

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« _____ » _____ **20__ р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувачка

Анна ДУБОВА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Олена САВЕНКО

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** Менеджменту і маркетингу**Кафедра:** Менеджменту і права**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр**ЗАТВЕРДЖУЮ****Зав. кафедри менеджменту і права, д.е.н.,
професор**_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**

«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ**на підготовку кваліфікаційної роботи****ДУБОВІЙ АННІ МИХАЙЛІВНІ****1. Тема роботи:** «Розробка стратегії управління персоналом підприємства»**Науковий керівник:** Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н., доцентка

затверджені наказом по ДДАЕУ від 31.03.2023 р. № 589

2. Термін подання здобувачем роботи: 05.06.2023 р.**3. Вихідні дані до роботи:** форми звітності Новомосковського ВСП ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД», плани, організаційно-правові документи, контракти на постачання та реалізацію.**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**

1. Вивчення теоретико-методологічних підходів до розробки плану керування персоналом підприємств

2. Дослідження фактичного управління наявними в Новомосковському ВСП трудовими ресурсами

3. Напрями оновлення стратегії раціонального управління персоналом Новомосковського ВСП

Висновки і пропозиції

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

Алгоритм концепції керування працівниками. Етапи проектування стратегічного плану керування працівниками. SMART - підхід до встановлення системи KPI за результатами роботи сільськогосподарських працівників. Схема структури управління Новомосковського ВСП. Схема організаційної побудови управління Новомосковського ВСП. Бізнес-процеси за видами діяльності Новомосковського ВСП. Скрін інтерфейсу електронного документообігу АРНА. Етапи проектування структури управління працівниками Новомосковського ВСП. Етапи формування стратегії кадрової політики НВСП в рамках його конкурентної стратегії. Функції модулю HR - менеджменту цифрового сервісу АВОНА. Прогноз показника виручки від надання послуг за аналітичним вирівнюванням, тис. грн.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2.1.			
3.2.			

7. Дата видачі завдання

15.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2022 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2022 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації теоретичного характеру щодо сутності, актуальності та особливостей розробки планів управління сільськогосподарськими працівниками. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2022 року	
4.	Вивчення організаційної та економічної роботи Новомосковського ВСП та фактичного стану стратегічного управління кадрами. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2023 року	
5.	Розробка стратегії управління персоналом Новомосковського ВСП. Виконання третього проєктно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2023 року	
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2023 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів до неї	Травень 2023 року	
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2023 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2023 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2023 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2023 року	

Здобувачка вищої освіти

(підпис)

Анна ДУБОВА

Керівник роботи

(підпис)

Олена САВЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ПІДХОДИ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНОГО ХАРАКТЕРУ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ	6
1.1. Сутність побудови стратегії з управління персоналом	6
1.2. Розробка стратегічних напрямів з управління працівниками аграрного профілю	11
1.3. Особливості проектування стратегічних планів з управління працівниками в умовах кризи	15
РОЗДІЛ 2. ВИВЧЕННЯ НАЯВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ НОВОМОСКОВСЬКОГО ВСП ТОВАРИСТВА	22
2.1. Характеристика організаційної та економічної роботи НВСП	22
2.2. Дослідження фактичної стратегії управління персоналом підрозділу	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ НОВОМОСКОВСЬКОГО ВСП ТОВАРИСТВА	43
3.1. Розробка стратегічних спрямувань щодо покращення управління працівниками Новомосковського ВСП	43
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження заходів до HR - стратегії Новомосковського ВСП	48
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Останніми роками у всіх сферах української економіки, й в аграрному виробництві, соціально-економічна ситуація різко загострилася. Пов'язано це з настанням кризових чинників – світової пандемії, повномасштабного військового вторгнення військ російської федерації на територію України. Таким чином соціально-економічні умови, що склалися на зараз, не сприяють розвитку аграрного сектору. Низка суб'єктивних, а також об'єктивних обставин призводять до занепаду сільських територій. Тільки через бойові дії та обстріли велика кількість аграрних підприємців втратили свої активи або були змушені перевозити їх до інших зон України. Між тим основний засіб виробництва – земельні масиви релокувати неможливо, через що спостерігається розростання економічної та виробничої кризи в агробізнесі.

Рябоконт В.П. зазначає, що сільське господарство необхідно розглядати не лише в якості виробництва, але й як цілісний соціально - економічний механізм [31]. Саме війна спричинила руйнацію природи, ландшафтів, виробничих систем, соціальної та матеріальної інфраструктури сіл. Тому стрімке відновлення українського агробізнесу після перемоги допоможе їй посісти провідне місце в світовій системі агропродовольства. Водночас, зауважимо, що для цього мають скластися інвестиційні, економічні, соціальні, психологічні та технологічні передумови. Рушійним чинником має витупити мотивація аграріїв активно відновлювати виробництво сільськогосподарської продукції, належну інфраструктуру та, головне, відроджувати бажання у селян продовжувати роботу на селі.

З огляду на зазначене аграрні підприємці вже зараз мають розробляти стратегії вистоявання підприємств за напрямками оптимальних технологій виробництва, методів збуту, систем логістики тощо. Для досягнення зазначеного повинно бути розроблено провідну стратегію керування працівниками агробізнесу, котра має ефективно функціонувати в надскладних умовах роботи.

Задля відтворення агробізнесу актуальним та необхідним стає розробка стратегій системи керування працівниками підприємств аграрного сфери, що і окреслено в основі досліджень кваліфікаційної роботи.

В своєму змісті представлена кваліфікаційна робота містить результати досліджень наукових поглядів з формування стратегії управління кадрами та розробок з вдосконалення плану керування персоналом локального підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягала в визначенні теоретичних підходів до планування менеджменту кадрів системи аграрного менеджменту та обґрунтування рекомендацій щодо покращення стратегічного керування працівниками конкретного підприємства.

Завдання, котрі ставились при досягненні наведеної цілі:

- Виконання аналізу теоретичних концепцій з формування стратегічних планів керування працівниками агробізнесу;
- Виконання аналізу системи управління кадрами Новомосковського виробничо-структурного підрозділу ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» (НВСП ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»);
- Розробка рекомендації зі стратегічного менеджменту кадрами НВСП товариства.

При цьому об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи слугували процеси стратегічного управління конкретними працівниками в межах підприємства, предметом – виступили стосунки, котрі виникають при керуванні працівниками.

Методами досліджень були статистичні, математичні методи, соціальної психології, абстрактно-логічні та стратегічного аналізу, зокрема, модель SWOT, аналітичне вирівнювання, екстраполяція тренду.

З інформаційних джерел використано дані документів-регламентів, договорів, контрактів, річних звітів, статистичної інформації.

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ 1. ПІДХОДИ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНОГО ХАРАКТЕРУ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ

1.1. Сутність побудови стратегії з управління персоналом

Умови сьогодення вимагають від менеджерів управляти трудовими ресурсами використовуючи нові підходи та способи впливу. Оскільки через війну працівники знаходяться в стресі, що впливає на формування продуктивності праці. Між тим сучасними парадигмами формування напрямків управління працівниками стає підхід соціально-психологічної підтримки та мотиваційного менеджменту підприємства.

Дослідження проблем формування стратегічних планів щодо управління персоналом проводили такі видатні вчені: Балабанова Л.В., Генкін Б.М., Єськов О.Л., Крушельницька О.В., Мурашко М.І., Петюх В.М.. Крім зазначених вчених всебічно у своїх наукових працях розглянули питання удосконалення стратегічних підходів до керування поведінкою працівників й низка інших науковців. Зокрема, Бузько І.Р., Журавльов П.В, Колот А.М., Савельєва В.С. тощо.

Загалом управління персоналом, на думку вчених, це усвідомлений процес, який є багатофакторним та визначається окремими особливостями, системністю, закономірностями та має завершеність [34, 42]. Враховуючи технократичну орієнтацію механізму керування кадрами в підприємствах чимало працівників змінюють на негативне своє відношення до праці. Тому спостерігається підвищення плинності працівників, зниження мотивації до праці, що призводить до низької продуктивності. У свою чергу зниження продуктивної праці призводить до падіння кількості виробленої продукції чи наданих послуг та, закономірно, спричиняє зниження прибутку. Саме тому необхідно шукати ключ вирішення у механізмах соціального та культурного значення. Зокрема, потрібно підвищувати рівень планування розвитку

персоналу, організувати результативну співпрацю працівниками, використовувати нові техніки та підходи.

Вчені зазначають, що ефективне управління трудовими ресурсами щільно пов'язане з станом середовища, впливом доробок наукового характеру, з культурою інтелектуального й духовного потенціалу працівника [2, 7].

Узагальнимо окреслені науковцями поняття стратегії щодо управління працівниками в рамках аграрного підприємства. Так, Самборська О.Ю. стверджує, що це систематична послідовність дій в межах плану потенційної поведінки працівників в умовах нестабільності та непередбачуваності [33]. Така стратегія спрямована на найбільш вигідне використання наявних якостей та здібностей працівників задля досягнення конкретних орієнтирів діяльності підприємств.

Шляхом вивчення теоретичних джерел було зроблено висновки про певні стратегічні напрямки в роботі з працівниками.

1) необхідність максимізації людського потенціалу шляхом накопичення і розвитку знань, здібностей, винахідливості, формування мотивації людських відносин.

2) розділення працівників на тих, хто є з високою кваліфікацією, оплатою праці та соціальними гарантіями. А також на працівників, котрі мають низьку кваліфікацію, оплату праці й не користуються соціальними гарантіями.

3) стратегія окремого підприємства повинна узгоджуватися по-перше зі стратегією управління кадрами.

4) підвищення ефективності управління працівниками досягається шляхом зведення до мінімуму управлінських рівнів, запровадження високої організаційної культури. Наразі важливим є формування відданості працівників підприємством, використання адаптаційних способів організування праці й вимог до високих якісних параметрів продукції, яка виробляється.

5) формування та розвиток культури підприємства шляхом встановлення загальних цілей, цінностей, використання соціальних важелів та виявлення харизматичний лідерів.

б) моделювання компетенції дозволяє за допомогою посадової інструкції описати традиційну виробничу поведінку. А також складати карту компетенції, де визначати специфічні особливості, відповідно до яких працівник здатен надати найбільший внесок в діяльність підприємства.

7) використання сучасних цифрових продуктів для ефективного управління кадрами, котрі значно полегшують роботу виконання робочих операцій.

Варто зазначити, що в динамічних умовах функціонування підприємств, працівники мають володіти окремими компетенціями, бути максимально орієнтованими на результат та одночасно на потреби споживача. В такому випадку управлінська система керування персоналом повинна передбачати врахування низки складових.

- 1) інтелектуальний капітал працівників.
- 2) людський потенціал та розвиток.
- 3) наявність довготривалого характеру трудової діяльності в сучасних підприємствах.
- 4) комунікаційна взаємодія в межах підприємства між працівниками.
- 5) наявність здатностей виконувати спеціальні функції та мати нахили до цього [35].

У такий спосіб потрібно вибудувати концептуальні напрями управління трудовими кадрами, як основу для здійснення стратегії персоналу (рис. 1.1).

Узагальнюючи наукові підходи, можливо прокласти маршрут стратегічного керування працівниками задля досягнення успішного менеджменту всім підприємством. Зокрема, на старті необхідно розробити систему правил, управлінських методів та спрямувань у плані управління працюючими. Відповідно до управлінських лінійних рівнів визначити шляхи стратегічного порядку дій враховуючи роботу з конкретними працівниками.

Зазначено на необхідності запровадження інноваційних способів розвитку кадрів в сфері спеціального або цифрового навчання задля зростання їх кваліфікації відповідно до виробничих процесів [15]. Особливої уваги

необхідно приділити координаційним питанням та розробці системи стимулювання праці, зокрема, тарифній сітці.



Рисунок 1.1. Алгоритм концепції керування працівниками

Джерело: сформовано на підставі: [2, 5, 18].

Зауважено на впровадженні соціально-економічних гарантій, розробці соціального пакету в рамках індивідуальної трудової угоди [21]. Між тим потребує на доробку і процес укладання контрактів щодо стратегічної співпраці з союзниками, що тягне за собою розробку належних заходів.

Відтак стратегія з керування працівниками в сільськогосподарських підприємств повинна узгоджуватись зі стратегією роботи всього підприємства та крокувати визначеними етапами (рис. 1.2.).



Рисунок 1.2. Етапи проектування стратегічного плану керування працівниками

Джерело: сформовано на підставі: [3, 5, 19].

Відповідно до зазначених етапів з проектування плану стратегічного керування працівниками аграрних підприємств робота має починатися з формулювання місії, аналізу фактичного середовища, обрання із наявних стратегій основної. Прискіпливої уваги потребує процес впровадження обраного плану, контроль на всіх його етапах та оцінювання результативності відповідно критеріїв ефективності стратегії.

Таким чином розробка плану управління кадрами повинна здійснюватись на підставі постійного аналізу наявних чинників як навколишнього, також і внутрішнього оточення [26]. У такий спосіб можливо побачити цілісну картину розвитку працівників й підприємства в цілому. Науковці зазначають, що основними завданнями стратегії керування кадрами є забезпечення сільськогосподарського підприємства компетентними працівниками в рамках конкурентної, корпоративної і функціональної стратегії [19, 30]. Крім цього потрібно приділяти увагу розробці заходів щодо пристосування працівників до нових умов, наприклад, в умовах воєнного часу. Для цього необхідно передбачити заходи у плані розвитку підприємства. Варто зазначити, що одночасно має бути розроблено адекватну новому плану концепцію трудового забезпечення, а також систему заходів щодо впровадження стратегії керування поведінкою працівників.

1.2. Розробка стратегічних напрямів з управління працівниками аграрного профілю

Встановлено, що стратегія керування персоналом в аграрних підприємствах охоплює удосконалення структури працівників за критеріями віку, категоріями кадрів, кваліфікацією, професіями. Також включає оптимізацію кількості працівників на підставі врахування їх динаміки. У той же час спостерігається зростання показників з використання працівників, оскільки витрати на їх навчання, винагороди, розвиток, соціальний захист інше забезпечення повністю окупаються. Останнім часом більшої уваги додається формуванню заходів соціального забезпечення, захисту та гарантії, які включають медичне, соціальне, пенсійне страхування, компенсації, побутове та соціально-культурне забезпечення.

