,7	144,1	150,1	59,3

Як видно з даних таблиці 2.3 забезпеченість працівниками зросла, тобто чисельність працівників збільшилась на 5 осіб в 2020 році в порівнянні з 2016 роком і вона поступово зростала на протязі всього досліджуваного періоду. Що в свою чергу вплинуло на збільшення таких показників як: кількість відпрацьованих годин і річний фонд оплати праці на 9,8 тис. люд.-год. та 157

тис. грн відповідно. Також значно збільшився показник продуктивності праці, майже вдвічі, на 59,3 грн/ люд.-год.

Управління ефективністю працівника – це одна з найактуальніших тем для професіоналів у галузі HR та для керівників загалом.

Одним з основних інструментів управління ефективністю є система KPI – ключових показників ефективності. Вона сьогодні найбільш популярна і на перший погляд є простою та зрозумілою.

«KPI (Key Performance Indicators, ключові показники ефективності) дають можливість максимально досягати поставлених цілей компанії, стежити за динамікою роботи працівників, вчасно реагувати на ситуації, які можуть негативно вплинути на подальшу роботу всієї компанії» [41].

Без конкретних показників ефективності роботи працівників неможливо проводити об'єктивну оцінку їх роботи. Розробляти матеріальні і нематеріальні системи винагороди. Тому, на нашу думку, впровадження KPI на підприємстві є вдалою рекомендацією.

Проте, непродумане її впровадження може дати зворотний ефект: співробітники можуть вирішити, що керівництво просто вигало новий спосіб платити менше. Тому що без належної роз'яснювальної роботи серед персоналу більшість працівників сприймають цю систему як нічний кошмар [42].

Кожен керівник свого рівня повинен пояснювати своїм підлеглим взаємозв'язок між цілями компанії, відділу, співробітників з ключовими показниками ефективності. Інакше співробітники не розумітимуть, чому слід впроваджувати KPI, а система показників буде розглядатися як черговий бюрократичний інструмент.

2.2. Економічні показники діяльності приватного підприємства

Фонди підприємства поділяють на виробничі і невиробничі (рис. 2.2).

Виробничі фонди – це ті засоби, що безпосередньо беруть участь у процесі виробництва. Вони поділяються на основні та оборотні. За допомогою виробничих фондів виробляється продукція, яка становить фонди обігу. Фонди обігу – це готова продукція, що перебуває на складі підприємства, а також відвантажена, але ще не оплачена покупцями, і кошти на рахунку підприємства, необхідні для придбання предметів праці та виплати заробітної плати [43].

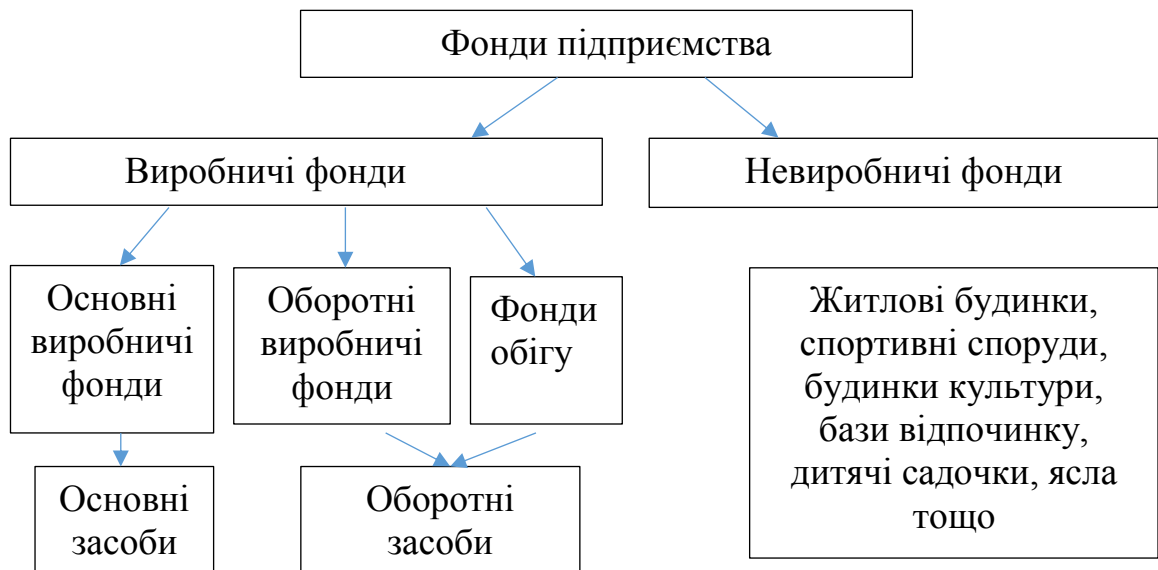


Рис. 2.2. Структура фондів підприємства

Основні виробничі фонди в процесі виробництва не знищуються і не змінюють свою первинну форму, а переносять свою вартість на продукцію, що виробляється частинами, тобто амортизуються.

Тож далі розглянемо такі показники як фондоозброєність та фондозабезпеченість, які показують рівень забезпеченості підприємства виробничими фондами. А також, розглянемо такі показники як фондovіддача, фондoємкість, прибуток, які є показниками економічної ефективності використання виробничих фондів та подивимось наскільки ефективно наше підприємство використовує свої основні виробничі фонди (табл. 2.4).

Дослідивши ефективність використання основних виробничих фондів бачимо, що всі показники зросли, окрім одного, а саме: основні виробничі фонди в 2020 році зросли на 352,63 % порівняно з 2016 роком, валова продукція зросла на 124,45 %, валова продукція в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь – на 66,68 %, це відбулося за рахунок збільшення земельних угідь.

Таблиця 2.4

**Ефективність використання основних виробничих фондів
досліджуваного підприємства за 2016-2020 роки**

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2020 до 2016, %
Основні виробничі фонди – всього, тис. грн	740,1	799,6	1616,5	2335,7	3349,9	452,63
Валова продукція в постійних цінах, тис. грн	2500,5	4532,8	5217,6	5104,3	5612,4	224,45
Валова продукція в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	373,7	518,6	568,3	557,8	622,9	166,68
Фондозабезпеченість, тис. грн	1,11	0,91	1,76	2,55	3,72	336,13
Фондоозброєність, тис. грн	52,8	57,1	101,0	129,7	176,3	333,90
Фондовіддача, грн	3,38	5,67	3,23	2,19	1,68	49,70
Фондоємкість, грн	0,30	0,18	0,31	0,46	0,60	200,00
Припадає на 1 грн основних фондів чистого прибутку, грн	0,89	1,31	0,50	0,15	1,99	223,59

Фондозабезпеченість, фондоозброєність та фондоємкість збільшилися на 236,13 %, 233,90 % і вдвічі відповідно. На це вплинуло збільшення основних виробничих фондів в 3,5 рази, збільшення чисельності працівників на 5 осіб і земельних площ. Прибутковість також зросла більше ніж вдвічі.

Наступним етапом роздягнемо основні виробничі показники вирощування сільськогосподарських культур (табл. 2.5).

Досліджуване підприємство займається вирощуванням типових і досить затребуваних культур, а саме: пшениці, ячміню, кукурудзу на зерно, соняшнику, сої та ріпаку.

Таблиця 2.5

Основні виробничі показники вирощування сільськогосподарських культур досліджуваного підприємства за 2016-2020 роки

Культура	2016	2017	2018	2019	2020	2020 до 2016	
						(+,-)	%
Врожайність, ц/га:							
зернові та зернобобові	18,79	31,87	41,71	28,99	38,20	19,41	203,34
з них: пшениця	4,38	-	20,51	18,85	24,34	19,95	555,09
кукурудза на зерно	77,67	20,73	63,32	40,14	61,69	-15,98	79,42
ячмінь	11,36	13,13	10,50	26,18	30,83	19,47	271,35
соняшник	17,88	37,03	31,15	35,87	27,42	9,54	153,36
соя	24,82	17,69	-	-	-	-	-
ріпак	21,26	-	18,06	18,54	28,26	6,99	132,90
Виробнича собівартість 1 ц, грн:							
зернові та зернобобові	160,03	149,79	105,79	175,93	225,04	65,01	140,62
з них: пшениця	689,24	-	160,81	272,52	332,05	-357,19	48,18
кукурудза на зерно	46,30	250,00	84,87	135,05	165,94	119,63	358,36
ячмінь	203,17	284,12	369,52	122,45	166,67	-36,50	82,03
соняшник	184,19	262,91	284,58	174,89	416,35	232,16	226,04
соя	126,19	395,51	-	-	-	-	-
ріпак	187,63	-	231,23	358,92	313,88	126,25	167,29

Проаналізувавши дані таблиці 2.5, можемо побачити підвищення врожайності пшениці – на 455,09 %, ячменю – на 171,35 %, соняшника – на 53,36 % і ріпаку – майже на 33 %, це відбулося через сприятливі кліматичні умови та вдосконалення технології вирощування сільськогосподарських культур. Також спостерігаємо те, що зросла виробнича собівартість продукції, а саме: кукурудзи на зерно – на 258,36 %, соняшнику – на 126,04 %, ріпаку – на 67,29 %. А вирощування сої припинилося в 2017 році

через низьку врожайність і перерозподіл посівних площ між іншими культурами.

Далі проведемо дослідження щодо фінансових результатів роботи підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Фінансові результати діяльності досліджуваного підприємства за
2016-2020 роки**

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2020 в % до 2016
Вартість товарної продукції, тис. грн	2789,4	5782,9	5396,1	6705,8	12933	463,63
Повна собівартість, тис. грн	1433,5	5137,9	4867,9	4936,4	7300,6	509,28
Чистий прибуток, тис. грн	1355,9	645,0	528,2	1769,4	5631,9	415,36
Рівень рентабельності, %	94,59	12,55	10,85	35,84	77,14	-17,44

Провівши аналіз фінансових результатів роботи підприємства за допомогою таблиці 2.6, можемо побачити, що всі показники в 2020 році зросли, окрім останнього. Тож вартість товарної продукції збільшилась трохи більше ніж в 3,5 рази (на 363,63 %), повна собівартість перевищила виручку на 45,65 тис. грн, а чистий прибуток не зважаючи на те, що зріс порівняно з 2016 роком на 315,36 %, але все ж витрати були більшими, тобто зростання витрат перевищувало зростання прибутку, а тому і рівень рентабельності зменшився на 17,44 %.

Далі проведемо аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства (табл. 2.7).

Оскільки на ефективність діяльності підприємства значний вплив мають такі показники економіки як інфляція, ціни на сировину і енергоносії, треба з обережністю ставитись до вибору методів оцінки ефективності, для того щоб не завищити чи навпаки занижити реальні значення.

Таблиця 2.7

**Ефективність виробництва досліджуваного господарства за 2016-
2020 роки**

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2020 до 2016	
						(+,-)	%
Виробництво валової продукції с.-г. в постійних цінах, тис. грн	2500,5	4532,8	5217,6	5104,3	5612,4	3111,8	224,45
Вироблено валової продукції с.-г. на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	373,7	518,6	568,3	557,8	622,9	249,1	166,68
Виручка від реалізації, тис. грн	2789,4	5782,9	5396,1	6705,8	12932,5	10143,1	463,63
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь	416,9	661,6	587,8	732,8	1435,3	1018,4	344,28
на 1 середньорічного працівника	199,2	413,0	337,2	372,5	680,6	481,4	341,67
Чистий дохід (прибуток), тис. грн.	655,8	1047,8	801,4	356,8	6653,9	5998,1	1014,62
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь	98,0	119,8	87,3	38,9	738,5	640,4	753,57
на 1 середньорічного працівника	46,8	74,8	50,0	19,8	350,2	303,3	748,29

Провівши аналіз бачимо, що виробництво валової продукції сільського господарства в постійних цінах збільшилося на 124,45 %, вироблено валової продукції сільського господарства на 100 га сільськогосподарських угідь – на 66,65 %, виручка від реалізації збільшилась – на 363,63 %. Оскільки збільшилась виручка від реалізації на 363,63 %, то збільшилася і виручка від реалізації на 100 га сільськогосподарських угідь на 244,28 % і на 1 середньорічного працівника – на 241,67 %. Ці зміни сталися завдяки збільшенню площі сільськогосподарських угідь, чисельності працівників та вдосконаленню технологій виробництва.

Рентабельність – один із головних показників ефективності виробництва, і характеризує прибутковість діяльності підприємства [44].

Тож далі проведемо аналіз економічної ефективності виробництва і дослідимо чи відшкодовує підприємство витрати на виробництво (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Ефективність управління діяльністю досліджуваного підприємства
за 2016-2020 роки, %**

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2020 до 2016 (+/-)
Рентабельність активів	0,2966	0,316	0,1792	0,0697	0,4434	0,15
Рентабельність власного капіталу	0,3257	0,3423	0,2075	0,0855	0,4612	0,14
Рентабельність продажу	4,2534	5,5191	6,7333	18,794	3,1805	-1,07
Рентабельність діяльності	0,95	0,13	0,11	0,36	0,77	-0,17

Провівши аналіз, робимо висновок, що рентабельність активів і власного капіталу в 2020 році незначно збільшилася відповідно на 0,15 і 0,14 % в порівнянні з 2016 роком. З огляду на постійне зростання виручки від реалізації продукції та на те, що чистий прибуток з 2016 по 2019 роки зменшувався і лише в 2020 році перевищив показник 2016 року. Негативним явищем є зменшення рентабельності продажу на 1,07 та рентабельність діяльності – на 0,17 %.

Організаційна структура ПП «Агробізнес «Газда» є доволі простою (додаток Б), оскільки досліджуване підприємство характеризується вузькою спеціалізацією і невеликими розмірами.

Загальне управління діяльністю підприємства здійснює дирекція в особі директорки. Директорка здійснює щоденне оперативне управління і загалом управління усією виробничо-економічною діяльністю підприємства. Директорка в своїй роботі використовує переважно демократичний стиль керівництва, тобто в під час прийняття рішень спілкується з персоналом і враховує їх думки і побажання. Та під час виникнення негайних питань, вирішує їх самостійно. Загалом директорку підприємства можна

охарактеризувати як: досвідченого, справедливого, вимогливого, наполегливого та послідовного лідера.

2.3 SWOT-аналіз приватного підприємства для формування стратегії

Ефективне управління бізнесом і розвиток починаються з базового вивчення ситуації, який має назву SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – це надзвичайно зручний інструмент для стратегічного планування, який дозволяє описати і побачити реальне розташування будь-якого підприємства.

Сьогодні управління підприємством неможливе без належного планування діяльності на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях, особливо в умовах, що постійно змінюються на макро- і мікроекономічному рівнях. Тому найважливішим є стратегічний рівень управління [46].

«SWOT-аналіз – це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу» [45, с. 22].

«SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів оцінки середовища (за початковими буквами англійських слів «сила», «слабкість», «можливості», «загрози») – це групування факторів середовища функціонування підприємства на зовнішні та внутрішні, їх аналіз із позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства» [47].

Загалом це цікавий, своєрідний і важливий інструмент і не зважаючи на те, що він не містить вичерпної інформації на основі якої топ управлінці приймають управлінські рішення, на його основі можна впорядкувати та систематизувати інформацію.

Схематично процес SWOT-аналізу наведено на рисунку 2.3 [45, с. 20; 48, с. 282].



Рис. 2.3. Процес SWOT-аналізу

Складаючи SWOT-аналіз, рекомендується притримуватись наступних правил:

- Фокусуватися на конкретному напрямі бізнесу. Слід відкинути все, що безпосередньо не належить до сфери діяльності підприємства.
- Виявлення «своїх» сильних та слабких сторін.
- Визначення можливостей. Потрібно орієнтуватися на внутрішні чинники, ними фірма може управляти.

- SWOT-аналіз підприємства проводиться групою людей, щоб отримати об'єктивні результати. Довірте роботу маркетинговому відділу.

- Використовуйте точні формулювання параметрів, уникайте розлогих, двозначних визначень. Чим конкретніша мета, тим зрозуміліше шляхи її досягнення.

Далі пропонуємо розглянути переваги і недоліки наведеного методи. Знаючи їх, можна скорегувати результати, уникаючи недоліки і використовуючи на повну переваги.

Переваги SWOT-аналізу виглядають наступним чином:

- Визначення сили та слабкості бізнесу, виявлення факторів зростання та зовнішніх загроз;

- Репрезентативний звіт, зрозумілий всім;

- Простота проведення та ефективність для будь-яких форм комерційної діяльності. Експрес-аналіз може провести будь-який підприємець чи група працівників без допомоги професіоналів;

- Виявлення можливостей компанії, що впливають на роботу з реальними проблемами бізнесу;

- Визначення зв'язків між недоліками та сильними сторонами у розрізі можливостей зростання з урахуванням зовнішніх ризиків. Це одне з головних завдань, яке вирішує SWOT-аналіз – знайти важелі впливу на недоліки та стати кращим;

- Можливість визначення точок росту, зумовлених розвитком підприємства та станом ринку;

- Не потрібно збирати масиви інформації щодо розрахунків. Досить часто всі дані вже під рукою, їх потрібно тільки систематизувати;

- Проектування перспектив підприємства;

- Кількісний розрахунок факторів, варіантів ефективного розвитку з урахуванням реалій ринку. Зведений чи змішаний алгоритм розрахунку дозволяє глибоко опрацювати характеристики зростання;

- Оцінка рентабельності проекту в існуючих реаліях;

- Зміцнення конкурентних переваг, розвідка ситуації на ринку;
- Оцінка внутрішнього потенціалу компанії, ресурсів підприємства, визначення можливих проблем та розробка заходів щодо їх нівелювання;
- Виявити загрози, які є найбільш критичними в існуючому положенні, вжити заходів для ефективного захисту.

Недоліки SWOT-аналізу полягають в наступному:

- SWOT-аналіз є аналітичним інструментом, який не дає чітких числових показників або посібників до дії. Насамперед – це наочна, структурована інформація. Якісну роботу аналітиків ніхто не скасовував;
- Відсутня часова динаміка. Якщо ситуація на ринку змінюється чи відбуваються зміни всередині компанії, то розрахунки слід робити наново;
- У SWOT-аналізі не враховуються прогнози та гіпотетичні фактори, наприклад, ризики, зумовлені розвитком економіки країни;
- SWOT оперує суб'єктивними показниками, що ускладнює роботу.

Коли і з яких причин варто проводити SWOT-аналіз? Взагалі проводити його корисно для будь-якого підприємства і існуючого стану конкурентного середовища. В цілому існує декілька основних причин для проведення SWOT-аналізу. Перша: коли підприємство втратило розуміння свого значення для цільової аудиторії. Друга: коли потрібно підвести підсумки за певний період. Третя: це незамінний інструмент для оцінки ризиків перед великими змінами бізнес-моделі. У даному випадку SWOT-аналіз служить відправною точкою у прийнятті рішення про доцільність запланованих дій.

Виконавцю SWOT-аналізу треба з обережністю ставитись до своїх емоцій і не видавати бажане за дійсне. Тому варто щоб цей аналіз проводило кілька осіб, щоб знизити вплив упередженого ставлення виконавця. Оскільки правильна оцінка факторів є основою коректно складеного SWOT-аналізу.

Для виявлення сильних і слабких сторін ПП проведемо відповідний аналіз (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Перелік сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства

Сильні сторони	Бали	Слабкі сторони	Бали
Добре вивчений ринок	3	Недостатньо високий рівень впровадження інноваційних технологій у землеробстві	3
Знання свого цільового споживача	3	Недостатня забезпеченість трудовими ресурсами. Брак талантів	2
Висока рентабельність виробництва зернових і технічних культур	2	Моральне старіння і фізичний знос основних потужностей	3
Вдале географічне розташування	3	Відсутність маркетингового відділу	3
Наявність якісних земельних ресурсів	2	Відсутність партнерства з дослідницькими інститутами і навчальними закладами	3
Досвідчені працівники	3	Вузька спеціалізація	2
Сильна позиція у специфічних ринкових сегментах	3	Відсутність планово-фінансового відділу	3
Обґрунтована диверсифікація	2	Відсутність реальних конкурентних переваг	2

Провівши аналіз сильних і слабких сторін підприємства бачимо, що на підприємстві недостатній рівень впровадження інноваційних технологій, відсутні два відділи: маркетинговий і планово-економічний, вузька спеціалізація, застарілі потужності. Все це негативно відображається на фінансових показниках роботи досліджуваного підприємства.