Деякі вчені акцентують увагу на приділенні уваги розвитку корпоративної культури в аграрних підприємствах [18, 30]. Для цього необхідно розробляти систему цінностей, котра буде зрозуміла всім

працівникам та прийнята ними, а також норми, традиції та правила поведінки в колективі. Таким чином покращення системи керування поведінкою персоналу в аграрних підприємствах повинно ґрунтуватися на окреслених функціях, організаційній структурі, інформаційно-комунікаційному забезпеченні при належному кадровому складі.

Встановлено, що в аграрному секторі України до війни 15,9 % відносилось до економічно-активного населення, що обумовлено низькою заробітною платнею та складними умовами сільськогосподарської праці [35]. Проблемою є недолік висококваліфікованих фахівців аграрного спрямування, до яких відносяться агрономи, зоотехніки, лікарі ветеринарної медицини, інженери, механіки. З настанням війни криза багатократно посилилася, оскільки з тих кадрів, що працювали в аграрних підприємствах, великий відсоток знаходиться на захисті країни від загарбників. Заміни цим працівникам знайти важко, що призводить до втрат, збитків, зниження рентабельності виробництва в цілому [29].

Також наявність кадрів в аграрних підприємствах впливають і новації у вигляді впровадження цифрових продуктів до аграрного виробництва. Роботизація, автоматизація, діджиталізація виробничих процесів напряду зменшує кількість персоналу аграрного профілю. Вчені зазначають, що в такому випадку потрібно за умови прийняття на певну роботу слідкувати за наявними цифровими компетенціями працівників крім загально-професійних [9, 24]. Така тенденція дещо ускладнює формування кадрової структури аграрних підприємств. Оскільки фінансове забезпечення за умов війни, як правило, не дозволяє здійснювати відповідне матеріальне стимулювання за належний широкий рівень знань.

З огляду на зазначене встановлено, що управління персоналом торкається розробки заходів, котрі ґрунтуються на вмінні залучувати до оцінки працівників та клієнтів, врахуванні результативності роботи. Окремого значення набуває встановлення Smart цілей та шляхів їх досягнення [28].

Впровадження нових критерії оцінювання на користь поліпшення соціально-психологічного стану працівника під впливом стресових факторів.

Наприклад, компанія AIN пропонує інструмент SMART для розробки найбільш ефективних інтелектуальних і точних рішень, зокрема і в галузі управління людським капіталом [23]. Для цього пропонується платформа Microsoft, в якій в одному рішенні об'єднано HCM - та LMS – системами. На підставі яких можливо наймати працівників, їх адаптувати до роботи, проводити навчання, сприяти розвитку навичок, в тому числі цифрових. Отже це комплексна HR-система, котра направлена на ефективність концепції з керування кадрами в умовах конкретного підприємства. В даній системі від установлення цілей і до отримання результатів можливо слідкувати за ефективністю управлінських, кадрових і виробничих рішень. Користувацький інтерфейс при цьому можливо адаптувати під потреби агробізнесу, що дозволить миттєво формувати аналітичні звіти на базі Power BI. Також доступна безшовна інтеграція даних з власних ERP, CRM не залучаючи сторонні підрядні підприємства.

Визначено, що SMART за HCM - та LMS – системами інтегровано з job-сайтами, тому вся рекрутингова аналітика допомагає підібрати швидко й ефективно належний персонал. Крім цього система дозволяє побудувати персоніфіковані плани з метою як адаптації, так і розвитку працівників в конкретному підприємстві, провести тестування та оцінювання. Технологія дозволяє виконати багаторівневе каскадування всіх окреслених цілей задля продуктивного налаштування працівників на досягнення мети. В таких програмних продуктах присутнє жива лінія підтримки завдяки генерації з SMART Chatbot, що дозволяє обробити дані та надати необхідну допомогу. Важливим є надання в воєнних умовах за допомогою таких ботів і допомоги психологічного контексту. При цьому історія всіх комунікацій та рішень зберігається в програмному сховищі відповідно до картки конкретного співробітника. Отже цифрові рішення щодо керування кадрами набувають розповсюдження, оскільки попит на них прогресивно зростає. SMART - підхід

до встановлення системи КРІ за результатами роботи сільськогосподарських працівників наведено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. SMART - підхід до встановлення системи КРІ за результатами роботи сільськогосподарських працівників

Джерело: сформовано на підставі: [23, 28, 41].

Стратегія керування кадрами в оптимальному вигляді повинна розроблятися шляхом використання різних стратегічних інструментів, в тому числі технології SMART. Оскільки цей інструмент допомагає чітко і точно визначати критерії встановлення цілей, деталізувати їх, планувати та контролювати кінцеві результативні показники. Крім цього працівники чітко розуміють делегування завдань, пріоритетність щодо досягнення цілей, що сприяє підвищенню управління персоналом та в цілому підприємством.

Таким чином критерії SMART для оцінювання результативності роботи працівників сільського господарства дають змогу чітко встановити ключові цілі, завдання, їх важливість, відповідальних осіб, ресурсне забезпечення, терміни. Головним повинно бути окупність вкладених коштів у розвиток персоналу при наявних соціально-економічних та психологічних умовах господарювання підприємств.

1.3. Особливості проєктування стратегічних планів з управління працівниками за умов кризи

Все більшої уваги в умовах кризи набуває превентивна робота, що передбачає організацію праці за новими критеріями. Між тим впровадження кадрових характеристик, які відповідають сучасним вимогам, дозволяють краще аналізувати працівників та будувати відповідні плани мотивації та їх розвитку. Багато вчених наголошують на особливому ставленні до персоналу як до соціальної частки сфери діяльності підприємства [37, 40]. Це, більшою мірою, можливо завдяки формуванню соціального середовища підприємства, а також соціальної інфраструктури територіальної об'єднаної громади. Встановлено, що від формування соціального середовища залежить ефективність всієї економічної роботи підприємства.

Важливого значення набувають концепції персоналізації, а також персоніфікації стратегічного управління трудовими ресурсами. Вчені наголошують на тому, що кар'єрні стратегії потрібно утворювати з врахуванням специфічних особливостей трудового потенціалу [26, 39]. Відтак розвиток всіх сфер діяльності аграрного підприємства буде напряму залежати від людського капіталу. При цьому типовими стратегіями керування поведінкою персоналу є такі:

1) план добору навчання персоналу, переміщення працівників згідно із функцій ними та загальними планами. Організація безперервного способу

навчання, функціонування аналітичних центрів добору, в тому числі і розвитку персоналу тощо.

2) план, що включає систему винагород і мотивацію, яка ґрунтується на врахуванні корпоративних цінностей. Також враховується оцінка внесків, котра персоніфікована відповідно до загального результату, участі у отриманих прибутках, провадженні моральної мотивації.

3) план розробки трудових відносин, що передбачає участь працівників в системі управління, формування відносин з профспілками, пристосування до державних форм регулювання відносин праці тощо.

4) план керування персоналом, котрий ґрунтується на доборі, навчанні згідно до потреб, які обумовлені наявними організаційними змінами.

Крім зазначених планів, вчені виділяють стратегії ліквідації, зміни курсу, прибутку, динамічного зростання, підприємництва.

1) Стратегія керування кадрами, котра заснована на використанні підприємницьких навичок молодих кадрів. Такі підприємства характеризуються високою інтенсивністю щодо зміни працівників на молодих ініціативних та енергійних новаторів. Для них потрібно створити умови зростання, навчання та співдружності.

2) Стратегія керування кадрами, що ґрунтується на динамічному зростанні, включає адаптацію до змін та збереження накопиченого потенціалу. Тому підбір працівників засновується на високій кваліфікації та вмінні впроваджувати знання з отриманням ефектів.

3) Стратегія керування працівниками, націлена на одержання прибутку. Вона характерна для підприємств, котрі є стабільно працюючими на ринку, мають персонал з високою кваліфікацією та потенційні можливості до зростання. При такій стратегії плинність кадрів за власним бажанням майже відсутня, беруться консультації зі сторони по окремим компетенціям відповідно до загальної стратегії.

4) Стратегія керування персоналом в підприємствах, котрі знаходяться на стадії початку банкрутства. Для управління персоналом обирається

інтенсивний рух кадрів в бік скорочення, пропозиції неповного робочого дня, переміщення на інші посади в межах підприємства.

5) Стратегія керування працівниками, котра ґрунтується на виживанні бізнесу завдяки створенню новітніх робочих місць під новий напрям діяльності або консолідації працівників, щоб вийти з кризи.

Вчені зазначають, що план управління наявним персоналом повинна бути у певному співвідношенні з концептуальними напрямками розвитку аграрного підприємства [42]. З метою досягнення результату потрібно скласти плани з різною тривалістю, але відповідно до стратегії, тактики та операційного менеджменту.

Останнім часом великого значення набуває введення цифрових технологій до HR - менеджменту, оскільки документообіг, облік кадрів, нарахування оплати виконаної праці тощо здійснюються так ефективніше. При цьому Літорович О.В. зазначає, що діджиталізація управління кадрами дозволяє ефективно опрацьовувати великі масиви даних, аналізувати, прогнозувати, отримувати зведені звіти у реальному часі [16]. Також досягається орієнтація на конкретного робітника, пришвидшується адаптація до змін, забезпечується підстава для швидкого прийняття рішень. Вчені наголошують, що для підвищення ефективності HR – менеджменту доцільно використовувати CRM – системи, GPS - моніторинг, IP – телефонію. Також застосовуються комп'ютерні програми, котрі систематизують дані з метою ефективного витрачання часу. Використовуються чат-боти для інтерактивної взаємодії, для контролю освоєння нових знань, для визначення рівня компетенції. Штучний інтелект допомагає забезпечити високий результат системи навчання.

Науковці згодні у думці, що інформаційно-комунікаційні технології в HR – менеджменті дозволяють підтримувати щільний зв'язок з управлінськими рішеннями, забезпечуючи менеджерів точною інформацією [9, 24]. Встановлено, що застосування у кадрових службах ІТ-програм для HR – менеджменту призведе до якісних змін у внутрішньому середовищі підприємств. Завдяки цифровізації процесів стає можливим більш якісне

позиціювання в стратегічній перспективі HR – систем, що підвищують діловий статус підприємства на ринку. Цифрові технології в управлінні персоналом сприяють перегляду кар'єрного зростання та систем навчання, відбувається зміна відбору співробітників шляхом застосування соціальних медіа.

Визначено, що шляхом впровадження програмних продуктів в сферу HR відбувається вдосконалення кадрового потенціалу систем менеджменту та зростає прибуток на 26 % [16].

Розглянемо світові тренди щодо стратегічного керування кадрами в аграрній сфері за трьома векторами [43].

- 1) перспективи аграрних підприємств (табл. 1.1.).
- 2) перспективи персоналу (табл. 1.2).
- 3) перспективи HR - процесів (табл. 1.3.).

Таблиця 1.1. Перспективи аграрних підприємств в контексті світових тенденцій управління персоналу

№ з/п	Напрямок взаємодії з працівниками	Сутність напрямку	Результати від впровадження напрямку
1	Командний підхід	Мережева модель організації з командною ієрархією	Швидкі результати за рахунок адаптивної структури управління персоналом, котра допомагає виявляти очікування та потреби
2	Досвід працівників	Формування зростаючої продуктивності праці й драйверів залучення кадрів	Самостійність у прийнятті рішень. Підвищення задоволеності від організації праці. Що сприяє зростанню кінцевих результатів роботи.
3	Мотивація	Розробка індивідуальних програм мотивації	Використання у мотиваційному менеджменті систем винагород, гнучкості умов праці, компенсацій дозволяє ефективніше досягти цілей агробізнесу

Джерело: сформовано на підставі: [29, 37, 43]

У квітні 2023 року на Світовому економічному форумі було озвучено перспективні питання професій майбутнього та зроблено аналіз тенденцій щодо

трендів управління в сфері HR [43]. Зроблено висновок про суттєві глобальні інноваційно-структурні зрушення, що відбулися під впливом пандемії та війни, яку розпочала російська федерація проти України. Встановлено головні напрями у сфері керування управлінським потенціалом, виділено сутність трендів та результативність, котра від їх впровадження очікується.

Таблиця 1.2. Перспективи персоналу аграрних підприємств в контексті світових тенденцій

№ з/п	Напрямок взаємодії з працівниками	Сутність напрямку	Результати від впровадження напрямку
1	Розвиток лідерства	Пришвидшення процесів, що обумовлюють появу лідерів, здатних брати відповідальність за агробізнес	Нові підходи до навчання кадрів, в яких лідер знаходиться в центрі навчання персоналу. Що сприятиме злагодженості та якісному співробітництву.
2	Ефект цифровізації	Зміна обов'язків та набуття цифрових навичок. Переосмислення робочого процесу.	Шляхом діджиталізації відбувається зниження рівня поточних витрат на операції в системі управління працівниками. Скорочення, перевід працюючих до певних робочих місць. Перекваліфікація в бік отримання точних навичок та цифрових компетенцій
3	Альтернативні види зайнятості	Використання консалтингу поряд із штатними працівниками	Перехід з штатних працівників в позаштатні. Використання адаптаційних програм, створення потенційного резерву кадрів.

Джерело: сформовано на підставі: [29, 37, 43]

Зауважено на актуальності напрямів, що формують взаємодію з працівниками. Зокрема, наявність досвіду роботи, використання хмарних рішень, систематичне навчання, мобільність працівників, рекрутинг, наявність винагороди, робота в команді, автоматизація процесів, лідерство, альтернативність зайнятості. Вчені зазначають на суцільній діджиталізації HR –

менеджменту, переході від традиційної зайнятості до роботи у дистанційній формі та у вигляді позаштатних працівників, що надають консультації [27]. Тому актуальним стане перекваліфікація штату, навчання цифровим знанням.

Таблиця 1.3. Перспективи розвитку HR - процесів аграрних підприємств в контексті світових тенденцій

№ з/п	Напрямок взаємодії з працівниками	Сутність напрямку	Результати від впровадження напрямку
1	Хмарні рішення	Розвиток HR – процесів шляхом залучення цифрових технологій	Підвищення ефективності та розвитку процесів HR шляхом інтеграції в них програмних продуктів
2	Рекрутинг	Використання когнітивно-поведінкових технологій при підборі кадрів	Автоматизовані підходи до відбору полегшують аналіз складних завдань при наймі працівників
3	Системи навчання	Зростання якісних параметрів навчання при трудовій діяльності агробізнесу	Прогноз потреби у конкретному напрямі навчання. Створення економічного ефекту від отриманих знань
4	Мобільність	План розвитку мобільності співробітників з метою покриття талановитими працівниками проектів за регіональним принципом	Внутрішня мобільність сприяє задоволеності певних потреб в конкретних навичках, ресурсах. Зовнішня мобільність додає у залученні компетентності, що сприяє економії витрат.