До сильних сторін можемо віднести добре вивчений ринок, виробництво найзатребуванішої продукції, вдале географічне розташування (родючі чорноземні ґрунти і розгалужена система водопостачання), сильна позиція. Все це дозволяє підприємству розвиватися, розширювати земельну площу, наймати нових працівників і ще більше зміцнювати свою конкурентну позицію.

Для виявлення можливостей і загроз ПП проведемо відповідний аналіз (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Перелік можливостей і загроз досліджуваного підприємства

Можливості	Бали	Загрози	Бали
Використання бенчмаркінгу для запровадження інноваційних та ресурсозберігаючих технологій	3	Використання конкурентами інноваційних технологій	2
Орендна форма використання землі	2	Підвищення конкуренції	3
Залучення додаткових фінансових ресурсів для запровадження нових технологій (лізинг, кредити тощо).	3	Значна нестабільність фінансово-економічної ситуації в країні	3
Ґрунти, придатні для вирощування органічної продукції	3	Зміни в потребах і смаках споживачів	3
Наявність в області висококваліфікованих кадрів	1	Погіршення кредитної політики	2
Використання нових гібридів з високим генетичним потенціалом	2	Зростання цін на ресурси виробничого призначення	2
Залучення інвестора. Інвестиційна привабливість	2	Значне податкове навантаження	2
Покращення виробничої інфраструктури	2	Зміни в законодавстві в цілому і земельному кодексі особливо	2
Виходи на нові ринки збуту з екологічно чистою продукцією	3	Зростання обмінного курсу	2
Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів	3	Зменшення кількості сільського населення	2
Підвищення кваліфікації	2	Мінливі погодні умови	2
Застосування нових інформаційних технологій	2	Інфляційні процеси	2
Відкриття ринку землі	2	Негативні демографічні зміни	2

Дослідження можливостей і загроз ПП можемо наочно побачити, що їх значно більше ніж сильних і слабких сторін, тож від вибору стратегії розвитку дуже багато чого залежить на підприємстві. До можливостей відносимо можливість застосування бенчмаркінгу, це дуже дієвий інструмент, використовуючи який можна досягти більшого розвитку з відносно невеликими витратами на розробку рішень, оскільки ми спостерігаємо і вчимося у

найкращих в галузі. Також підприємство і надалі може розширювати посівні площі використовуючи орендну форму відносин чи купуючи її. Ця можливість виникла нещодавно з відкриттям ринку землі. Також можна розглядати варіанти розширення асортименту чи виходу на нові ринки, на даний час підприємство не планує подібну діяльність та ми б рекомендували мати це на увазі, оскільки більшість європейських країн вже взяли зелений курс і ця тенденція поступово впроваджується і в Україні. Споживач кінцевої продукції стає більш вибагливий і поінформований, а тому хоче купувати корисну і смачну продукцію.

Що до загроз, то їх можна об'єднати в декілька груп, а саме: політичні, економічні, науково-технічні, конкуренти і соціальні. На більшість із них прямого впливу у підприємства не має, а тому треба зосереджувати свою увагу лише на тих загрозах і небезпеках на які підприємство має вплив, не витрачаючи дорогоцінний час на вирішення подібних питань. Зміцнюючи при цьому своє фінансове становище та розвивати впровадження сучасних інноваційних технологій. А для цього слід проводити відповідне навчання працівників які б могли реалізовувати вибраний курс розвитку.

Провівши аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз перейдемо до побудови матриці SWOT-аналізу (додаток В).

За допомогою SWOT-аналізу ми зробили відповідні висновки, на основі яких планується вдосконалити систему управління персоналом, яка дозволить підвищити ефективність роботи підприємства.

Тож провівши SWOT-аналізу можемо зробити наступні висновки:

Сума балів сильних сторін підприємства та можливостей склала 27 балів. Це говорить про те, що в підприємства є потенціал до зростання і це збігається з планами директорки по розширенню земельних площ і відповідно збільшенню виробництва зернових і технічних культур, на які в країні значний попит.

Для досягнення поставленої мети варто було б розширити коло партнерів і інвесторів. Оскільки підприємство має досвідчених працівників, то

впровадження системи навчання не є актуальною, але світ змінюється надто швидко і якщо підприємство хоче бути на плаву і розширитися, то треба діяти на випередження. Тому впровадження дієвої і зрозумілої для всіх працівників системи грейдів стане дієвим інструментом.

Сума балів слабких сторін підприємства та можливостей склала 30 балів і це найвищий бал, що говорить про те, що підприємству варто взяти курс на покращення. А саме: найняти маркетолога для здійснення досліджень ринку і відстежування змін у попиті, утворення планово-фінансового відділу для розробки стратегічних планів, за допомогою інвесторів (стратегічних партнерів) оновити матеріально-технічну базу, а також додаткові інвестиції дадуть змогу запровадити інноваційні технології землеробства для збільшення урожайності та валових зборів.

Сума балів сильних сторін підприємства та загроз склала 21 бал. З першу підприємству слід зменшити впливу зовнішніх факторів, таких як зміни у законодавстві, зниження попиту на продукцію, інфляційні процеси, несприятливі погодні умови і т. ін. І хоча прямого впливу підприємство на фактори не має, воно може розробити заходи по зменшенню їх впливу на роботу підприємства. Одним із таких заходів може стати членом всеукраїнської асоціації виробників сільськогосподарської продукції. Також здійснити пошук нових покупців продукції. Вдосконалити технологію вирощування і зберігання виробленої продукції. Та вдосконалити систему матеріального і нематеріального заохочення працівників. Загалом розробити дієву програму захисту.

Сума балів слабких сторін підприємства та загроз склала 24 бали. Цей сектор аналізу вказує на кричущі проблеми, які не можна ігнорувати. І тут варто використовувати стратегію попередження. А для цього посилити конкурентні переваги підприємства, розширити коло стратегічних партнерів, створити страхові та резервні фонди, запровадити диверсифікацію, а також використовувати переваги сільськогосподарської кооперації.

Висновки до розділу 2

1. Досліджуване підприємство має вдале географічне розташування для інтенсивного вирощування сільськогосподарської продукції, оскільки розташоване в зоні з родючими чорноземними ґрунтами і розгалуженою системою водопостачання.

2. За проаналізований період посівну площу було збільшено на 35,7 % за рахунок збільшення земель взятих в оренду. В структурі посівних площ в 2020 р. найбільшу питому вагу займав соняшник та пшениця 325 га і 260 га відповідно. При цьому площа під соняшник за звітний період збільшилася на 75,6 %.

3. Забезпеченість працівниками зросла на 5 осіб в 2020 році в порівнянні з 2016 роком Також значно збільшився показник продуктивності праці, майже вдвічі, на 59,3 грн/ люд.-год.

4. Фондозабезпеченість, фондоозброєність та фондоємкість збільшилися на 236,13 %, 233,90 % і вдвічі відповідно. На це вплинуло збільшення основних виробничих фондів в 3,5 рази, збільшення чисельності працівників і земельних площ. Прибутковість також зросла більше ніж вдвічі.

5. Врожайність всіх культур зросла через сприятливі кліматичні умови та вдосконалення технології вирощування сільськогосподарських культур. Ефективність виробництва є високою, оскільки всі показники, що її характеризують зросли в рази.

6. Аналіз фінансових результатів роботи підприємства показав, що всі показники в 2020 році зросли, окрім рівня рентабельності. Зростання витрат перевищувало зростання прибутку, а тому і рівень рентабельності зменшився на 17,44 %.

7. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити сильні і слабкі сторони підприємства та можливості і загрози та на їх основі розробити рекомендації щодо вдосконалити систему управління персоналом, яка дозволить підвищити ефективність роботи підприємства.

РОЗДІЛ 3

ВПЛИВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Вплив управління персоналом на ефективність організації роботи підприємства в кризових умовах

З нашої точки зору, Продіус О.І. та Лобінцева В.В. досить точно описують значення управління персоналом під час кризових явищ вітчизняної економіки і зазначають, що «управління персоналом є найважливішим аспектом функціонування підприємства, який сприяє підвищенню ефективності системи менеджменту та збільшенню рівня його прибутковості, економічного розвитку та конкурентоспроможності». Тож з зазначеного виходить, що одним із ключових завдань управління персоналом виступає необхідність побудови ефективної системи управління, що дозволить утворити підґрунтя постійного покращення показників продуктивності праці, виправданого залучення працівників у виробничі процеси, а також сталого розвитку самого підприємства [49, с. 57].

Інші автори також зазначають, що поява COVID-19 змінила звичне життя по всьому світу. Збої вражають всі види бізнесу, оскільки криза Covid-19 призвела до найглибшої рецесії з часів Другої світової війни [50], доведеться адаптуватися до нових правил гри, а тому «особливо актуальним є залучення консультантів для підвищення конкурентоспроможності підприємств у період, коли вичерпані власні можливості і необхідний поштовх до перетворень. Крім того, ускладнення завдань, що доводиться вирішувати управлінському персоналу, потребує спеціальних знань у певних галузях, якими володіють консультанти» [51, с. 39-40].

Запровадження вище наведених головних напрямків підвищення ефективності управління персоналу надасть можливість: покращити

мотивованість працівників, їх зануреність і лояльність цілям підприємства; постійного підвищення кваліфікації персоналу, шляхом впровадження неперервного процесу його навчання; що позитивно вплине на плинність кадрів, суттєво зменшивши її; побудувати належну корпоративну культуру, що скоротить термін адаптації персоналу; підвищити продуктивність праці і як наслідок, збільшити прибутки підприємства та в усі бізнес показники підприємства.

Все вище описане є справедливим і ефективним в стабільних умовах, тому далі ми звернемо увагу на ключові параметри ефективності роботи з персоналом в останні кілька років.

Як вже зазначалося, тривала самоізоляція через COVID-19, з якою нам довелося зіткнутися в 2020-2021 роках, значно вплинула на корпоративне середовище. Багато бізнесів досі активно оптимізують стратегії та цілі, змінюють процеси, намагаючись подолати фінансові та інші труднощі. Пристосовуються до дистанційних форм ведення бізнесу та роботи з дистанційними працівниками.

Перед системами корпоративного навчання та T&D-фахівцями виникли нові проблеми та виклики, наприклад, зниження мотивації та залучення співробітників до процесів професійного розвитку, скорочення бюджетів, зміни у плануванні, невизначеність тощо. А оскільки персонал залишається головною рушійною силою підприємства і найціннішим ресурсом, а його навчання – це не тільки заходи, спрямовані на розвиток компанії в майбутньому, але також необхідна умова її стабільного функціонування.

Тож далі ми розглянемо важливі напрямки, на які варто звернути пильну увагу T&D-менеджеру під час планування навчальних заходів та системи розвитку персоналу в період кризи та змін.

У час швидких неконтрольованих змін підвищується шанс зіткнутися з високою робочою завантаженістю персоналу, а також апатією, зниженням залученості і мотивації. Персонал може відмовлятися від участі в заходах та ігнорувати навчання. Це варіант норми, адже колектив разом із компанією

проживає зміни та долає кризу, у тому числі психологічно та емоційно. Але це не означає, що більшість процесів, пов'язаних з навчанням та розвитком персоналу слід поставити на паузу в очікуванні кращих часів. Швидше, діяльність підрозділів та менеджерів, які займаються розвитком, потребує адаптації під поточні умови.

По-перше, зростає важливість особистого контакту T&D-менеджера з персоналом. Особисті інтерв'ю можуть допомогти виявити найпроблемніші зони та складності, «болі», з якими стикаються колеги, а також визначити, яка підтримка та допомога потрібна їм тут і зараз. Індивідуальні довірчі бесіди допоможуть дізнатися і надалі створити зручні умови для навчання різних категорій персоналу, і таким чином залучити та мотивувати персонал на подальший професійний розвиток.

По-друге, як додатковий інструмент можна використовувати анкетування персоналу. Наприклад, опитування виявлення потреби у навчанні серед персоналу. Якщо раніше основними постачальниками запитів та вимог до навчання насамперед були керівники, то в періоди змін, кризи (а особливо, якщо компанія переходить на віддалену роботу) рекомендується приділяти більше уваги запитам, що надходять від усіх працівників.

По-третє, важливо подивитися на систему корпоративного навчання ширше та визначити нові способи професійного розвитку персоналу на підприємстві. До речі, це можуть бути зовсім не тренінги, а, наприклад, індивідуальний коучинг, командотворчі заходи або дайджест навчальних матеріалів і багато іншого.

Що стосується роботи персоналу як команди, то тут є свої особливості і проблеми, які варто враховувати.

Складнощі у комунікаціях, психологічна напруженість у колективі можуть виникати на тлі особистих переживань та складнощів персоналу, зміни пріоритетів, цілей компанії, а також переходу на віддалену роботу. У періоди змін та криз на поверхню піднімаються проблеми та конфлікти, з якими допоможе впоратися персонал, що займається навчанням персоналу.

Для цього важливо спілкуватися з робочими групами та проектними командами, яким також може бути потрібна підтримка. Можна запропонувати особисту участь у проектах, допомогу у проведенні нарад і ретроспектив, фасилітацій, мозкових штурмів – такі заходи сприяють згуртуванню команди, провокують спілкування (якщо співробітники працюють дистанційно) і виводять колег на активне обговорення складнощів, що виникають. Оперативно виявити актуальні точки напруги за відсутності можливості особистих інтерв'ю з лінійними співробітниками (наприклад, у компаніях із великою чисельністю персоналу) допоможе також комунікація з командами чи їхніми представниками (тимлідами, менеджерами проектів).

Далі рекомендуємо звернути увагу на внутрішні інформаційні ресурси (джерела знань та комунікацій), базу знань, корпоративний університет, інформаційні портали. Які канали інформації дійсно використовуються персоналом, наскільки вони є ефективними? В якому стані на даний час ці системи, чи відповідають вони вимогам бізнесу та умовам реальності, що змінюється? Варто забезпечити розвиток поточних інструментів та їх регулярне оновлення. Важливо, щоб ресурси були орієнтовані на своєчасну передачу даних, забезпечували персоналу вільний та самостійний пошук та доступ до всієї необхідної інформації та знань. У періоди кризи та змін співробітникам як ніколи потрібна актуальна інформація та матеріали, доступні для вивчення у зручний час.

Корпоративна культура

Спробуйте проаналізувати: на якому місці у корпоративній культурі знання? Чи поділяють працівники ці цінності? На якому рівні обмін знаннями на підприємстві? Яким чином можна сприяти розвитку культури знань та донести цінність навчання?

Криза та зміни – перевірка на міцність та справжнє випробування для корпоративної культури. Навіть якщо на даний момент професійний розвиток займає сильну позицію в корпоративній культурі, що склалася,

цінність знань і навчання вимагає зміцнення та додаткової підтримки з боку T&D-менеджера.

Очевидно позначайте для персоналу мету кожного навчального заходу, роз'яснюйте їх призначення та сенс, поділіться запланованим результатом та їх впливом на роботу. Розповідайте історії та діліться позитивними прикладами та кейсами досягнення надихаючих результатів за допомогою навчання – це може донести чи зміцнити цінність корпоративного навчання у сприйнятті колег.

Також сприййте внутрішньому обміну знаннями. Цілком можливо, що працівник давно мав намір розвинути ораторські навички чи поділитися з колегами результатами своєї роботи. А може, хтось практикує психологічні консультації або проводить внутрішні міні-тренінги для колег? Саме час звернутися до цього ресурсу та почати його використовувати: для T&D-менеджера це спосіб підкріпити систему навчання та розвитку та підтримати корпоративну культуру, для персоналу – можливість власного професійного зростання та розвитку.

Планування та бюджет

У період змін і криз плани, стратегічні цілі та бюджети підприємства, орієнтовані на розвиток персоналу можуть значно коригуватися. Що може зробити T&D-менеджер в умовах високої невизначеності?

По-перше, регулярно актуалізувати плани відповідно до змін у стратегічному плануванні, визначати та переглядати пріоритети: від чого на даний момент можна відмовитися?

По-друге, проводити періодичний моніторинг потреби у навчанні, причому як згадувалося вище, як серед керівників, і серед лінійного персоналу. На основі проведених досліджень коригувати плани та графік навчань, орієнтуючись насамперед на короткострокове та середньострокове планування.

Фокусуйтеся на внутрішніх навчальних заходах та налагодженні комунікацій у колективі. У тому числі за допомогою оптимізації бізнес-

процесів, пов'язаних з обміном знаннями (наприклад, адаптації, консультування, наставництва), актуалізації інформаційних джерел та засобів комунікації, заходів щодо створення та підтримання сприятливої психологічної атмосфери, зміцнення корпоративної культури, у тому числі розвитку цінності знань та професійного розвитку співробітників.

Криза часто стає «кроком назад» для багатьох компаній та багатьох фахівців. Здається, що роками ви вибудовували ідеально працюючу систему, а сьогодні вона просто перестає функціонувати або розвалюється на очах. Насправді ж кризові та мінливі умови дозволяють нам виявити раніше невидимі складності та вузькі місця, що потребують уваги та опрацювання.

Криза – це найкращий час для творчості та оптимізації. Тож спробуйте включити внутрішнього дослідника: проаналізувати процеси, які безпосередньо чи опосередковано стосуються навчання та розвитку персоналу, запропонуйте шляхи їх удосконалення, спробуйте нові інструменти та рішення, ведіть статистику та облік ризиків, якщо не робили цього раніше – надалі дані допоможуть у прийнятті та обґрунтуванні рішень.

У кризовий період видається шанс ширше поглянути на функціонал і роль підрозділів, що займаються навчанням співробітників, побачити нові можливості, здатні допомогти компанії та персоналу подолати складнощі та стати на шлях подальшого розвитку.

3.2. Грейдування як основний елемент управління персоналом та його вмотивованості

«Грейдування – це розподіл посад в ієрархічній структурі організації, з зазначенням її відповідної цінності для виробничої діяльності. Іншими словами – це утворення ієрархії рангів» [57].

Поняття системи грейдів походить від англ. grade – ступінь чи клас і вперше було використане в п'ятдесяті роки минулого століття Едвардом Хеєм, засновником та президентом консалтингового агентства Hay Group Inc., США, на замовлення державних структур. В теперішні часи систему грейдування використовують понад 8 тисяч комерційних і некомерційних організацій у

понад сорока країнах світу. Ця система будувалася на врахуванні рівнів відповідальності, унікальності практичного досвіду, вмінь і навичок, враховуючи результативність кожного працівника підприємства [57].

Домінуючим завданням в роботі кожного HR-фахівця – це управління мотивацією працівника підприємства. Це надзвичайно важлива HR-функція, оскільки від зануреності і вмотивованості працівника напряду залежать фінансово-економічні показники всього підприємства.

«Мотив – це внутрішня рушійна сила, яка спонукає індивіда до виконання встановлених планів і активізує його поведінку» [58, с. 113].

В питанні мотивації велике значення відіграє тема справедливості. Працівники залишатимуться лояльними і вмотивованими лише до тих пір, поки вважатимуть, що з ними обходяться справедливо.

Грейдингова система – це один із способів впровадження справедливої оплати праці.

У відповідності до справедливості в оплаті праці, зазвичай використовують чотири критерії: навички (знання), зусилля (вирішення проблем), відповідальність (підзвітність) та умови праці. Система працює на інтеграції всіх факторів. Робота оцінюється з огляду на знання, необхідні для виконання роботи (практичні чи інтелектуальні), тип мислення, необхідний для вирішення проблем, з якими зазвичай стикається працівник, покладені обов'язки, а також робоче середовище, в якому робота виконується.