Джерело: сформовано на підставі: [29, 37, 43]

Встановлено, що для агробізнесу, згідно світовим трендам, стане праця на землі як фактор покликання. В той же час робота в аграрному секторі передбачає можливість самореалізації через сімейний бізнес, заснований на традиціях та передачі із рук в руки. Оскільки ефект автоматизованого виробництва сільського господарства проявляється через виконання кропітких операцій під час впровадження технологій виробництва, то необхідно слідкувати за рівнем компетенції працівників. З огляду на діджиталізацію

аграрного виробництва, потрібно зробити висновки про необхідність навчання працівників цифровим навичкам щодо освоєння точних технологій в галузях агробізнесу.

Вченими та практиками з HR – менеджменту визначено спектр навичок, якими повинні володіти управлінські працівники [23, 25]. Зокрема, вміння розробляти та реалізовувати ефективні рішення, наявність комунікативних, мовних, цифрових, спеціальних знань, швидка адаптація до змін. Це можливо завдяки розробці програм розвитку працівників, впровадження адаптаційної концепції цифрових опцій, котрі використовуються у керуванні працівниками задля зміцнення отриманих переваг на ринку.

В узагальненні зазначимо на тому факті, що плани ефективного проведення керування кадрами повинні посилювати можливості сільськогосподарського підприємства у протистоянні кризовим впливам якнайкраще. При цьому можливо використовувати найліпші позиції та розширювати конкурентні можливості, створюючи умови для розвитку кадрів та ефективно використовуючи трудовий потенціал. У такий спосіб буде формуватися компетенція та кваліфікація персоналу, розкриватися здібності до інноваційного й креативного розвитку задля досягнення цілей аграрного підприємства та власних цілей працюючих.

РОЗДІЛ 2. ВИВЧЕННЯ НАЯВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ НОВОМОСКОВСЬКОГО ВСП ТОВАРИСТВА

2.1. Характеристика організаційної та економічної роботи НВСП

Новомосковський виробничо-структурний підрозділ, за матеріалами якого проводилися дослідження наведеної кваліфікаційної роботи, відноситься до структури товариства «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД». За КВЕД 52.10 належить до напрямку господарської діяльності «Складське господарство», створено 23.05.2017 року [22].

Новомосковський ВСП розташований на земельній площі 2,33 га відповідає цільовому призначенню щодо розміщення та експлуатації будівель і споруд основного, допоміжного та підсобного характеру. Тип елеватору – лінійний з потужністю одночасного зберігання 10 тис. тонн, підлоговими складами – 10 тис тонн, зерносушаркою ДСП-32, продуктивність якої 300 т/годину. Є стрічкові транспортери, очисне обладнання сепаратор потужністю 300 т/добу. Автоприймач здійснюється з 2 ліній, потужність ліній авто прийому складає 500 т/добу, авто відвантаження має 3 лінії і потужність 300 т/добу. Якість зерна оцінюється акредитованою лабораторією. Виробничі потужності представлені в додатку А.

З'ясовано, що підприємство надає широкий спектр послуг:

- 1) зберігання, доробка сільськогосподарських культур.
- 2) Переробка наданих олійних культур.
- 3) Визначення якісних параметрів за показниками зерна в акредитованій лабораторії.
- 4) Трейдинг аграрних культур, а також продуктів їх переробки.

Елеватор Новомосковського ВСП спеціалізується на зберіганні соняшнику, в складах відбувається перевалка лушпиння соняшникового гранульованого та шроту соняшникового (табл. 2.1.).

**Таблиця 2.1. Порівняння обсягів заготівлі Новомосковського ВСП, т.
2019 – 2022 рр.**

№ п/п	Продукція	Маркетинговий рік			2019 – 2020 у % до 2021 - 2022
		2019 - 2020	2020 - 2021	2021 - 2022	
1	Соняшник	8 499	7 880	11 077	130,4
2	Лушпиння соняшникове гранульоване	497	670	1 288	259,2
3	Шрот	-	-	775	-
4	Відходи 3 категорії	249	240	122	49,0

За даними таблиці встановлено, що обсяги зберігання соняшнику протягом останніх маркетингових років зросли на 30,4 %, обсяги перевалки лушпиння соняшникового гранульованого – на 159,2 %. Водночас відбулося зменшення обсягів відходів 3 категорії на 51 %. За маркетингові роки спостерігається зростання обсягів виконаних послуг щодо заготівлі соняшнику.

Стан використання у динаміці фактичних основних засобів, котрі відносяться до виробничих, представлені в таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2. Основні засоби Новомосковського ВСП та стан їх
використання**

Показники	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Середня річна вартість основних засобів (тис. грн.)	21435,0	23145,3	22988,4	107,2
Виручка (тис. грн.)	24586,3	26472,1	25132,3	102,2
Повна собівартість наданих послуг (тис. грн.)	19452,3	20456,9	21456,3	110,3
Прибуток чистий (тис. грн.)	5134,0	6015,2	3676,0	71,6
Фондовіддача, грн.	1,15	1,14	1,09	95,3
Фондомісткість, грн.	0,87	0,87	0,91	104,9
Фондооснащеність (тис. грн.)	630,4	723,3	741,6	117,5
Озброєність фондами (тис. грн.)	21435,0	23145,3	22988,4	107,2

За роками встановлено тенденцію до підвищення показників вартості фондів основних на 7,2 %, при цьому надходження коштів від надання послуг елеватором зросли на 2,2 %. Показники, котрі свідчать про ефективність або не ефективність використання фондів, в цілому, дозволяють зробити висновки що рішення по управлінню засобами ухвалюються на задовільному рівні. Між тим через зменшення темпів кількості отриманих коштів від послуг, спостерігається зниження показника фондовіддачі на 4,7 %. Показники оснащеності та озброєності фондами відповідно збільшилися у 2022 році на 17,5 % та 7,2 %, якщо порівнювати з 2022 роком.

Штатна чисельність працівників Новомосковського ВСП наведена у додатку Б. Показники, за якими встановлюють наскільки ефективно використовуються в підрозділі трудові ресурси, наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Фактичні показники з використання працюючих в НВСП

Показники	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Середня річна чисельність працюючих, осіб	34	32	31	91,2
Витрати праці, тис. люд. год.	64,3	60,9	59,7	92,9
Грошова дохід (послуги), тис. грн.	24586,3	26472,1	25132,3	102,2
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	1890	1904	1925	101,9
Продуктивність (річна) праці, тис. грн.	723,1	827,3	810,7	112,1
Продуктивність (погодинна) праці, грн.	382,6	434,5	421,2	110,1

За результатами розрахунків визначено, що управління персоналом в Новомосковському ВСП проводиться на задовільному рівні, оскільки показники продуктивності праці зростають. Зокрема, продуктивність праці (річна) – збільшилася на 12,1 %, (погодинна) – на 10,1 %. Між тим це досить незначні значення зростання, тому потрібно активізувати напрям та в HR -

стратегії закласти напрями покращення соціальної інфраструктури та діджиталізації робочих процесів. Матеріальне стимулювання працівників представлено в додатку В.

Водночас і результати трендового аналізу свідчать про деяке зменшення в динаміці показників продуктивної трудової діяльності, котре підводить до висновку про не доопрацювання в менеджменті персоналу (2.1).

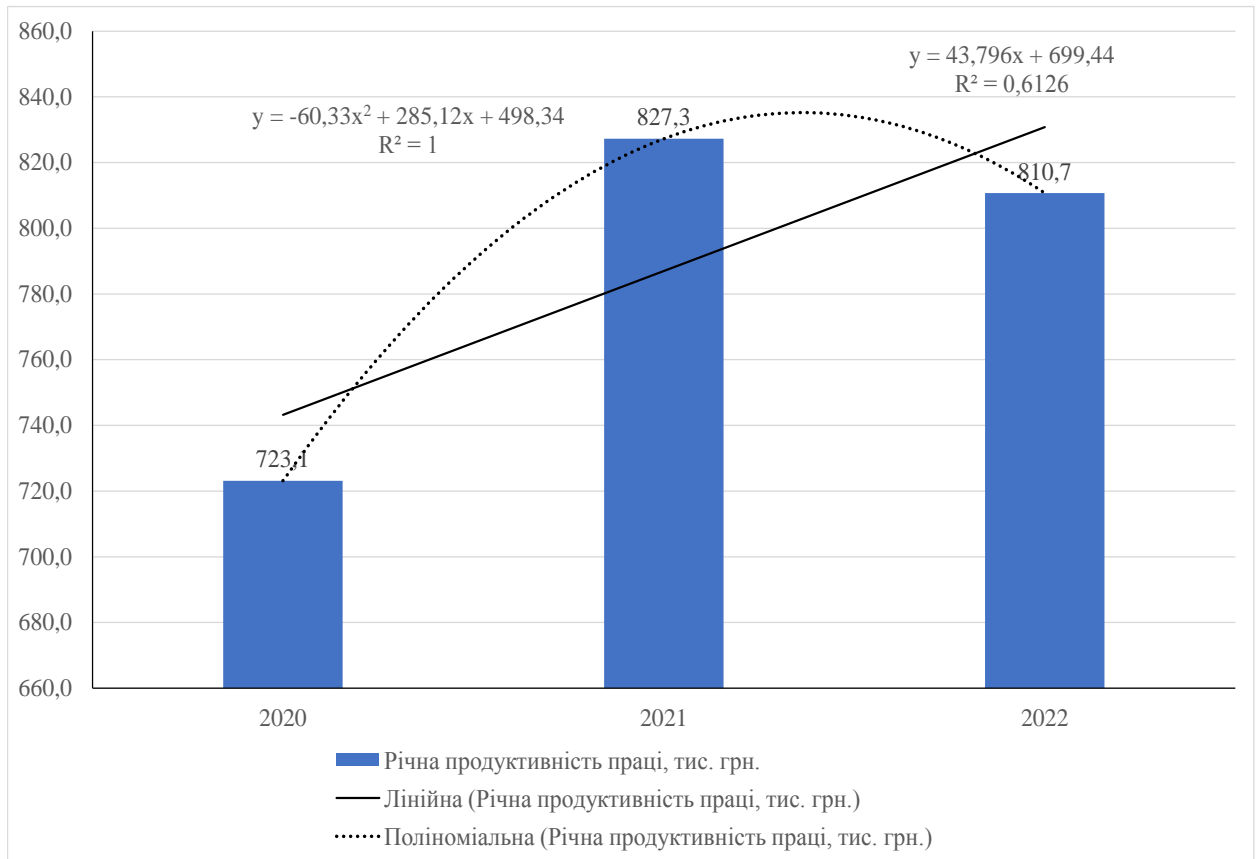


Рис. 2.1. Аналітичне вирівнювання показників річної продуктивності праці Новомосковському ВСП за 2020-2022 рр.

Для аналітичного дослідження обрано результати за рівняннями прямолінійного, а також параболічного трендів, які наголошують на тенденції щодо зростання річної продуктивності праці працівників підрозділу. Водночас за прямолінійним трендом встановлено теоретичне значення напередодні досліджень - у 2019 році річної продуктивності праці у розмірі 699,44 тис. грн. При отриманому прирості показника кожного року - 43796 тис. грн. Одержане рівняння параболічного тренду доводить зазначену тенденцію, але й одночасно

вказує, що продуктивність праці щорічно зростала з певним уповільненням на 60,33 тис. грн. Визначено достовірність здійснених розрахунків відповідно до аналітичного вирівнювання показників продуктивності праці, оскільки коефіцієнт детермінації дорівнює одиниці.

До основних видів бізнес-процесів, що входять до запропонованих послуг, котрі виконує Новомосковський ВСП товариства, відносяться 10 процесів (рис. 2.2.).

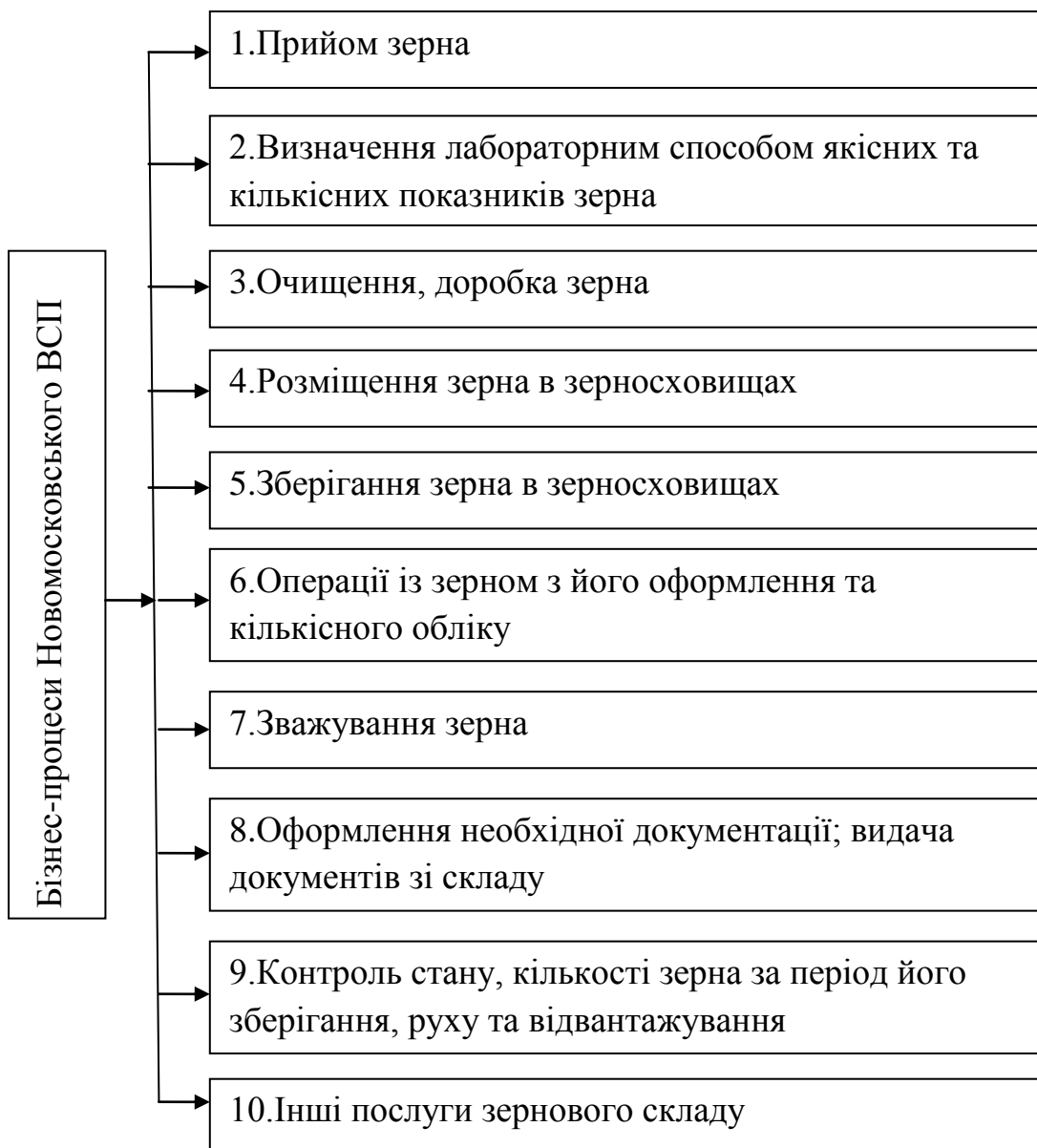


Рис. 2.2. Бізнес-процеси за видами діяльності Новомосковського ВСП

Джерело: сформовано на підставі: [20, 22]

Розглянемо грошові доходи від комерційних операцій за запропонованими послугами, що здійснював у 2021 році Новомосковський ВСП. В таблиці 2.4. представлені грошові надходження від виконання процесів приймання соняшнику та оформлення відповідної складської документації.