Зрозумілі, прозорі, добре описані критерії, прийняті більшістю працівників та закладені у працюючий процес можуть допомогти запобігти проблемам нерівної оплати праці. Звичайно, не йдеться про простий поділ на базові посади (молодший/старший або провідний/головний) та описом трудових обов'язків в одну пропозицію. Йдеться про досить складний але працюючий інструмент, з безліччю описаних позицій і необхідних для них набором компетенцій та їх рівнів, з чіткою градацією та відповідною величиною винагороди.

На підприємстві слід виділяти найбільш значних та цінних працівників для формування цінностей та заохочення бажаних моделей поведінки. І якщо

хтось отримує більшу компенсацію, ніж колега, то всім має бути зрозуміло, чому саме так відбувається.

А якщо в планах підприємства зберегти чи підвищити мотивацію працівників, то критерії підвищення заробітної плати мають бути відомі, зрозумілі та прийняті всіма стейкхолдерами цього процесу.

Далі зазначимо *переваги* застосування системи грейдуння:

1. Система грейдів спрощує процес найму та дозволяє заощадити час на ухвалення рішень щодо рівня оплати праці нового працівника. На підприємствах без чіткої системи це відбувається в залежності від терміновості, потреби та тривалості переговорів стейкхолдерів.
2. При наочній та прозорій системі грейдів у працівників виникає менше запитань про рівень компенсації, і простіше працювати із зарплатними очікуваннями.
3. Знижуються витрати на розрахунок оплати праці персоналу. Особливо це актуально для великих компаній, де при перегляді та призначенні зарплат просто необхідні певні орієнтири та критерії.
4. Широкі можливості кар'єрного зростання і, як наслідок, зростання добробуту працівників.
5. Працівники знають і розуміють умови та вимоги для обіймання конкретної посади та планують своє кар'єрне зростання. Чіткі та об'єктивні показники дають можливість коректно оцінити свої успіхи та розраховувати на зростання матеріальної винагороди зі зростанням досвіду та кваліфікації.

Зрештою відбувається структурування підприємства та у межах цієї структури діяльність стає ефективнішою.

Тепер спробуємо визначити *складнощі та мінуси*. Їх слід знати для того щоб спробувати уникнути сильні ускладнення та зменшити вплив мінусів.

Незважаючи на плюси побудови системи грейдів є аспекти, які можуть негативно вплинути на діяльність організації.

По-перше, не варто недооцінювати складність та вартість створення якісного інструменту та його ефективного впровадження та підтримки.

Впровадження системи ранжування та оцінки посад складний процес, що потребує досвіду і вагомої теоретичної підготовки.

По-друге, неякісна або непрозора система грейдування може мати зворотний ефект. Погано описані критерії породжують привід маніпуляцій. Зростає ризик невдоволення співробітників та виникнення конфліктних ситуацій між менеджерами та підлеглими. Тому тут необхідно проводити вагомі роз'яснювальні роботи серед працівників.

По-третє, навіть на етапі створення системи та першочергової оцінки посад існує можливість суб'єктивного підходу, якщо починають оцінювати не посади, а людей.

Надалі ризики суб'єктивної оцінки з'являться на етапі розподілу посад та перевірок відповідності працівників до рівня грейду. А відсутність об'єктивності та прозорості оцінювання викликають емоційні реакції, які знижують мотивацію працівників. Залучення керівництва є основою ефективного і успішного впровадження системи грейдів.

По-четверте, у динамічному світі вакансії та компетенції, а також вартість фахівців залежно від затребуваності їхніх навичок та результатів праці швидко змінюються. Можна сказати, що система грейдів – це живий організм. Тому грейдування посад має відповідати реальності та підтримуватися в актуальному стані, влаштовуючи щорічні перевірки. Це також потребує ресурсних витрат.

І як зазначає Грицак Н. «система грейдів – штука вельми добра. Вона дозволяє вирішити багато проблемних питань із ФОП, справедливим розміром зарплатні, мотивацією і т. д. Проте є одне «але». Вона дуже індивідуальна. Ну дуже! Її не можна списати під копірку в іншій компанії. Навіть якщо та дуже схожа на вашу. Систему грейдів, яка була б ефективною саме для вас без перебільшення, треба створити. При цьому участь у цьому процесі мають взяти геть усі працівники компанії» [59].

Якщо керівник прогнозує швидке зростання бізнесу й бачить, що у найближчій перспективі виникне потреба у впровадженні грейдів, систему грейдів краще створити на ранньому етапі розвитку підприємства.

Процес впровадження грейдингової системи на підприємстві складається з декількох основних етапів, які ми зобразимо за допомогою рисунка 3.2.

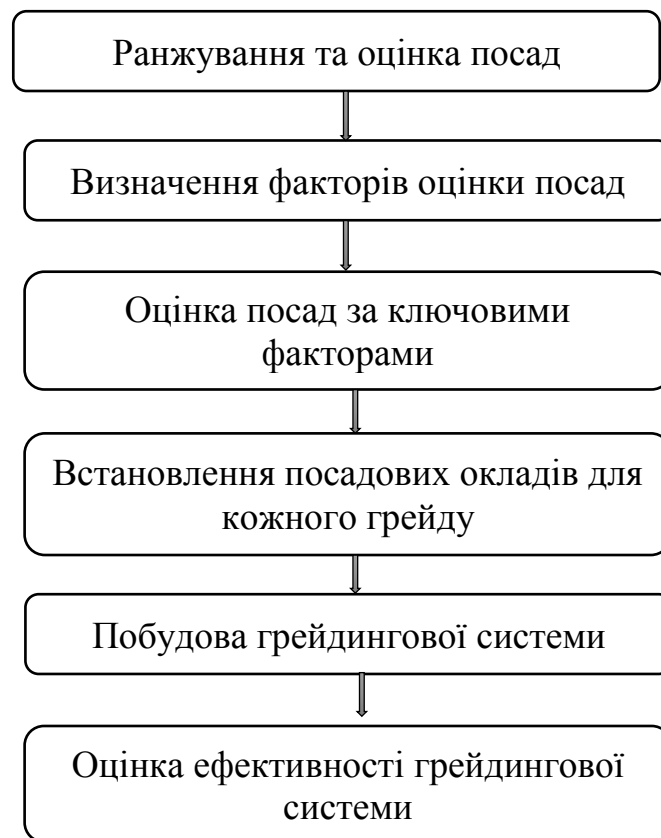


Рис. 3.1. Процес впровадження грейдингової системи

Тож, грейдингова система пояснює ієрархію посад з точки зору змісту роботи. Кожна посада наведеної структури окреслює вимоги до кожної посади та дозволяє працівникам визначити: свою підпорядкованість, ступінь відповідальності, необхідність розвитку (навчання).

Якщо є чітке усвідомлення та необхідність у переході на грейдингову систему, варто звернути увагу на різні підходи для її створення та шляхи подолання опору з боку працівників, яке неодмінно трапиться, враховуючи масштаби змін.

Заздалегідь варто подумати, як доводити, впроваджувати та доносити до працівників нову систему.

Тож далі поговоримо про те, як правильно ввести систему грейдів. Щоб побудувати взаємодію з ключовими стейкхолдерами від початку проекту,

необхідно організувати взаємодію таким чином, щоб вони могли висловити свої сумніви та поставити запитання. Тож слід:

- забезпечити узгоджену комунікацію у різних функціях та підрозділах;
- забезпечити необхідний рівень залучення ключових менеджерів до рішень, пов'язаних із проектом;
- пам'ятати, що взаємодія з ключовими працівниками – це динамічний процес, до якого має бути залучена вся проектна команда.

Важливим питанням є питання: чому люди пручаються змінам у системі винагороди? На нашу думку, тому що переважна більшість людей пручається всім змінам і навіть тим, що призведуть до покращення.

Знаючи це, щоб забезпечити прийняття грейдової системи, потрібно зрозуміти, чому люди можуть їй чинити опір. Наведемо кілька основних причин:

- не розуміють характеру запропонованої зміни;
- не розуміють наслідків запропонованих змін;
- бояться втрат (особистий страх);
- не знають, що від них очікується, їх ролі та цілі;
- не бачать особистої вигоди;
- не довіряють агентам управління та змінам;
- вони мають низьку толерантність до змін.

Лінійні керівники можуть не приймати проект, тому що:

- бачать у ньому загрозу владі та контролю;
- думають, що це збільшить їхнє коло завдань і зменшить ресурси;
- у них мало навичок, умінь та досвіду в управлінні змінами;
- не згодні з обраним напрямком та способом реалізації;
- настроєні скептично до змін.

Щоб понизити градус недовіри, варто доносити зміни через зрозумілі цінності та інтереси. При цьому враховуючи політичне і економічне становище в країні. А зараз в період кризи і нестабільності в більшості людей

на перший план вийшли питання потреби в безпеці аніж кар'єрні питання. Бо рівень стресу і невизначеності значно зросли в останні кілька років.

Підприємства і так зазнають значних перетворень, змінюючи сталі процедури на нові, такі як дистанційні форми ведення бізнесу, повністю чи частково. Так ринок поділився приблизно навпіл: одна половина працює як і раніше, а друга половина перейшла чи планує перехід на дистанційні форми роботи.

Тут наведемо кілька способів та інструментів, що допоможуть в задоволенні інтересів сторін.

Для лінійних керівників конкретизувати:

- наголосити на значущості («Це дозволить нам...»);
- залучати до проектної команди («Як досягатимемо...»);
- запитати поради («Які ризики врахувати при впровадженні на місцях...»);
- роз'яснити план дій;
- запитувати зворотний зв'язок.

Для трудового колективу знайти особистий інтерес:

- реалізувати особистий мотив («Ось що ти з цього отримаєш»);
- зменшити емоційний опір;
- «так буде краще»;
- роз'яснити прості одну-дві змінені дії;
- забезпечити навчання новим діям.

При цьому підкреслюючи значущість і залучаючи до спільної роботи, ви отримаєте підтримку від лінійних керівників, а в колективі отримаєте позитивний настрій стосовно змін у системі винагороди.

3.3. Обґрунтування і розробка рекомендацій щодо впровадження системи грейдів

Загалом вважається, що система грейдів потрібна виключно для великих і середніх за розміром підприємств і компаній. З одного боку – це і справді так, оскільки в невеликих і маленьких компаніях всі питання пов'язані з оплатою праці вирішуються індивідуально. З другого боку – якщо підприємство планує розвиток і зростання, то система грейдів може стати вкрай ефективним інструментом.

Як ми зазначали в інших розділах, досліджуване підприємство планує розширитися, збільшуючи посівні площі та наймаючи нових працівників. А для того, щоб цей процес був успішним і ефективним надзвичайно важливо розробити стратегію розширення, бажано за участю досвідченого HR-фахівця.

Чому ми пропонуємо ПП «Агробізнес» «Газда» запровадити систему грейдів? Тому, що це сучасна система оплати праці, яка орієнтована саме на ринкові рівні винагороди за працю. Досліджуване підприємство трохи відстає за рядом посад по оплаті праці, а тому йому важко бути конкурентоспроможним роботодавцем. Підприємство досі рятувало те, що в с. Волоське не великий вибір роботи. Та якщо підприємству потрібні висококваліфіковані кадри з досвідом і баченням, а також здатних до навчання та розвитку, то йому доведеться поборотися на ринку праці за такого працівника. Зрозуміло, що завжди будуть підприємства, що пропонуватимуть вищу заробітну плату та впровадження грейдингової системи дозволить хоча б наблизитись до ринкового рівня. Без цього системного кроку неможливо навіть сподіватися на ефективний розвиток.

Існує два підходи по впровадженню системи грейдів. Перший – поетапне впровадження, другий полягає в паралельному впровадженні.

Перший (поетапний) – полягає в тому, що спочатку цю систему тестують на одному відділі і лише після цього масштабують на все підприємство.

Другий (паралельний) – це коли система впроваджується одночасно в усіх підрозділах і відділах підприємства. Цей підхід є більш популярним і використовується частіше, оскільки він дешевший і швидший. І саме його ми пропонуємо використати в досліджуваному підприємстві для впровадження нової системи оплати праці (грейдування).

При розробці грейдів пропонуємо провести аналіз посад, які найбільше відстають в оплаті праці від середньоринкових і почати збільшення заробітних плат саме з цих посад. В другу хвилю збільшень попадуть посади, що відставали в оплаті не так сильно (15-25 %) і в останню чергу пропонуємо збільшити оплату посад керівного складу.

Спершу радимо провести зустріч з колективом, на якій детально буде роз'яснено нові умови і розміри оплати праці, що таке грейдинг і грейди, про план і строки впровадження, а також які ж особливості і відмінності нової системи оплати праці від діючої. Також радимо заручитися підтримкою амбасадорів у кожному підрозділі, щоб саме вони доносили ідею нової системи оплати праці. Оскільки для кожного працівника мова його колеги буде більш зрозумілішою і викликатиме більшу довіру. А також зробити наголос на тому, що посадові оклади ні в кого не зменшаться, будуть працівники в яких оплата залишиться такою ж і будуть ті, в яких вона збільшиться.

Наведемо типові етапи при створенні системи грейдів:

- Утворення робочої групи.
- Складання переліку посад і підготовка їх опису (посадові інструкції, посадові описи, результати опитування керівників підрозділів).
- Визначення ключових оціночних факторів посад (н-д: кваліфікаційний рівень, освіта, комунікативні навички, управлінські навички, відповідальність).

- Присвоєння балів усім ключовим факторам.
- Розробка і оцінка в балах критеріїв до кожного фактору (н-д, кваліфікація: вища освіта - 10, н/вища - 8, середня спеціальна - 5, середня - 2).
- Присвоєння рейтингу кожній посаді із зарахуванням загального балу.
- Формування системи грейдів.
- Створення матриці посадових рівнів (всі позиції із назвою, лінійною приналежністю і підпорядкуванням, інтегральним показником цінності робіт, номером грейда, вимогам до стандартів робочої поведінки) [59].

Отже бачимо, що система грейдів передбачає як грейдинг посад так і оцінювання самих працівників. І важливим тут є відсутність суб'єктивізму керівників та дотримання справедливості та прозорості, що в свою чергу є основою розробки системи грейдів.

При визначенні окладів працівників в межах посадової «вилки» треба послуговуватись потенційною цінністю працівника для підприємства та його роллю у досягненні стратегічних завдань підприємства. І слід пам'ятати, що кваліфікований, впевнений, вмотивований працівник може зробити для підприємства значно більше.

Ось чому обрання відповідної системи оцінювання персоналу є необхідною передумовою розробки і впровадження системи грейдів. Сьогодні існує достатня кількість дієвих і ефективних методів оцінки персоналу, наприклад: КРІ (ключові показники ефективності), метод 360 градусів та інші. Який метод буде обрано, залежить від особливостей самого підприємства та його можливостей.

Метод оцінки 360 градусів – це метод поточної оцінки персоналу, який полягає у виявленні ступеня відповідності працівника посади через опитування ділового оточення працівника. Ключовим тут є акцент на поточній оцінці, ні про який потенціал і кадровий резерв в рамках системи оцінки 360 не йдеться. А от визначення актуального рівня розвитку компетенцій та аналіз ділового оточення, це те, про що йтиметься.

Сьогодні цей метод є одним із найпопулярніших інструментів, який дозволяє провести оцінку персоналу без особливих витрат та з найбільшим ефектом як для керівників, так і для учасників. Метод оцінки 360 є етапом на шляху до формування та реалізації індивідуального плану розвитку працівника, його програми для посилення існуючих та набуття нових компетенцій.

А от одним із основних інструментів управління ефективністю є система КРІ. Вона ж є найпопулярнішою, простою та зрозумілою. Більш детально ми говорили про КРІ в розділі 2.1.

Але щоб КРІ були ефективними, вони мають бути «правильними». Що мається на увазі: 1) кількість КРІ – не більше п'яти; 2) впроваджувати необхідні КРІ (а не бажані); 3) розподіляти «ваги» між КРІ залежно від їхньої пріоритетності, при цьому цілі, які мають найбільший вплив на бізнес, мають отримати найбільшу вагу, а від цілей з вагою менше 10 % варто відмовитись; 4) КРІ мають бути: конкретними, вимірними, досяжними, релевантними, обмеженими терміном; 5) всі показники мають рахуватися легко та об'єктивно, інакше довіри у працівників вони не викличуть і мотивація при цьому буде незначною.

Ще одним важливим питанням є забезпечення відповідності грейдингової системи трудовому кодексу.

Питання в тому, що в рамках одного грейду на одній посаді може бути вилка в оплаті праці (наприклад: 30-45 тис. грн), а за трудовим законодавством працівники на однакових посадах мають отримувати однакову заробітну плату. Це протиріччя виникає і в інших системах оплати праці. Це протиріччя можна долати кількома шляхами. Ми пропонуємо найпростіший, що полягає у встановленні додаткових доплат та надбавок.

Тож для ефективного впровадження системи грейдів виділимо кілька рекомендацій:

- 1) система грейдів – це шлях створення справедливої оплати праці на підприємстві, шлях унеможливлення відчуття недооціненості чи переоціненості у працівників;
- 2) не допускати суб'єктивності при оцінці, коли оцінюються люди, а не посади;
- 3) обрати найбільш підходящий метод оцінки персоналу, враховуючи роль працівника у досягненні стратегічних завдань підприємства;
- 4) впроваджувати систему грейдів паралельним методом, тобто одночасно по всьому підприємству;
- 5) на регулярній основі зустрічайтеся з керівниками відділів: збирайте зворотний зв'язок, розбирайте помилки та діліться один з одним ідеями;
- 6) з'ясуйте причини, через які працівники можуть чинити опір зміні системи винагороди, важливість цього етапу складно переоцінити, а подолати опір можна лише провівши ретельну роз'яснювальну роботу;
- 7) у кризовий період, людям важливішою стала базова потреба у стабільності та безпеці, тому варто доносити необхідність застосування системи грейдів саме через це, при чому не гребуючи введенням методів психологічної підтримки в боротьбі зі стресом;
- 8) заручіться підтримкою амбасадорів вашого проекту по грейдам у кожному відділі, щоб вони підтримували його та пояснювати іншим працівникам через правильну, в даному контексті, комунікацію «зсередини», а не «зверху»;
- 9) забезпечити відповідності грейдингової системи трудовому законодавству України.

Висновок до розділу 3

1. Запровадження головних напрямків підвищення ефективності управління персоналу надасть можливість: покращити вмотивованість працівників, їх зануреність і лояльність цілям підприємства; постійного підвищення кваліфікації персоналу, шляхом впровадження неперервного процесу його навчання; що позитивно вплине на плинність кадрів, суттєво зменшивши її; побудувати належну корпоративну культуру, що скоротить термін адаптації персоналу; підвищити продуктивність праці і як наслідок, збільшити прибутки підприємства та в усі бізнес показники підприємства.

2. Домінуючим завданням в роботі кожного HR-фахівця – це управління мотивацією працівника підприємства. Це надзвичайно важлива HR-функція, оскільки від зануреності і вмотивованості працівника напряду залежать фінансово-економічні показники всього підприємства.

3. В питанні мотивації велике значення відіграє тема справедливості. Працівники залишатимуться лояльними і вмотивованими лише до тих пір, поки вважатимуть, що з ними обходяться справедливо. Грейдингова система – це один із способів впровадження справедливої оплати праці.

4. Досліджуване підприємство планує розширитися, збільшуючи посівні площі та наймаючи нових працівників. А для того, щоб цей процес був успішним і ефективним надзвичайно важливо розробити стратегію розширення, бажано за участю досвідченого HR-фахівця.

5. При визначенні окладів працівників в межах посадової «вилки» треба послуговуватись потенційною цінністю працівника для підприємства та його роллю у досягненні стратегічних завдань підприємства. І слід пам'ятати, що кваліфікований, впевнений, вмотивований працівник може зробити для підприємства значно більше.

Для ефективного впровадження системи грейдів необхідно послуговуватися відповідними рекомендаціями.

ВИСНОВКИ

1. Головним ресурсом будь-якої компанії – є персонал або людські ресурси, а його ефективне функціонування визначається насамперед ступенем професійного розвитку її персоналу.