Таблиця 2.4. Послуги з процесів приймання соняшнику та оформлення складської квитанції на його зберігання в Новомосковському ВСП, 2021 р.

№ з/п	Контрагент	Процес приймання			Оформлення складської квитанції на зберігання		
		Обсяг, т	Ціна за т	Вартість, грн.	Обсяг, т	Ціна за штуку	Вартість грн.
1	ФГ «Наталія»	38,28	9,00	344,52	3,000	19,80	59,40
2	ТОВ «Союзагротрейд»	13,56	9,00	122,04	1,000	19,80	19,80
3	ТОВ НВП «Зернодар»	60,76	9,00	546,84	3,000	19,80	59,40
4	ТОВ Агрофірма «Рассвет»	975,28	1,02	994,79	6,000	19,80	118,8
5	ФГ «Гайворонський А.І.»	584,5	1,02	596,19	7,000	19,80	138,6
6	ТОВ АПФ «Агроінвест»	1783,2	1,02	1818,9	25,000	19,80	495,0
7	ТОВ «Розумівське Агро»	432,24	1,02	440,88	11,000	19,80	217,8
	ВСЬОГО	3887,8	-	4864,1	56,000	-	1108,8

У 2021 році основними контрагентами, з якими укладали угоди на співпрацю в підрозділі, виступили 7 підприємств. Зокрема, ФГ «Наталія», ТОВ «Союзагротрейд», ТОВ НВП «Зернодар», ТОВ Агрофірма «Рассвет», ФГ «Гайворонський А.І.», ТОВ АПФ «Агроінвест» та ТОВ «Розумівське Агро».

Встановлено, що грошові надходження від здійснення процесів приймання соняшнику на елеватор склали 4864,1 грн. При цьому оформлення необхідної складської квитанції обійшлося у 1108,8 грн.

В таблиці 2.5. представлені грошові надходження від процесів зберігання та очищення соняшнику в Новомосковському ВСП.

**Таблиця 2.5. Послуги з процесів зберігання та очищення соняшнику в
Новомосковському ВСП, 2021 рік**

	Контрагент	Процес зберігання			Процес очищення		
		Обсяг, т	Ціна за т/доб	Вартість, грн.	Обсяг, т	Ціна за т	Вартість, грн.
1	ФГ «Наталія»	3 218,5	2,43	7806,71	61,038	21,0	1281,8
2	ТОВ «Союзагротрейд»	569,52	2,43	1381,16	-	-	-
3	ТОВ НВП «Зернодар»	1290,72	2,43	3107,93	160,41	21,0	3368,72
4	ТОВ Агрофірма «Рассвет»	3109,42	0,06	186,57	4810,38	21,0	101018,06
5	ФГ «Гайворонський А.І.»	43372,34	1,76	76540,38	33,57	21,0	704,9
6	ТОВ АПФ «Агроінвест»	155666,67	0,11	17033,3	2661,78	15,0	39926,79
7	ТОВ «Розумівське Агро»	17330,78	2,41	41764,16	165,43	18,9	3126,6
	ВСЬОГО	224557,8	-	147820,21	7892,6	-	149426,9

Визначено, що грошові надходження від послуг зберігання та очищення соняшнику склали відповідно 147820,21 грн. та 149426,9 грн. При цьому найбільшу кількість виручки отримано від ТОВ Агрофірма «Рассвет». Кількість отриманих коштів за очищення соняшнику склала 101018,06 грн.

Акредитована лабораторія є в кожному виробничо-структурному підрозділі товариства, в тому числі і в Новомосковському, вона обладнана необхідними пристроями для визначення спектру показників. Зокрема, визначаються показники в насінні соняшнику кислотного числа, олійності, безпекові показники, вміст протеїні сирого тощо. Визначені показники дозволяють підтвердити якість продукції та довести відповідність сертифікованим нормам та стандартам, що дозволяє продати продукцію за вигідною ціною. В таблиці 2.6. представлено суми коштів, які отримано від визначення в насінні соняшнику вищезазначених показників у 2021 році в Новомосковському ВСП.

Таблиця 2.6. Послуги з визначення в соняшнику кислотного числа, олійності, показників безпеки, вмісту протеїну сирого в акредитованій лабораторії на Новомосковському ВСП, 2021 р.

	Контрагент	Визначення кислотного числа і олійності			Визначення показників безпеки			Визначення вмісту протеїну сирого		
		Обсяг, т	Ціна за 1т	Вар-ть, грн.	Обсяг, т	Ціна за 1 т	Вартість грн.	Обсяг, т	Ціна за т	Вартість грн.
1	ФГ «Наталія»	38,2	1,02	39,1	38,28	3,90	149,29	38,2	0,60	22,9
2	ТОВ «Союзагротрейд»	13,5	1,02	13,8	13,56	3,90	52,88	13,5	0,60	8,14
3	ТОВ НВП «Зернодар»	60,7	1,02	61,9	60,76	3,90	236,96	60,7	0,60	36,4
4	ТОВ Агрофірма «Рассвет»	975,2	1,02	994,7	975,2	3,90	3803,5	975,2	0,60	585,1
5	ФГ «Гайворонський А.І.»	584,5	1,02	596,1	584,5	3,90	2279,5	584,5	0,60	350,7
6	ТОВ АПФ «Агроінвест»	1783,2	1,02	1818,9	1783,2	3,90	6954,6	1783,2	0,60	1069,9
7	ТОВ «Розумівське Агро»	432,2	1,02	440,8	432,2	3,90	1685,7	432,2	0,60	259,3
	ВСЬОГО	3887,8	-	3965,6	3887,8	-	15162,6	3887,8	-	2332,7

Загальна вартість отриманих коштів від лабораторних аналізів щодо встановлення кислотного числа і олійності склала 3965,6 грн., показників безпеки становила 15162,6 грн. Одержано коштів від виконання лабораторного аналізу щодо визначення вмісту протеїну сирого в соняшнику у сумі 2332,7 грн. Загальна сума від усіх видів лабораторного аналізу склала 21460,9 грн.

Також підприємство проводить всі комерційні операції відповідно до вимог але за бажанням контрагентів, наприклад не всі замовляють сушіння продукції соняшнику, відвантаження автомобільним транспортом Новомосковського ВСП. Наразі процеси переоформлення також відбуваються за бажанням контрагентів.

Вартість послуг з процесів сушіння соняшнику, переоформлення та відвантаження продукції у 2021 році наведена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. Послуги з процесу сушіння соняшнику, переоформлення та відвантаження в Новомосковському ВСП, 2021 р.

	Контрагент	Процес сушіння			Переоформлення			Відвантаження		
		Обсяг, т	Ціна за 1т	Вартість грн.	Обсяг, т	Ціна за 1 т	Вартість, грн.	Обсяг, т	Ціна за т	Вартість грн.
1	ФГ «Наталія»	35,03	90,0	3152,7	-	-	-	-	-	-
2	ТОВ «Союзагротрейд»	-	-	-	1,0	76,5	76,57	-	-	-
3	ТОВ НВП «Зернодар»	541,8	120,0	65022,7	1,0	75,5	75,67	22,92	180	4125,6
4	ТОВ Агрофірма «Рассвет»	-	-	-	1,0	75,0	75,00	-	-	-
5	ФГ «Гайворонський А.І.»	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	ТОВ АПФ «Агроінвест»	614,8	60,6	37291,4	-	-	-	-	-	-
7	ТОВ «Розумівське Агро»	149,8	104,1	1514,6	6,0	75,3	452,02	-	-	-
	ВСЬОГО	1341,5	-	121081,5	9,0	-	679,26	22,92	-	4125,6

За результатами розрахунків встановлено, що отримано коштів від сушіння соняшнику у сумі 121081,5 грн., за переоформлення - 679,26 грн. Одержано грошових надходжень за відвантаження по одному контрагенту ТОВ НВП «Зернодар» - 4125,6 грн.

У 2021 р. споживачами Новомосковського ВСП було 7 господарств, з яких 3 стали постійними клієнтами, якщо порівнювати з іншими роками. Найприбутковішими в 2021 р. стали такі послуги як зберігання, очищення, та сушка. Найменший же дохід від таких послуг як переоформлення, оформлення складської квитанції, приймання, визначення вмісту протеїну сирого в

акредитованій лабораторії, визначення кислотного числа і олійності в акредитованій лабораторії.

У 2022 році до основних контрагентів, з якими було укладено договори, відносились 11 аграрних підприємств (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8. Послуги за комплексом запропонованих послуг на Новомосковському ВСП, 2022 р.

№ з/п	Контрагент	Загальна вартість комплексу послуг, грн.
1	ФГ «Наталія»	8991,41
2	ТОВ «КОЛОС ШИПУВАТОГО»	27392,9
3	ТОВ «Павловське – 2»	1085280,6
4	ТОВ «Бахмут-Агро»	699444,9
5	ПП «Кільчень»	55444,8
6	ФОП Дубина Дмитро Олексійович	74718,5
7	ФОП Бандрівський Вадим Вікторович	1724598,9
8	СФГ «Берегиня»	122261,7
9	ФГ «Гайворонський А.І.»	27781,0
10	ТОВ АПФ «Агроінвест»	772679,2
11	ФГ «Столон»	52586,3
	ВСЬОГО	4651180,2

Визначено, що одержано коштів у 2022 році за повним комплексом послуг у сумі 4651,18 тис грн., на 152,3 тис грн. більше за 2021 рік. Між тим кількість контрагентів у 2022 році була на 4 підприємства більше ніж у 2021 році, проте набір послуг було скорочено. Низький рівень зростання обумовлений економічною кризою та збільшенням цін на послуги через війну. В розрізі контрагентів встановлено, що збільшився дохід від співпраці з ФГ Гайворонського А.І. та ТОВ АПФ Агроінвест, з меншився - від співпраці з ФГ «Наталія».

У 2022 році найприбутковішими стали такі послуги як зберігання, відвантаження автомобільним транспортом та сушка. Найменше ж доходу принесли переоформлення, оформлення складської квитанції, визначення

кислотного числа, олійності, вмісту протеїну сирого, показників безпеки в акредитованій лабораторії.

Процентне співвідношення грошових надходжень у динаміці представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. Грошові надходження від реалізації послуг Новомосковським ВСП за всіма контрагентами, %

Вид послуг	2020		2021		2022		2022 у % до 2020
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
1.Зберігання	8039,7	32,7	10906,5	41,2	14023,8	55,8	174,4
2.Переоформлення	49,2	0,2	26,5	0,1	25,1	0,1	51,1
3.Оформлення складської квитанції	73,8	0,3	52,9	0,2	25,1	0,1	34,1
4.Приймання	270,4	1,1	397,1	1,5	452,4	1,8	167,3
5.Сушка	6589,1	26,8	5638,6	21,3	3694,4	14,7	56,1
6.Визначення кислотного числа і олійності в акредитованій лабораторії	221,3	0,9	185,3	0,7	50,3	0,2	22,7
7.Організація досліджень показників безпеки в акредитованій лабораторії	835,9	3,4	555,9	2,1	125,7	0,5	15,0
8.Визначення вмісту протеїну сирого в акредитованій лабораторії	147,5	0,6	52,9	0,2	25,1	0,1	17,0
9.Очищення	8138,1	33,1	5770,9	21,8	2362,4	9,4	29,0
10.Відвантаження автомобільним транспортом	221,3	0,9	2885,5	10,9	4347,9	17,3	1964,9
Всього по підприємству	24586,3	100	26472,1	100	25132,3	100	102,2

Здійснений аналіз показників за послугами, які надає Новомосковський ВСП у динаміці, дозволив з'ясувати, що грошові надходження від послуг зберігання, приймання та відвантаження збільшились. Значення приросту

склали відповідно – 74,4; 67,3 та 964,9 %. Грошові надходження за 2022 рік за рештою 7 видів послуг не були активними і призвели до зниження суми коштів. Найбільш проблемними послугами щодо попиту стали визначення якісних показників насіння соняшнику у акредитованій лабораторії, а також процеси сушки та очищення, оскільки виручка від них суттєво знизилася. Варто наголосити, що в порівнянні з 2020 роком у 2022 році загальні потоки грошових надходжень від всіх послуг не були активними, що обумовлено проблемами агробізнесу через війну. Зокрема, приріст виручки склав лише 2,2 % або 546 тис грн. Контрагенти під час кризи почали відмовлятися від багатьох видів послуг через зростання цін. Найбільш пріоритетним для клієнтів у 2022 році залишається процес зберігання, відвантаження та сушки соняшнику.

Потребує на популяризацію послуга щодо лабораторного аналізу якісних показників насіння соняшнику, оскільки у такий спосіб можливо довести відповідність якості сертифікованим вимогам під час продажу продукції. Керівництву Новомосковського ВСП необхідно посилити роз'яснення контрагентам необхідності перевірки та контролю відповідності показників якості вимогам сертифікованого насіння з метою активізації продажу за більш високою ціною. Також такий підхід небажання контрагентів перевіряти продукцію може свідчити про безвідповідальність на всіх рівнях процесів управління, що є неприпустимим на продовольчому ринку.