2. Основна відмінність між управлінням персоналом та управлінням людськими ресурсами полягає в їх масштабі та спрямованості. У той час як сфера управління персоналом обмежена і має перевернутий підхід, коли працівники розглядаються як інструмент; їх поведінкою маніпулюють відповідно до основних компетенцій організації та замінюють, коли вони зношені.

3. Управління людськими ресурсами несе додаткову відповідальність за підвищення внеску працівників у підвищення ефективності підприємства. Цей внесок розглядається з точки зору конкретних результатів роботи з персоналом, зокрема, відбору, продуктивності, відвідуваності та задоволеності працівників. Для цього важливо оцінювати ефективність кадрової діяльності. Метою оцінки є вплив на результативність працівників і підвищення ефективності підприємства.

4. Підприємство має вдале географічне розташування для інтенсивного вирощування сільськогосподарської продукції, оскільки розташоване в зоні з родючими чорноземними ґрунтами і розгалуженою системою водопостачання.

5. Аналіз фінансових результатів роботи підприємства показав, що всі показники в 2020 році зросли, окрім рівня рентабельності. Зростання витрат перевищувало зростання прибутку, а тому і рівень рентабельності зменшився на 17,44 %. Загалом було виявлено, що всі проаналізовані показники зросли (посівна площа, чисельність працівників, продуктивність праці, урожайність, ефективність виробництва).

6. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити сильні і слабкі сторони підприємства та можливості і загрози та на їх основі розробити рекомендації

щодо вдосконалити систему управління персоналом, яка дозволить підвищити ефективність роботи підприємства.

7. Виділено головні напрямки підвищення ефективності управління персоналом, соціальні та економічні ефекти в зв'язку з їх впровадженням, а саме: вмотивованість працівників, їх зануреність і лояльність цілям підприємства; постійне підвищення кваліфікації персоналу, шляхом впровадження неперервного процесу навчання; побудова належної корпоративної культури, що скоротить термін адаптації персоналу; підвищення продуктивності праці і як наслідок, збільшення прибутків підприємства.

8. В питанні мотивації велике значення відіграє тема справедливості. Працівники залишатимуться лояльними і вмотивованими лише до тих пір, поки вважатимуть, що з ними обходяться справедливо. Грейдингова система – це один із способів впровадження справедливої оплати праці.

9. Оскільки досліджуване підприємство планує розширитися, збільшуючи посівні площі та наймаючи нових працівників. А для успішності цього процесу надзвичайно важливо розробити стратегію розширення, бажано за участю досвідченого HR-фахівця. Розробивши і впровадивши систему грейдів. Бо це сучасна система оплати праці, яка орієнтована саме на ринкові рівні винагороди за працю. Досліджуване підприємство трохи відстає за рядом посад по оплаті праці, а тому йому важко бути конкурентоспроможним роботодавцем

10. Для ефективного впровадження системи грейдів необхідно послуговуватися відповідними рекомендаціями: створити справедливу оплату праці, не допускати суб'єктивності при оцінці, обрати найбільш підходящий метод оцінки персоналу, впроваджувати систему грейдів паралельним методом, з'ясувати причини, через які працівники можуть чинити опір змінам, заручитися підтримкою амбасадорів проекту по грейдам у кожному відділі та забезпечити відповідності грейдингової системи трудовому законодавству України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Одегов Ю. Г., Лабаджян М. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник для вузов, М.: Издательство Юрайт, 2014. 444 с.
2. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
3. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка і держава*. 2017. № 7. С. 31–33.
7. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. Молодий вчений. 2014. № 6 (09). С. 73-75.
8. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге. К.: «Кондор». 2005. 308 с.
9. Alan S. Gutterman. Human Resources Management. 2019. 250 p.
10. Харчишина О.В. Управління розвитком персоналу: Конспект лекцій. К.: НУХТ, 2013. 98 с.
11. Управление эффективностью и качеством: Модульная программа / Пер. с англ. под. ред И. Прокопенко. К.: Норта. Ч. 1. С. 18.
12. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба / наук.-ред. колегія: С.М. Серьогін, В.М. Сороко та ін. 2011. 524 с.

13. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. М.: Междунар. отношения, 1997. С. 243.
14. Управління розвитком персоналу. 2002. URL: <http://library.if.ua/books/104.html> (дата звернення 10.01.2022).
15. Що таке розвиток персоналу. URL: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/963-rozvitok-personalu--ce-5-etapiv-rotacii-kadriv.html> (дата звернення 10.01.2022).
16. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
17. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
18. Гриньова В.М., Новікова М.М., Салун М.М., Красноносова О.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник [За ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової]. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 428 с.
19. Мажник Н.А., Костін Д.А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства. Бізнес-Інформ. 2011. № 1. С.103-107.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2007. 638 с.
21. Колпаков В. М. Управление развитием персонала: Учеб. пособие для студентов вузов. К.: МАУП, 2006. 712 с.
22. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. Посібник. Х.: ХНАДУ. 2016. 200 с.
23. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз*. Т. 11(3). 2012. С. 48-50.
24. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Серета О.В. Управління персоналом: підручник за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.

25. Гурченков О.П., Гусаріна О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. №2. С. 60-72.
26. Донець Л., Лиходєдова Т. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник*. 2014. №1. С. 45-55.
27. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант. 2013. 275 с.
28. Погорєлова Т.О., Ігнат'єва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 21. С. 127-134.
29. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: КОНДОР. 2012. 324 с
30. Азарова А.О., Мороз О.О., Лесько О.Й., Романець І.В. Управління персоналом: навч. посіб. ВНТУ. Вінниця. 2014. 283 с
31. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. Управління персоналом: підручник за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ. 2013. 666с.
32. Адлер О.О., Яворська К.Л. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства на прикладі прат «вінницький завод «маяк». *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 27. С. 101-105.
33. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Методичне забезпечення оцінки ефективності управління персоналом. «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» Матеріали міжнародної наук.-практ. Конф. Харків: НТМТ, 2016. С. 221–223.
34. Маслова В.М. Управління персоналом. Підручник. 2015. URL: https://stud.com.ua/26236/menedzhment/otsinka_efektivnosti_upravlinnya_personalom

35. Крамаренко А.В., Вишневська М.К. Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск №15. С. 356-363.
36. Tsui, A.S, 1997, “Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department”, *Journal of Human Resource Management*, Vol. 26.
37. Екологічного паспорту Дніпропетровської області за 2017 рік. Департамент екології та природних ресурсів облдержадміністрації. 2018. 287 с.
38. Екологічного паспорту Дніпропетровської області за 2019 рік. Департамент екології та природних ресурсів облдержадміністрації. 2020. 235 с.
39. Волоське (Дніпровський район). URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B5_\(%D0%94%D0%BD%D1%96%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BD\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B5_(%D0%94%D0%BD%D1%96%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BD))
40. Урядовий портал. Верховна Рада ухвалила в цілому законопроект про земельну децентралізацію та дерегуляцію. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/verhovna-rada-uhvalila-v-cilomu-zakonoproekt-pro-zemelnu-decentralizaciyu-ta-deregulyaciyu> (дата звернення: 12.01.2022).
41. Березова Н. Розробка та впровадження КРІ: 6 важливих правил. URL: <https://prohr.rabota.ua/rozrobka-ta-vprovadzhennya-kpi-6-vazhlivih-pravil/> (дата звернення: 13.01.2022).
42. Стаджі Д. Страшний сон менеджера. Що таке КРІ. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/strashnyy-son-menedzhera-cho-takoe-kpi-18062021-428687> (дата звернення: 13.01.2022).
43. Ажнюк М.О., Передрій О.С. Основи економічної теорії. Навчальний посібник. К.: Знання, 2008. 368 с.
44. Андрійчук В. Г. Підручник. 2-ге вид., доп. і перероблене. К.: КНЕУ, 2002. 624 с.
45. Багорка М.О., Білоткач І.А. SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Агросвіт*. № 6. 2010. С. 17-23.

46. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник. 2-ге вид., випр. і доп. К.: Знання, 2005. 301 с

47. Мошенський С.З., Олійник О.В. Економічний аналіз: підручник для студентів економічних спеціальностей ВНЗ / За ред. д. е. н., проф., заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. 2-ге вид., доп. і перероб. Житомир: ПП «Рута», 2007. 704 с.

48. Гуменюк О.Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 17. 2017. С. 281-285.

49. Продіус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 4 (50). С. 57-65.

50. Consultancy.uk (2020), "Five trends shaping the future of the consulting industry", available at: <https://www.consultancy.uk/news/25670/five-trends-shaping-the-future-of-the-consulting-industry>

51. Бербенець О.В. Світові тенденції розвитку управлінського консалтингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 38–43.

52. Антошко Т.Р. Соціально-економічний ефект оцінки персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2013. № 1.

53. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №4. С. 513-516.

54. Семенов В.Ф., Нечева Н.В., Куліна Ю.В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. №5. С. 147-154.

55. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. №4. С. 61-65.

56. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1.

57. Менеджмент. Навчальний посібник. За заг. ред. Г.О. Дорошенко. Харків: «ВСВ-Принт», 2015. 300 с.
58. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
59. Грицак Н. Система грейдів: інструкція із використання. *Агробізнес сьогодні*. 2013. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/kermokerivnyka/item/1994-systema-hreidiv-instruktsiia-iz-vykorystannia.html> (дата звернення: 17.01.2022).
60. Жулей О. Відбір персоналу як стратегія вдосконалення управління підприємством. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Том 2, тези доповідей 9 науково-практичної Інтернет-конференції, (м. Дніпро, 20-21 листопада 2021 р.). м. Дніпро С. 89-90.

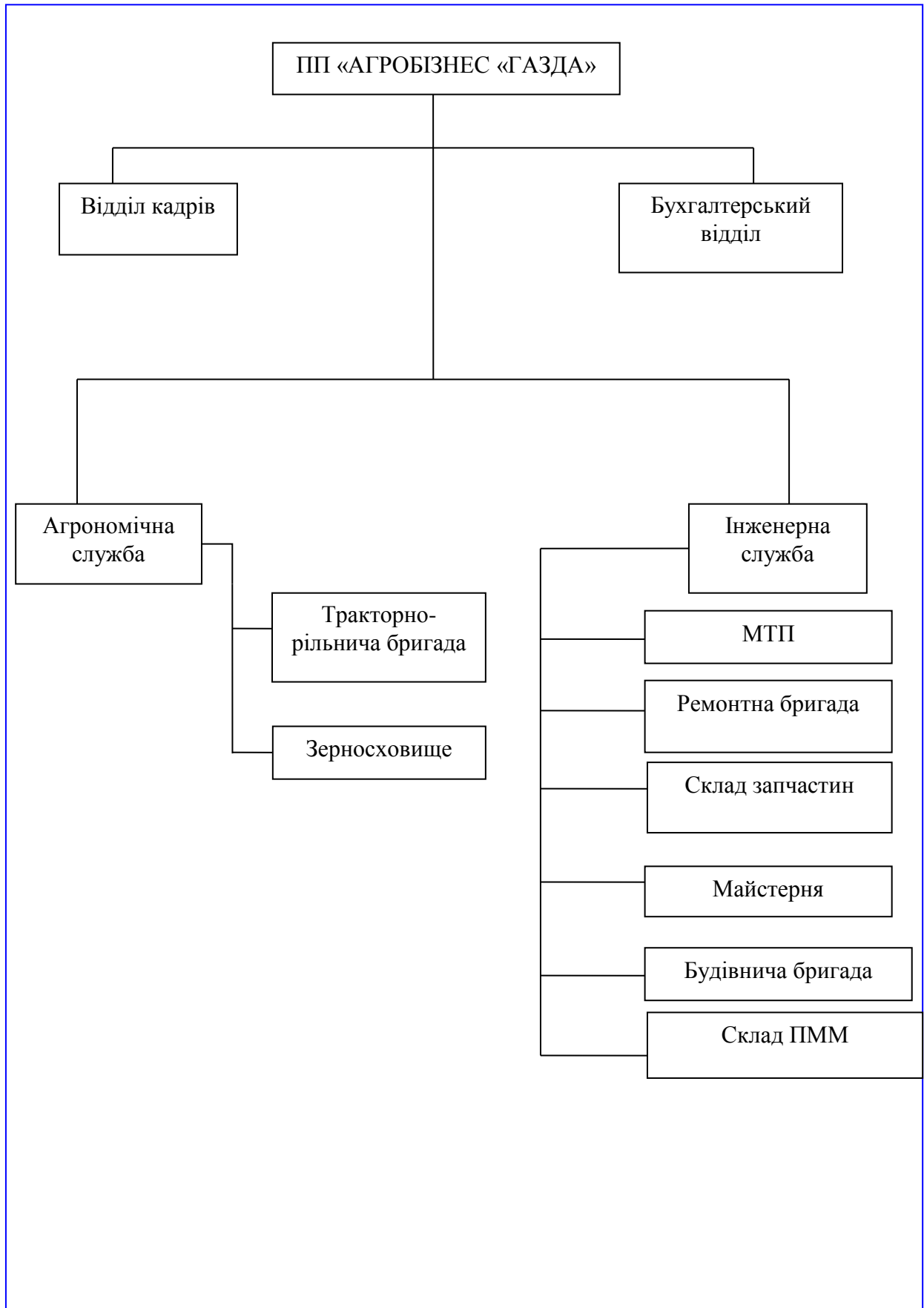
ДОДАТКИ

Різні підходи до визначення змісту поняття «розвиток персоналу»

Визначення поняття	Джерело
Вміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення підприємством поставлених цілей, щоб відбувався безперервний організаційний та особистісний розвиток	[11, с. 18]
Сукупність заходів органів управління та дій посадових осіб, спрямованих на досягнення якісних і кількісних змін у кадровому складі організації, є складовою загального процесу управління персоналом, пов'язаною із розвитком організації і формування професійної кар'єри працівників	[12, с. 390]
Передбачає сприяння розвитку індивідуальних схильностей і здібностей працівників, особливо з урахуванням змін характеру діяльності, і навіть інтересів виробничих та індивідуальних цілей	[13, с. 243]
Одна з найважливіших складових загального підвищення ефективного виробництва.	[7, с. 73]
Представляє багатогранне і складне поняття; що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, соціальних та економічних проблем.	[14]
Комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на зміну (удосконалення) матеріальних, духовних, професійних якостей працівників	[15]
Безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі	[2, с. 22]
Багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем	[16, с. 17]
Розвиток персоналу є ітеративним (повторюваним) процесом досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації. У такому розумінні розвиток персоналу є фундаментальною складовою загального процесу	[17, с. 325]

управління персоналом, інтегрально пов'язаною із розвитком організації і формуванням професійних кар'єр працівників	
«Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їхньої здатності вносити вклад у діяльність організації. Розвиток персоналу може бути загальним і професійним. Також це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій»	[18, с. 190; 19, с. 103;]
«Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації»	[20, с. 85]

Додаток Б



Організаційна структура ПП «Агробізнес «Газда»

Матриця SWOT-аналізу досліджуваного підприємства

<p>Зовнішнє середовище/ внутрішнє середовище</p>	<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Добре вивчений ринок. 2. Знання свого цільового споживача. 3. Вдале географічне розташування. 4. Досвідчені працівники, що дозволить запровадити систему грейдів. <p>Σ балів – 12</p>	<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатньо високий рівень впровадження інноваційних технологій у землеробстві. 2. Моральне старіння і фізичний знос основних потужностей. 3. Відсутність маркетингового відділу. 4. Відсутнє партнерство з дослідними і навчальними установами. 5. Відсутність планово-фінансового відділу. <p>Σ балів – 15</p>
<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Використання бенч-маркінгу для запровадження інноваційних та ресурсозберігаючих технологій. 2. Ґрунти, придатні для вирощування органічної продукції. 3. Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів. 4. Залучення додаткових фінансових ресурсів. 5. Виходи на нові ринки збуту з екологічно чистою продукцією. <p>Σ балів – 15</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Додаткові інвестиції в розвиток зернових та технічних культур, бо вони є найзатребуваніші в регіоні, для завоювання більшої частки ринку. 2. Досліджуване підприємство є привабливим для інвесторів. 3. Розширення земельної площі. 4. За допомогою досвідчених працівників впровадити систему грейдів для подальшого їх розвитку і мотивації. <p>Σ балів = 27</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Найм маркетолога для здійснення досліджень ринку і відстежування змін у попиті. 2. Утворення планово-фінансового відділу для розробки стратегічних планів. 3. За допомогою інвесторів (стратегічних партнерів) оновити матеріально-технічну базу. 4. Додаткові інвестиції дадуть змогу запровадити інноваційні технології для збільшення урожайності та валових зборів. <p>Σ балів = 30</p>
<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення конкуренції. 2. Значна нестабільність фінансово-економічної ситуації в країні. 3. Зміни в потребах і смаках споживачів. <p>Σ балів – 9.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення впливу зовнішніх факторів (зміни у законодавстві, зниження попиту, інфляція, несприятливі погодні умови) пропонується стати членом асоціації. 2. Пошук нових покупців продукції. 3. Вдосконалення технологій вирощування і зберігання продукції. 4. Матеріальне та нематеріальне заохочення працівників. <p>Σ балів = 21</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилити конкурентні переваги підприємства. 2. Розширити коло стратегічних партнерів. 3. Утворення страхових та резервних фондів. 4. Диверсифікація. 5. Кооперація. <p>Σ балів = 24</p>

Головні напрямки підвищення ефективності управління персоналом

<i>Напрямки підвищення ефективності управління персоналом</i>

Забезпечення обґрунтованого планування, підбору й набору персоналу
<ul style="list-style-type: none"> • впровадження ефективного механізму забезпечення стратегічних проектів персоналом відповідної кваліфікації
Вдосконалення системи мотивації персоналу
<ul style="list-style-type: none"> • гарантування зростання доходів працівників • вдосконалення системи мотивації • встановлення раціонального співвідношення між ефективністю й результативністю працівників • задоволеність персоналу системою мотивації
Вибудовування ефективної системи оцінки кадрів
<ul style="list-style-type: none"> • побудова й використання критеріїв оцінки професійних знань і навичок • проведення атестації головних фахівців підприємства • побудова й запровадження системи оцінки впливу ефективності управління персоналом на ринкову вартість підприємства
Розробка ефективної програми розвитку і навчання персоналу
<ul style="list-style-type: none"> • постійний моніторинг потреб у навчанні персоналу • напрацювання випереджальних програм навчання з застосуванням нових технологій • комплектування кадрового резерву
Налагодження ефективних зав'язків з освітніми установами і молоддю
<ul style="list-style-type: none"> • цілеспрямована взаємодія з освітніми установами з метою підбору кращих випускників • підготовка молодих фахівців на основі індивідуальних навчальних планів згідно потреб

Джерело: складено авторами за матеріалами [52-56].

Соціальні та економічні ефекти

Соціальні та економічні ефекти в зв'язку з впровадження напрямів підвищення ефективності управління персоналом

- швидка адаптація працівників;
- підвищення компетентності працівників, керівників підрозділів, HR-менеджерів, що відповідають за навчання персоналу та кар'єрне зростання;
- створення належних умов для самореалізації працівників;
- діагностування вмотивованості працівників на подальше навчання та розвиток;
- відкриття особистісного та ділового потенціалу усіх учасників оцінювання;
- постійне формування і підтримування мотивації до підвищення кваліфікація та покращення своїх професійних навичок та компетенцій, розвитку творчого потенціалу;
- формування чіткого розуміння у працівників про можливості кар'єрне зростання;
- підвищення продуктивності праці;
- зниження плинності кадрів та оптимізація кадрової структури;
- контроль та нейтралізація недоліків, які виникають у процесі виробничих відносин;
- створення сприятливої атмосфери в колективі;
- розвиток корпоративної культури;
- збільшення прибутків підприємства та у цілому поліпшенню його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі.
- досягненні мети з мінімальним використанням ресурсів і максимальним отриманням прибутку

Джерело: складено авторами за матеріалами [52-56].