Для вивчення конкурентного статусу базового об'єкту дослідження було виконано порівняння послуг, які надаються ним, з послугами найбільш активних конкурентів на регіональному ринку. Для цього обрано 9 конкурентів, котрі надають подібні послуги елеватору.

В таблиці 2.10 представлено результати порівняльного аналізу послуг, що надає Новомосковський ВСП із послугами конкурентів. Зазначимо, що тільки ТОВ «АГРО-ЕКСПРЕС» має переваги за повним пакетом послуг, решта конкурентів відрізняються за окремими видами послуг.

Таблиця 2.10. Порівняння послуг Новомосковського ВСП та конкурентів

Назва послуги	Зберігання	Приймання	Сушка	Визначення кислотного числа і олійності в АЛ	Організація досліджень показників безпеки	Визначення вмісту протеїну сирого	Очищення	Відвантаження автомобільним трансп.	Оптова торгівля зерном	Гуртовий продаж хімічними препаратами	Забезпечення готових кормів для тваринництва
Назва компанії											
Новомосковський виробничо-структурний підрозділ ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-
ТОВ «ДНПРОВСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»	+	+	-	-	-	-	-	+	+	+	-
ТОВ «АГРО-ЕКСПРЕС»	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
ТОВ «ЕЛЕВАТОРЗЕРНОПРОМ»	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+
ТОВ «НІКОПОЛЬСЬКА ЗЕРНОВА КОМПАНІЯ»	+	+	-	-	-	-	-	+	+	-	-
ПРАТ «РОЗІВСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»	+	+	-	-	-	-	+	+	+	-	-
ТОВ «ПРИВІЛЬНЯНСЬКЕ ХЗП»	+	+	-	-	-	-	-	+	+	-	+
ТОВ «ВЕРХОВЦЕВСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»	+	+	-	+	+	+	-	+	+	-	+
ТОВ «ДНПРОМЛИН»	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
ПРАТ «ПІДГОРОДНЯНСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+

Встановлено, що на аналогічних підприємствах крім базових послуг, надаються й можливості гуртової торгівлі зерном, хімічними продуктами, а також здійснюється виробництво готових кормів для тварин. Зокрема, ТОВ «ДНПРОМЛИН» має переваги у порівнянні з базовим підрозділом, крім виробництва готових кормів для тварин. ПРАТ «ПІДГОРОДНЯНСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР» та ТОВ «ЕЛЕВАТОРЗЕРНОПРОМ» не здійснює гуртову торгівлю хімічними продуктами. Решта підприємств мають більш слабкі позиції, оскільки надають послуги в меншій кількості за Новомосковський ВСП.

Таким чином в результаті здійснення комерційних операцій отримано показники ефективності, котрі дають можливість встановити необхідність покращання окремих процесів, зокрема HR (табл. 2.11).

**Таблиця 2.11. Результативні показники комерційної діяльності
Новомосковському ВСП**

Показники	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Середня річна вартість основних засобів (тис. грн.)	21435,0	23145,3	22988,4	107,2
Середня річна чисельність працівників, осіб	34	32	31	91,2
Грошова дохід від надання послуг, тис. грн.	24586,3	26472,1	25132,3	102,2
Повна собівартість наданих послуг, тис. грн.	19452,3	20456,9	21456,3	110,3
Прибуток, тис. грн.	5134,0	6015,2	3676,0	71,6
Отримано виручки з послуг на:				
- одного середньорічного робітника, тис. грн.	723,1	827,3	810,7	112,1
- на 1 люд.-год., грн.	382,6	434,5	421,2	110,1
Рівень рентабельності, %	26,4	29,4	17,1	- 9,3в.п.

З 2020 року по 2022 рік комерційна діяльність Новомосковського ВСП, в цілому, поступово погіршувалася через вплив глобальної кризи. Встановлено, що незважаючи на те, що грошові надходження зросли на 2,2 %, собівартість за темпами її перевищувала і становила 21456,3 тис грн. За відсотковими показниками зростання склало у 2022 році на 10,3 % більше за 2020 рік. Саме тому й суттєво знизився показник прибутку, який впав у 2022 році у порівняння з 2020 роком на 28,4 %. Визначено, що отримано коштів від реалізаційних послуг на одного працівника на 12,1 % більше. На 1 людино-годину на 10,1 % більше за аналогічні показники 2020 року.

Таким чином показники продуктивної праці хоча і мають деяку тенденцію стосовно свого збільшення, проте їх темпи досить незначні. Такий стан речей вказує на необхідність впровадження заходів з покращення системи менеджменту, зокрема і стосовно управління трудовими процесами HR.

За допомогою діаграми виконаємо трендовий аналіз показників грошового доходу від надання послуг та собівартості за період з 2020 року по 2022 рік (рис. 2.3.).

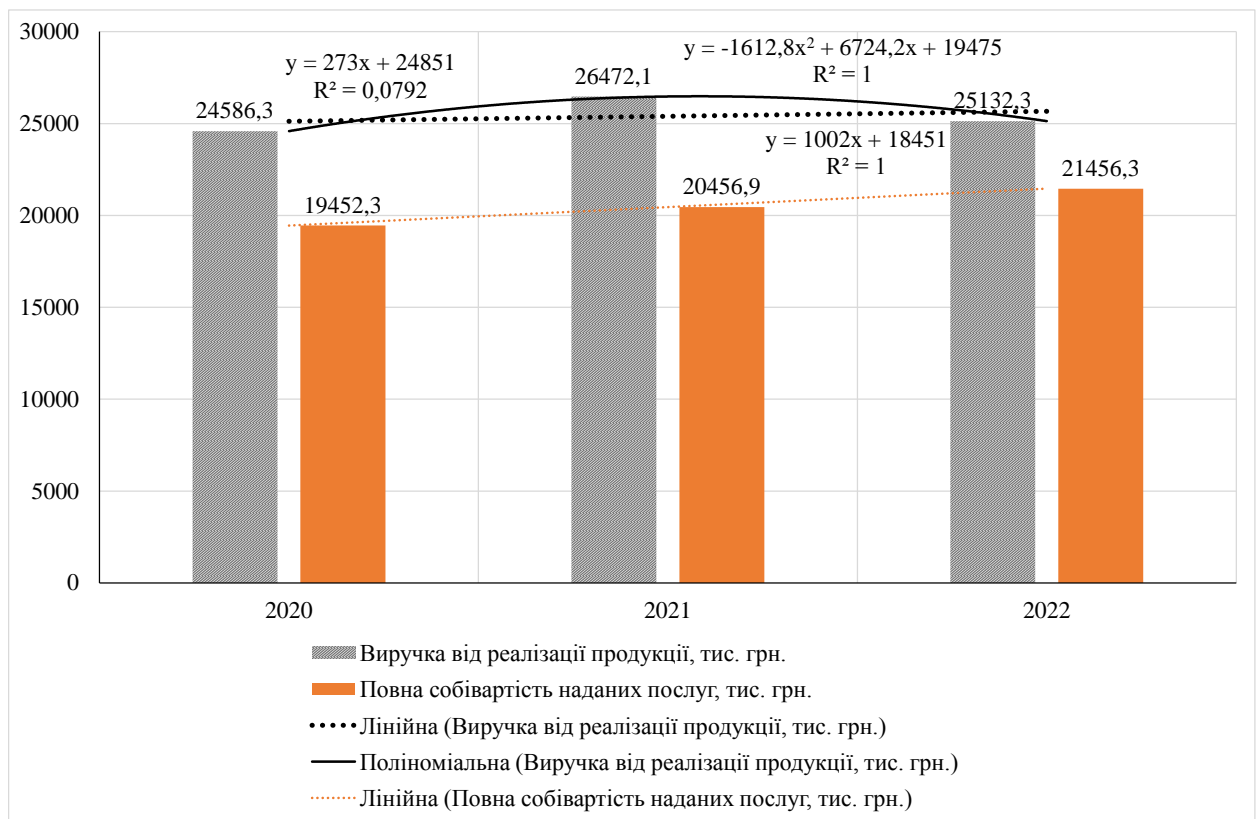


Рис 2.3. Аналітичне вирівнювання показників виручки від наданих послуг та собівартості за 2020 – 2022 рр., тис. грн.

Аналіз рівняння прямолінійного тренду дозволяє дійти висновку про те, що виручка від наданих послуг має тенденцію до зростання в середньому на 1002 тис. грн. щороку. Наразі собівартість має тенденцію до підвищення в середньому на 6724,2 тис. грн. - щорічно. Оскільки коефіцієнти детермінації наближаються до 1,0, то можливо стверджувати, що розрахунки аналітичного вирівнювання достовірні.

2.2. Дослідження фактичної стратегії управління персоналом підрозділу

Встановлено, що за організаційною структурою управління Новомосковський ВСП відноситься до функційного типу (рис. 2.4.).



Рис. 2.4. Схема структури управління Новомосковського ВСП

Організація структури управління в Новомосковському ВСП складається з 6 менеджерів, до яких відносяться як лінійні так і функційні управлінці. До лінійного керівництва – технічний директор Дегтяр М.В. До функційних – провідний інженер, провідний бухгалтер, менеджер виробничого відділу, начальник пожежно - сторожової охорони та завідувач виробничо-технічної лабораторії. Технічний директор підпорядкований за ієрархією управління генеральному директору товариства Буркатовській О.С., як і решта технічних директорів з інших 27 елеваторів, що входять до компанії.

Схема організаційного устрою НВСП представлена на рисунку 2.5.

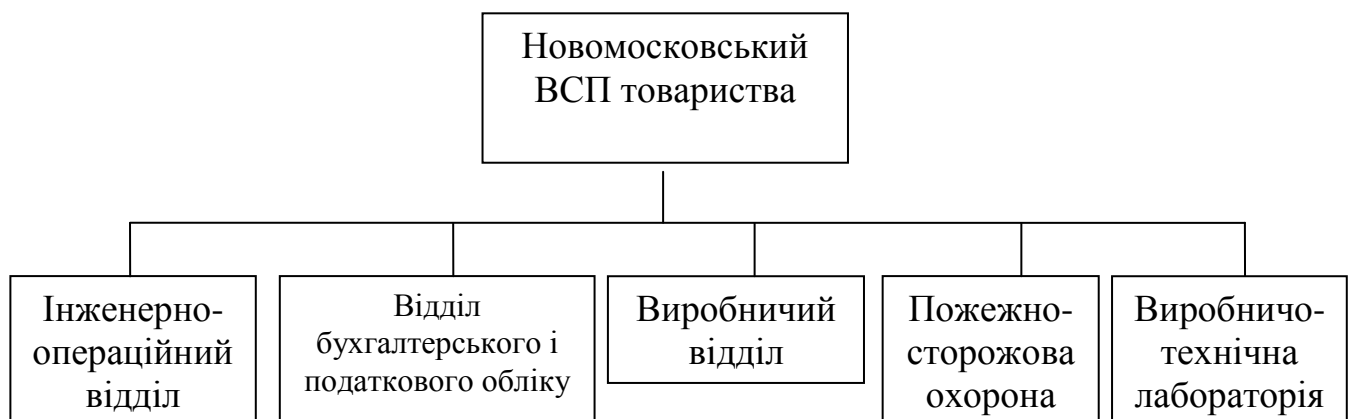


Рис. 2.5. Схема організаційної побудови управління НВСП

Джерело: сформовано на підставі: [20, 22]

Відповідно до побудованої схеми організація менеджерських підрозділів має два управлінських рівні та п'ять відділів. Кожен відділ керується Положенням про структурні підрозділи, служби, відділи, працівники мають Посадові інструкції, Технологічні інструкції, є Внутрішній розпорядок дня, штатний розпис, Положення про матеріальне стимулювання.

Зроблено висновок при вивченні території Новомосковського ВСП про розташування певних об'єктів. Зокрема - контрольно-пропускний пункт, адміністративний корпус, виробничо-технічна лабораторія, вагова, сім зерносховищ, дві робочі башти, підсобні приміщення тощо. Крім цього функціонують зерносушарка ДСП-32, автотранспортувач ГУАР-30.

Основним документом, котрий визначає головні засади видів діяльності є Положення про виробничо-структурний підрозділ. НВСП виконує свою діяльність відповідно до законодавства України, Статуту Товариства та Типового положення. Між тим лінійне керівництво підрозділом здійснює ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД». Новомосковський ВСП створено на підґрунті рішення, розробленого Загальними зборами акціонерів Товариства, підрозділ не є юридичною особою, не має балансу, власної печатки, користується основними, оборотними засобами Товариства. Товариство, безпосередньо, в повному обсязі відповідає за зобов'язаннями Новомосковського ВСП.

Тому посадові особи Новомосковського ВСП мають виконувати певні зобов'язання.

1) при виконанні господарської діяльності НВСП повинен дотримуватися чинних Законів України, правил, стандартів, норм, Статуту товариства, Положення про ВСП, наказів, розпоряджень.

2) під час здійснення комерційних господарських операцій складати відповідні документи та слідкувати за своєчасністю їх належного виконання.

3) відповідно до розробленого плану виконувати поставлені завдання щодо завантаженості зерном складських приміщень;

4) своєчасно та в повному обсязі звітувати до головного офісу товариства про здійснення операцій щодо фінансової, бухгалтерської та податкової звітності.

5) запобігати розголошенню конфіденційної, комерційної інформації для забезпечення захисту майнових інтересів.

6) інформувати співробітників підрозділу про виконання конкретних видів робіт відповідно до їх посадових, технологічних інструкцій, Положення про структурні підрозділи, Колективного договору, трудового контракту.

7) дотримуватись вимог щодо охорони праці, цивільного захисту, пожежної безпеки в умовах воєнного часу.

Стратегічний менеджмент персоналу залежить від вміння укладати різноманітні договори щодо підтримки діяльності підрозділу. Так, до стратегічних партнерів підприємства відносяться:

1. ТОВ «Агротрейд»
2. ТОВ «Агрейн».
3. ТОВ «Фрідом Фарм Інтернешнл».
4. ТОВ «Альфа-Тредінг Україна».
5. Cargil Ukraine.

Встановлено, що вся робота відповідно до видів діяльності відбувається шляхом укладання відповідних договорів. Дані угоди зберігаються в підприємстві та фіксуються в електронному документообігу.

Досліджено, що Товариство шляхом використання системи електронного документообігу АРНА направляє на виробничо-структурні підрозділи, в тому числі на Новомосковський ВСП накази, розпорядження, службові записки тощо. Документи розпорядчого, організаційного, дисциплінарного характеру підлягають обов'язковому виконанню підрозділом, котре відбувається шляхом складання внутрішнього розпорядження із зазначенням відповідальних осіб та терміну виконання. Обов'язковим є підпис технічного директора. В Товаристві функціонує департаментом ІТ, який через корпоративний документообіг АРНА створює та надсилає документи по шаблону з дотриманням усіх вимог,

відповідно до конкретної процедури НВСП. У свою чергу Новомосковський ВСП усі свої дії має погоджувати з вищим керівництвом, після чого приступати до виконання погоджених процесів.

Вхід у систему електронного документообігу АРНА здійснюється користувачем під власним прізвищем з використанням персонального паролю, тому задачі направляються конкретному працівнику або групі працівників (Табл. 2.6.).

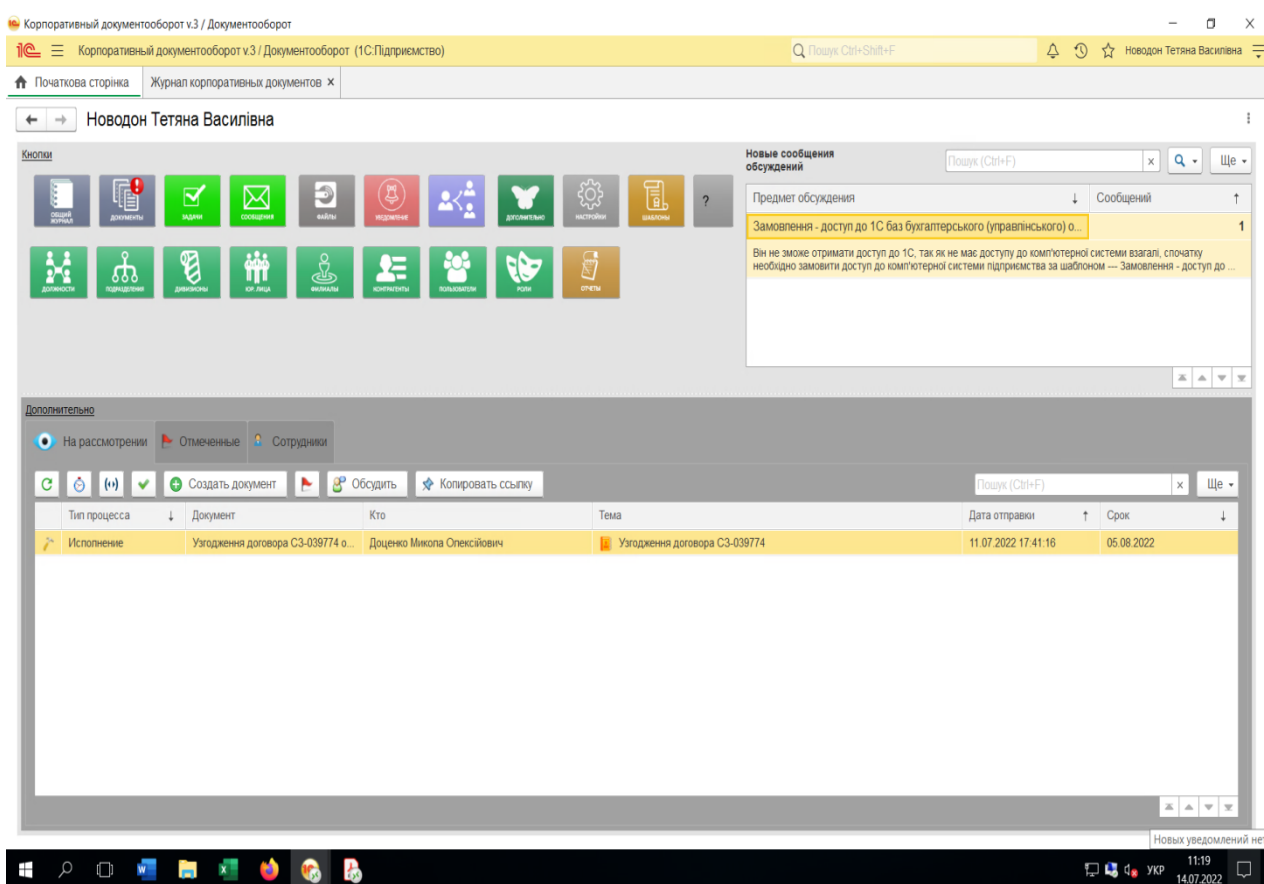


Рис. 2.6. Скрін інтерфейсу електронного документообігу АРНА

Таким чином підприємство працює відповідно до Закону України під назвою «Про електронні документи та електронний документообіг», Закону України під назвою «Про електронні довірчі послуги», А також дотримується визначених правил по роботі з електронними документами в рамках діловодства, а також їх підготовки щодо передачі до зберігання у архів. Все це сприяє автоматизації процесів роботи з документами при взаємодії з

контрагентами Товариства та дозволяє ефективно перевести діловодство Товариства в електронну форму.

Встановлено, що для забезпечення діяльності елеватора застосовується сервіс електронного документообігу комп'ютерної програми DEALS, яка розміщена на веб-ресурсі Star.Docs; онлайн сервіс електронного документообігу Вчасно.

На Новомосковському ВСП користувачем системи Star.Docs є технічний директор, який пройшов авторизацію для можливості ідентифікації при роботі з електронними документами. Він отримав кваліфікований електронний підпис для застосування згідно законодавства у сфері довірчих електронних послуг. Визначено, що в підприємстві не допускається створення одного й того ж документу як в електронній, так і в паперовій формі. Контроль за надходженням електронних документів та станом їх проходження здійснюється технічним директором. Директор накладає свій підпис на відповідні документи у системі Star.Docs, та провідним бухгалтером у системі Star.Docs, що інтегрована з системою обліку 1С:Підприємство.

Товариство та Новомосковський ВСП використовують в роботі поштовий сервер Zimbra, при цьому користувачі зареєстровані під власним прізвищем та з індивідуальним паролем. На електронну адресу користувачів надходять листи від керівництва Товариства з проханням надати ту чи іншу оперативну інформацію станом на певну дату. Між тим відповідь на запит надає відповідальна особа, із погодженням даних з директором технічним та з обов'язковим направленням копії листа керівнику підрозділу.

Варто зауважити, що єдиного цифрового сервісу, який би мав комплекс модулів за різними бізнес-процесами в підприємстві немає.

Під час аналізу системи керування працівниками в НВСП товариства встановлено, що останній раз працівники виробничо-технічної лабораторії елеватору проходили підвищення кваліфікації у 2017 році. Так, в Інституті післядипломної освіти ДДАЕУ було підвищено кваліфікацію працівниками виробничо-технічної лабораторії елеватору: завідувач лабораторії, провідний

інженер, технік-технолог, старший майстер та майстер виробничої дільниці. Враховуючи наявні інновації в напрямку переробки аграрної продукції та з урахуванням вимог Новомосковського ВСП було розроблено відповідну програму навчання. Підвищення кваліфікації повинно відбуватися 1 раз на п'ять років, в даному випадку пройшло 6 років з моменту останнього підвищення рівня знань.

Згідно результатів опитування робітників підрозділу встановлені найбільші невдоволення через проблеми мотиваційного менеджменту, відсутність соціального пакету, резерву кадрів та формального підвищення кваліфікації (табл. 2.12.).

Таблиця 2.12 Наявні небезпеки політики управління кадрами в товаристві

№ з/п	Перелік слабких позицій	Питома вага, %
1	Механізм матеріального та морального стимулювання не задовольняє потреби працівників в повному обсязі	21
2	Відсутність соціального пакету	15
3	Відсутність сформованого резерву кадрів	12
4	Підвищення кваліфікації проводиться формально	10
5	Відрив між керівниками і працівниками щодо взаємовідносин	9
6	Невизначеність чітких компетенцій	8
7	Не розроблені критерії оцінювання результативності роботи	7
8	Низький рівень цифрових компетенцій	5
9	Кадрова політика розроблена на слабкому рівні	3

Потребує на підвищення кваліфікація працівників, що працюють в лабораторії, а також доцільно запланувати навчання цифровим навикам. Особливої уваги потрібно приділити налагодженню психологічних відносин керівників й працівників технічного напрямку. Критерії для подальшого оцінювання результатів роботи мають бути розробленими та прозорими для кожного виконавця. Кадрову політику потрібно переглянути в бік посилення вище зазначених напрямів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ НОВОМОСКОВСЬКОГО ВСП ТОВАРИСТВА

3.1. Розробка стратегічних спрямувань щодо покращення управління працівниками Новомосковського ВСП

Задля створення найбільш оптимальної стратегії управління працівниками Новомосковського ВСП необхідно розглянути проект щодо відповідності її етапам кадрової структури. Пріоритетами можуть бути створення систем навчання цифровим навичкам, лабораторного аналізу, соціального пакету в рамках трудової угоди, формування мотивації шляхом відкриття їдальні, кар'єрного зростання, юридичного супроводу.



Рис. 3.1. Етапи проектування стратегії управління працівниками Новомосковського ВСП

Встановлено, що стратегія керування працівниками Новомосковського ВСП повинна ґрунтуватися на системі напрямів. Зокрема, потрібно розробити соціальний пакет до трудової угоди та план потреби у працівниках відповідно до загальних цілей підприємства. Оскільки було виявлено, що для задоволення первинних потреб необхідно організувати на території елеватору їдальню, то потребує на розрахунки витратний механізм пропозиції та його окупність. Особливої уваги набуває питання відбору необхідних працівників відповідно до сфер послуг. Оскільки було з'ясовано, що в підприємстві технік-технолог І категорії, провідний інженер та майстер виробничої дільниці мають перед пенсійний вік, то необхідно розробити кадровий резерв для подальшої заміни даних працівників. Для успішної заміни необхідно розробити умови щодо передачі знань, обміну досвідом шляхом виплати 10 % від окладу за навчання окресленим фахівцям. При цьому визначених співробітників за їх бажанням після виходу на пенсію можливо залишити на посаді позаштатних фахівців. Такий підхід підтримає мотивацію передавати знання та сформує почуття поваги та особистої і професійної значущості фахівців. В той же час зазначена стратегія дозволить покращити і сприйняття підприємства на ринку з боку майбутніх потенційних працівників, а також контрагентів.

Потребують на опрацювання і навчальні програми для підвищення кваліфікації, які можливо замовити у профільних установах, зокрема у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті. Щодо мотиваційного менеджменту пропонується систематично оцінювати рівень задоволеності працівників наявними стимулами за допомогою анкетування чи он-лайн тестування. За результатами опитування до фактичних моделей оплати праці, систем стимулювання, мотиваторів можливо додати ті елементи, котрі в повній мірі забезпечать задоволення потреб працівників.

Процес формування умов щодо потенційного зростання продуктивності праці повинен ґрунтуватися на новаціях у цифрових програмах, котрі дозволяють контролювати управління процесами надання послуг та здійснення робіт. Для цього рекомендується використати єдину електронну платформу

щодо управління основними і додатковими бізнес-процесами, які відбуваються на елеваторі. При цьому поліпшиться і процес контролінгу кожної операції.

Належного ставлення потребують і питання трудових відносин юридичного характеру, для цього необхідна правова підтримка з боку офісу Товариства. В той же час консолідована інформація завдяки використанню цифрового сервісу буде своєчасно і в прозорому вигляді надаватись для вивчення юристам, що спростить їм роботу.

Коли настане перемога України у війні з російськими загарбниками постане гостра необхідність у відновленні та побудові нових елеваторів. Оскільки велика кількість фактично існуючих елеваторів потребують реконструкції, або відновлення після ушкоджень, спричинених попаданням снарядів. Варто наголосити, що зведення нових елеваторів є доцільним в більшій мірі коли поруч близько розташовані маршрутні залізничні станції. Фахівці елеваторної справи наголошують на прогнозі переходу на альтернативні джерела опалення, що так само призведе до пошуку відповідних спеціалістів, котрих доцільно залучувати як позаштатних працівників [8].

Тому розробка загальної стратегії управління Новомосковським ВСП повинна включати й формування моделі політики управління працівниками шляхом оптимізації трудових процесів. Таким чином все це має відповідати соціально-економічним рекомендаціям елеваторної справи та розв'язувати проблемні питання в трудових відносинах. Проектні напрями стратегічного розвитку працівників підрозділу представлені на рисунку 3.2.

З метою покращення HR - процесів доцільно, щоб стратегія кадрової роботи узгоджувалася також із загальною конкурентною стратегією НВСП. Щоб більшою мірою можливо завдяки створенню бажаних умов для формування єдиного трудового колективу на підставі створення бажаного соціально-психологічного клімату, що забезпечить злагодженість в роботі. Важливого значення в цьому контексті набувають питання розробки критеріїв та вимог щодо оцінювання рівня професійних знань.



Рис. 3.2. Етапи формування стратегії кадрової політики НВСП товариства в рамках його конкурентної стратегії

Використання методу SWOT дозволили розробити стратегії управління працівниками Новомосковського ВСП (Додаток Г). На підставі вивчення слабких, сильних позицій Новомосковського ВСП в сфері управління кадрами та можливостей й загроз, котрі ймовірно можуть виникнути на ринку сформовано HR стратегії.

За умови вбудовування одного потужного цифрового сервісу та діджиталізації трудових процесів поліпшиться мотивація праці, умови праці та з'являться цифрові конкурентоспроможні навички працівників елеватору. Впровадження новацій сприятиме зростанню інвестиційної привабливості підприємства для подальшого залучення донорів, оскільки за рахунок підтвердження якості продукції завдяки цифровій лабораторії сформується позитивна репутація на ринку. Розширення асортименту послуг елеватору сприятиме зростанню продуктивності праці, доходу та рівня виплат за працю. З'ясовано, що інноваційний розвиток за рахунок залучення цифрових технологій сприятиме стимулюванню зростання кваліфікаційного рівня працівників елеватору, що позитивно позначиться на їх кар'єрному зростанні.

Окремого значення набуває впровадження соціального пакету, до переліку благ якого і буде відноситися їдальня, яку доцільно реорганізувати на території підрозділу. Соціальний пакет повинен входити до трудової угоди працівників Товариства. Безкоштовне харчування в реорганізованій їдальні сприятиме задоволення потреб працівників, підвищенню мотивації, продуктивної роботи й відновленню соціальної інфраструктури.

Водночас покращення мотивації праці відбудеться завдяки в цифровізації трудових процесів. При цьому потребують на відтворення системи оплати праці за набуті цифрові навички, що стимулюватиме працівників їх отримувати. Навчання цифровим компетенціям для роботи з програмними продуктами розширить можливості фахівців заробляти додаткові кошти. Розвиток рівня професійності та цифрової кваліфікації кадрів створить передумови для обміну досвідом з іншими ВСП Товариства. В свою чергу нарощування трудового потенціалу працівників елеватору зміцнить конкурентоспроможність всього Товариства.

Планується розв'язання соціальних проблем шляхом покращення інфраструктури села – вкладанням коштів підприємства у відновлення соціально-культурних об'єктів регіону. Водночас за рахунок покращення інфраструктури регіональних сільських територій поблизу НВСП очікується на

залучення молодих і кваліфікованих працівників в нові зернові термінали, які будуть зведені після перемоги.

З метою профілактики звільнень провідних фахівців з підприємства варто забезпечити належні умови праці, зокрема облаштувати зручну зону відпочинку та створити умови для кар'єрного зростання. Для цього доречно створити ланцюг кадрових переміщень в рамках, включаючи схему заміщення окремих посад. Великої уваги пропонується приділити залучення працівників Новомосковського ВСП до участі у прийнятті рішень організаційно-управлінського характеру на рівні Товариства. Від впровадження розробленої прозорої системи оцінювання результатів роботи персоналу залежатимуть їх згуртованість, продуктивність праці та ефективні показники діяльності підрозділу в цілому.

Специфічними особливостями стратегії управління персоналом в Новомосковському ВСП відтак стають напрями запровадження соціального пакету, серед благ якого – користування безкоштовним харчуванням у реорганізованій їдальні. Лідерські позиції серед конкурентів елеваторної справи допоможуть зайняти стратегії цифровізації трудових процесів. Водночас із соціально-мотиваційними перевагами буде створено і інноваційний резерв ефективного використання персоналу завдяки цифровим HR – технологіям. В сукупності окреслена стратегія кадрового менеджменту здійснить позитивний вплив на зростання ефективності Новомосковського ВСП.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження заходів до HR - стратегії Новомосковського ВСП

З метою оптимізації процесів управління персоналом Новомосковського ВСП пропонуємо обрати цифровий сервіс ABONA, за допомогою якого можливо розробляти сукупність рішень за різними бізнес-процесами одночасно. Програмний продукт допоможе працівникам керувати процесами і

операціями та інтегрує й оптимізує їх до єдиної платформи [1]. Встановлено, що зібрання та консолідація даних по сукупності управлінських процесів підприємствам, наразі й HR – менеджменту, найбільш ефективно відбуваються шляхом впровадження адаптивних цифрових систем. Це найбільш доречне цифрове рішення для управління елеватором, оскільки включає комплекс модулів.

- 1) Управління базовими даними.
- 2) Управління замовленнями.
- 3) Управління фінансовим обліком.
- 4) Модуль логістики.
- 5) Модуль з управління складом.
- 6) Модуль з управління персоналом (HR)
- 7) CRM/CRM+.
- 8) Бізнес-аналітика (BI).
- 9) Інтеграція з веб-магазинами.
- 10) Мобільні/додатки/API.

Встановлено, що стандарт у ABONA-ERP це система управління документами DMS з метою електронного управління, ведення, редагування, архівування документів, зокрема, рахунки-фактури, електронна пошта, контракти тощо.

Основними позитивними боками цифрового сервісу ABONA є принцип – все в одному – у такий спосіб стають зайвими інші програми, які були впровадженими в Новомосковському ВСП. Зокрема, такі як корпоративний документообіг АРНА, поштовий сервер Zimbra, сервіс електронного документообігу комп'ютерної програми DEALS, яка розміщена на веб-ресурсі Star.Docs; онлайн сервіс електронного документообігу «Вчасно». Відсутні Excel – таблиці з перевантаженими списками даних, які можуть бути недоступними для всіх, не потрібно перемикатися з однієї програми на іншу.

Водночас сервіс ABONA об'єднує в одній цифровій платформі управління за різними процесами та сферами, оскільки ґрунтується на

інноваційних технологічних стандартах. Отже всі бізнес-процеси Новомосковського ВСП будуть відображені цілісно й інтегруватися з материнською компанією. Так, процеси надання послуг із зберігання, переробки, сушіння, оформлення, очищення, визначення лабораторних показників якості, відвантаження, перевозки, логістики, фінансів та контролю синхронізовані між собою. В умовах реального часу інтегровані до загального серверу в товаристві, що робить прозорим і доступним всю обробку даних в цілому.

Оскільки тема кваліфікаційної роботи стосується розробки стратегії управління персоналом, розглянемо модуль HR сервісу ABONA.

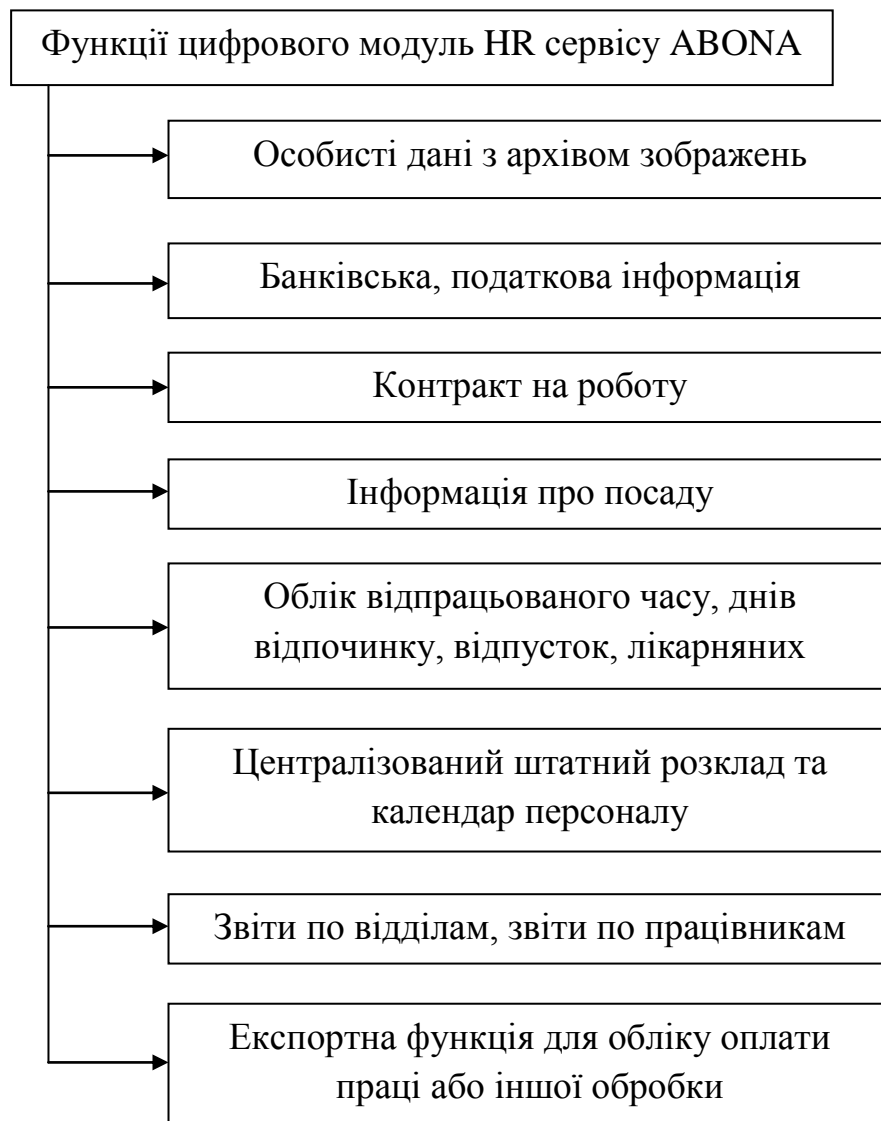


Рис. 3.3. Функції модулю HR - менеджменту цифрового сервісу ABONA

Джерело: сформовано на підставі: [1].

Встановлено, що до основних функцій стосовно управлінського впливу на працівників Новомосковського ВСП відноситься комплексний цифровий облік і аналіз даних. Зокрема, завдяки модулю можливо фіксувати та зберігати точні особисті дані з архівом зображень, вносити зміни, автоматично оновлювати офіційну інформацію. Наразі є доступною функція внесення інформації по комерційним розрахункам – банківській інформації та податковим даним. Враховуючи умови пандемії, а потім і війни, актуальним є фіксація контракту із зазначеним інформаційним масивом про посаду. Особливою уваги наділяється обліку часу, який відпрацьовано конкретним працівником, оскільки він точно фіксується, також автоматично заносяться дані про дні відпочинку, відпусток та лікарняних.

В модулі є он-лайн календар персоналу, в рамках якого відбувається планування роботи трудових ресурсів, а саме:

- 1) Для комплектації штату оцінюється кількість необхідних готівкових ресурсів.
- 2) Оцінюються майбутні потреби в персоналі.
- 3) Розробляється програма мотиваційного задоволення потреб працівників.

Визначено, що в модулі є фіксація централізованого штатного розпису, в якому позначається кількість працівників, назва посад, оклади по кожній категорії кадрів. Завдяки цьому можна чітко встановити вакантні посади та обчислити статистичні показники за кількістю працівників.

Модуль буде накопичувати всі можливі звітні форми за періоди роботи як по працівникам, так по процесам за відділами Новомосковського ВСП. Також є можливість обліку оплати праці, нарахування премій, доплат, надбавок, обробки даних кількості, якості наданих послуг, виконаних робіт за всіма процесами та операціями.

Крім цифрової стратегії управління працівниками доцільно рекомендувати вирішити питання задоволення первинних потреб працівників Новомосковського ВСП шляхом організації їдальні. Послуги якої доцільно

включити до соціального пакету індивідуального трудового договору працівників підприємства. Отже харчування повинно бути безкоштовним.

З'ясовано, що в підрозділі харчування відбувається в окремій кімнаті - буфеті, в котрій є холодильник, мікрохвильова піч, електричний чайник, питна вода. Отже працівники приносять їжу з дому і тільки мають змогу підігріти її. На приготування їжі витрачається час, який міг піти на відпочинок, продукти харчування, отже це додаткові витрати. На нашу думку, підприємство зобов'язано подбати про забезпечення харчування в умовах Новомосковського ВСП, оскільки 31 особа в період обідньої перерви не може розміститися в кімнаті. Зазначимо, що дана кімната виглядає більше як зона для відпочинку, що вміщує максимальну кількість людей 10 осіб.

Таким чином ефективною пропозицією в рамках стратегії управління працівниками є реорганізація їдальні для співробітників на території Новомосковського ВСП, як структурного невідокремленого підрозділу. Для цього потрібно отримати декларацію щодо відповідності матеріально-технічної бази відповідно до вимог Закону Про охорону праці, на підставі чого можливо розпочинати діяльність. Також необхідно отримати висновок від державної санітарно-епідеміологічної експертизи, котрий видається за наявності результатів експертизи технологічного устаткування.

Планується, що обслуговування відбуватиметься шляхом закупівлі необхідних продуктів для власного приготування блюд та комплектації раціонів харчування для співробітників Новомосковського ВСП. При цьому приміщення для їдальні вже існує - це буфет та кімнати поруч з ним, а також прилеглий санвузол, які розташовані в офісі ВСП. Приміщення відповідають належним санітарним нормам, мають дезінфекційні, мийні засоби, засоби вимірювальної техніки – ваги. Приміщення під їдальню об'єднане системами електроосвітлення, водопостачання, каналізації, опалення, вентиляції, автоматичної протипожежної сигналізації, автоматичного пожежогасіння [11].

Прогнозується кількість місць в їдальні одночасно 30 осіб. Очолювати їдальню має завідувач, кількість працівників щодо надання послуг харчування складає 3 особи, з них 1 – завідувач, 1 – кухар, 1 – кухонний працівник. При цьому завідувач їдальнею виконує крім управлінських і логістичні та маркетингові послуги – закуповує продукти харчування до комори та рахує витрати та рух їх споживання. Працівники їдальні повинні систематично проходити попередній та періодичні профілактичні медичні огляди та мати медичну книжку ф. №1-ОМК. Також працівники їдальні повинні мати формений одяг, котрий відповідає встановленим санітарним вимогам.

Бухгалтерський облік витрат відбувається шляхом калькуляції витрат на приготування та ціни закупівлі продуктів для приготування страв за діючими збірниками рецептур. Калькуляція прогнозних разових витрат на реорганізацію їдальні представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Разові витрати на реорганізацію їдальні в Новомосковському ВСП

№	Статті витрат	Вартість, грн.
1	Обладнання технологічне, побутові прилади	126700
2	Столи, стільці, кухонні меблі	230400
3	Посуд, кухонне приладдя	68430
4	Інвентар робочий	17021
	Всього	442551

За розрахунками визначено, що загальна вартість за кошторисом разових витрат складе на реорганізацію приміщень і створення окремої їдальні 442551 грн. Частково буде використано деякі побутові прилади, які були в кімнаті відпочинку, а саме: холодильник, мікрохвильова піч.

Зазначимо, що собівартість на приготування страв складатиметься із вартості продуктів, а також сировини за закупівельними цінами. При цьому добова потреба у продуктах, сировині повинна визначатися на основі

планованого меню, котре складається за допомогою калькуляції [11]. Загальні витрати на утримання їдальні в Новомосковському ВСП представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Витрати на утримання їдальні

№	Статті витрат	Вартість, грн.
1	Заробітна плата річна працівникам їдальні	301680
2	Відрахування на соціальні заходи	61844
3	Амортизаційні відрахування	26553
4	Комунальні платежі (оплата електроенергії, водопостачання)	35490
5	Матеріальні витрати (сировина, матеріали, дезінфекційні та мийні засоби)	570650
6	Інші витрати	11230
	Всього	1007447

Заплановані витрати на утримання їдальні відповідно до калькуляції складуть 1007,5 тис грн., у такому разі загальні витрати на реорганізацію та утримання їдальні становитимуть 1449,9 тис грн. Дані кошти, на нашу думку, підприємство може виділити з прибутку для покращення соціальної інфраструктури, що дозволить поліпшити стратегію кадрового менеджменту.

Таким чином організація їдальні дозволить харчуватись працівникам вже приготовленими стравами, що буде сприяти задоволенню потреб як первинного, так і вторинного рівнів. Обумовлено це тим, що у співробітників спостерігатиметься певна економія часу та коштів на приготування їжі. Наразі вони будуть відчувати піклування про себе з боку підприємства та в них з'явиться вільний час. На нашу думку завдяки відкриттю їдальні вдасться досягти поліпшення сфери мотиваційної стратегії управління працівниками, котре призведе до закономірного зростання продуктивної праці в НВСП.

За прогнозними даними шляхом трендового аналізу визначено ефективність рекомендованих заходів зі стратегії управління персоналом в Новомосковському ВСП (рис. 3.4.).

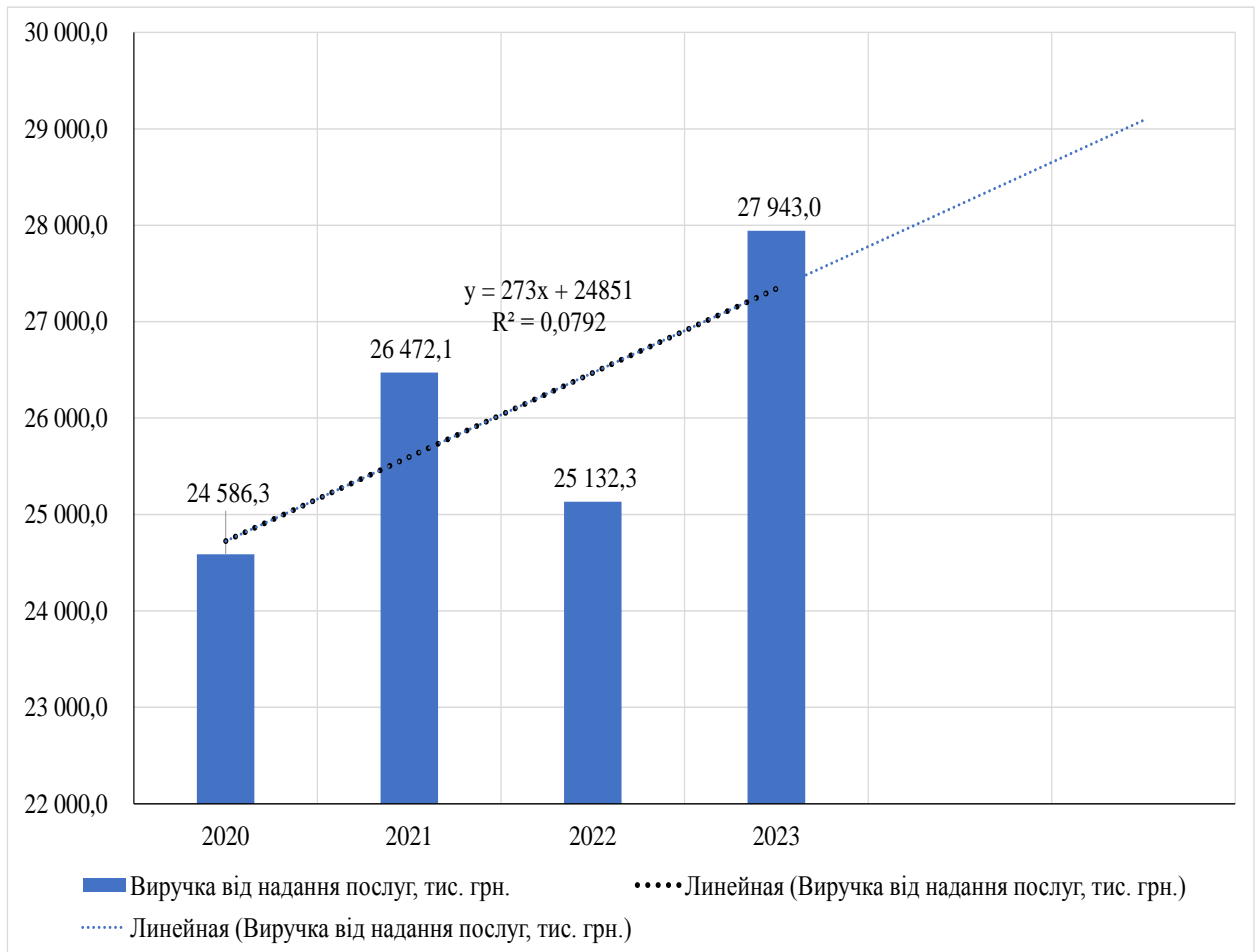


Рис 3.4. Прогноз показника виручки від надання послуг за аналітичним вирівнюванням, тис. грн.

В результаті аналізу одержаного рівняння прямолінійного тренду визначено середній рівень приросту показника виручки від надання послуг елеватором, який склав - 273 тис. грн. Для визначення прогнозних значень цих показників на найближчий період застосуємо метод екстраполяції тренду. До рівняння прямолінійного тренду підставимо порядковий номер року, на який планується здійснювати прогноз.

Таким чином прогнозне значення показника виручених коштів з наданих послуг Новомосковським ВСП на 2023 рік становитиме:

$$Y_{2023} = 24851 * 273 * 4 = 27943 \text{ тис. грн.}$$

Враховуючи розраховану прогнозну тенденцію зробимо висновок, що показник грошових надходжень від надання послуг поступово буде зростати.

В таблиці 3.3. відобразимо розрахункові прогнозні дані результатів комерційної діяльності Новомосковського ВСП на наступний запланований період за умови впровадження рекомендованих заходів щодо HR - стратегії.

Таблиця 3.3. Прогнозні результати комерційної діяльності Новомосковського ВСП при впровадженні запропонованих HR заходів

Показники	Факт	План	План до факту, %
Середня річна чисельність працюючих, осіб	31	34	109,7
Виручка від комерційної діяльності, тис. грн.	25132,3	27943,0	111,2
Собівартість наданих послуг, тис. грн.	21456,3	22906,2	106,8
Прибуток, тис. грн.	3676,0	5036,8	137,0
Отримано виручки від надання послуг на:			
- одного середньорічного робітника, тис. грн.	810,7	821,9	101,4
- на 1 люд.-год., грн.	421,2	431,9	102,5
Рівень рентабельності, %	17,1	22,0	+4,9 в.п.

За умови впровадження соціального пакету до трудової угоди та відкриття ідальні відбудеться збільшення штату працівників на 3 особи або на 9,7 %. Для реорганізації та утримання ідальні загальна собівартість у 2023 році зросте на 6,8 % або на 1449,9 тис грн. Прогнозується зростання виручки на 11,2 %, оскільки зросте продуктивність праці, мотивація та ефективність роботи через задоволення потреб працівників та оснащення цифровим сервісом трудових процесів. Завдяки впровадженню стратегічних напрямів, які покращать HR – менеджмент в Новомосковському ВСП, очікується на підвищення прибутку на 37,0 %, рівня рентабельності – на 4,9 відсоткових пункти.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі вивчення наукових та практичних підходів до удосконалення HR-стратегій на прикладі елеватору Новомосковського ВСП ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» розроблено відповідні висновки та пропозиції.

1. На підставі аналізу теоретичних поглядів на формування HR-стратегій зауважено на актуальності напрямів, що формують взаємодію з працівниками, використання хмарних рішень, автоматизація процесів. Також зроблено висновок про необхідність систематичного навчання, мобільність працівників, рекрутинг, наявність винагороди, схвалюється командна робота, лідерство, альтернативність зайнятості. Вчені зазначають на суцільній діджиталізації HR – менеджменту, переході від традиційної зайнятості до роботи у дистанційній формі та у вигляді позаштатних працівників, що надають консультації.

2. При виконанні аналізу показників за послугами, які надає Новомосковський ВСП у динаміці, з'ясовано, що грошові надходження від послуг зберігання, приймання та відвантаження збільшились. З 2020 року по 2022 рік комерційна діяльність Новомосковського ВСП, в цілому, поступово погіршувалася через вплив глобальної кризи, приріст виручки склав лише 2,2 %. Контрагенти під час кризи почали відмовлятися від багатьох видів послуг через зростання цін. Найбільш пріоритетним для клієнтів у 2022 році залишається процес зберігання, відвантаження та сушки соняшнику. Темпи зростання собівартості були більшими за темпи отримання виручки, тому суттєво знизився показник прибутку - на 28,4 %. Визначено, що продуктивність праці зросла не суттєво: річна на 12,1 %, погодинна – на 10,1 %. Тому потрібно активізувати HR - стратегії та звернути увагу на покращення соціальної інфраструктури та діджиталізацію робочих процесів.

3. Згідно результатів опитування робітників встановлені найбільші невдоволення через проблеми мотиваційного менеджменту, відсутність соціального пакету, резерву кадрів та формального підвищення кваліфікації.

На підставі виявлених недоліків в плануванні кадрової роботи в НВСП пропонуємо:

1. Задля створення найбільш оптимальної стратегії управління працівниками Новомосковського ВСП необхідно розглянути проект щодо відповідності її етапам кадрової структури. Пріоритетами можуть бути створення систем навчання цифровим навичкам, лабораторного аналізу, соціального пакету в рамках трудової угоди, формування мотивації шляхом відкриття їдальні, кар'єрного зростання, юридичного супроводу.

2. Проектні напрями HR - стратегії повинні включати й формування моделі політики управління працівниками шляхом оптимізації трудових процесів. Таким чином все це має відповідати соціально-економічним рекомендаціям елеваторної справи та розв'язувати проблемні питання в трудових відносинах. З метою покращення HR - процесів доцільно, щоб стратегія кадрової роботи узгоджувалася з конкурентною стратегією НВСП.

3. Використання методу SWOT дозволили розробити стратегії управління персоналом НВСП. За умови вбудовування одного потужного цифрового сервісу та діджиталізації трудових процесів поліпшиться мотивація праці, умови праці та з'являться цифрові конкурентоспроможні навички працівників елеватору. Впровадження новацій сприятиме зростанню інвестиційної привабливості підприємства для подальшого залучення донорів, оскільки за рахунок підтвердження якості продукції завдяки цифровій лабораторії сформується позитивна репутація на ринку. Розширення асортименту послуг елеватору сприятиме зростанню продуктивності праці, доходу та рівня оплати праці. Окремого значення набуває впровадження соціального пакету, до переліку благ якого і буде відноситися їдальня, яку доцільно реорганізувати на території підрозділу. Соціальний пакет повинен входити до трудової угоди працівників Товариства. Безкоштовне харчування в реорганізованій їдальні сприятиме задоволенню певних потреб працівників, підвищенню мотивації, продуктивної праці, відновленню соціальної інфраструктури.

4. З метою оптимізації процесів управління персоналом НВСП пропонуємо обрати цифровий сервіс ABONA, за допомогою якого можливо розробляти сукупність рішень за різними бізнес-процесами одночасно.

Програмний продукт допоможе працівникам керувати процесами і операціями та інтегрує їх до єдиної платформи.

5. Доцільно рекомендувати вирішити питання задоволення первинних потреб працівників НВСП шляхом організації їдальні. За розрахунками визначено, що загальна вартість за кошторисом разових витрат складе на реорганізацію приміщень і створення окремої їдальні 442551 грн. Заплановані витрати на утримання їдальні відповідно до калькуляції складуть 1007,5 тис грн. таким чином загальні витрати на реорганізацію та утримання їдальні становитимуть 1449,9 тис грн. Дані кошти, на нашу думку, підприємство може виділити з прибутку для покращення соціальної інфраструктури, що дозволить поліпшити стратегію кадрового менеджменту.

6. За прогнозними даними шляхом трендового аналізу визначено ефективність рекомендованих заходів зі стратегії управління персоналом в НВСП. За умови впровадження соціального пакету до трудової угоди та відкриття їдальні прогнозується зростання виручки на 11,2 %, оскільки зросте мотивація працюючих, продуктивність праці, ефективність роботи через задоволення потреб працівників та оснащення цифровим сервісом трудових процесів. Завдяки впровадженню стратегічних напрямів, які покращать HR – менеджмент в Новомосковському ВСП, очікується на підвищення прибутку на 37,0 %, рівня рентабельності – на 4,9 відсоткових пункти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ABONA Ukraine. Сайт. URL: <https://www.abona-erp.com/uk/> (дата звернення: 03.05.2023)
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Березіна Л.М., Самойлик Ю.В., Бодрий Я.А. Ефективність праці аграрних підприємств: показники, тенденції, стратегія підвищення. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. Випуск 4 (82). С. 106 – 113. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1041716.pdf> (дата звернення: 18.03.2023)
4. Бодрий Я.А. Тенденції та ефективність використання персоналу аграрних підприємств в умовах економічної кризи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52 (1). С. 116 - 121.
5. Бондарчук Л.В., Балдинюк А.Г. Особливості системного стратегічного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5929> (дата звернення: 15.03.2023)
6. Вініченко І.І., Дьяченко Н.К., Лапа В.О. Інформаційне забезпечення управління кадровим потенціалом аграрних підприємств *Агросвіт*. 2021. № 5 – 6. С. 34 – 41. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/5-6_2021/6.pdf (дата звернення: 12.03.2023)
7. Вініченко І.І., Лапа В.О. Напрями підвищення якості людського капіталу в аграрній сфері. *Агросвіт*. 2019. № 11. С. 3 – 9. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2019/2.pdf (дата звернення: 19.04.2023).
8. Герман Д. Актуальні проблеми елеваторної галузі України та шляхи її вирішення. *LANDLORD*. 2019. URL: <https://landlord.ua/wp-content/page/elevator-2019/#four> (дата звернення: 01.05.2023).
9. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного*

університету. С.13 – 17. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf> (дата звернення: 12.03.2023)

10. Іванченко В.В., Кривда О.В. Економічна ефективність розвитку персоналу підприємства. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 2. С. 95 - 101.

11. Їдальня на підприємстві: організація, облік. Дебет-Кредит. URL: <https://online.dtkk.ua/2017/43/61050> (дата звернення: 06.05.2023)

12. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства? *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2019. № 2. С. 39 – 42.

13. Коденська М.Ю. Людський капітал в системі соціально-економічних відносин: монографія; Уман. нац. ун-т садівництва. Умань: Сочінський М.М. [вид.], 2017. 171 с.

14. Лесюк В.С. Забезпечення економічної ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 21 – 22. С. 97 – 104. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21-22_2021/15.pdf (дата звернення: 23.10.2022).

15. Литвинов А. І. Людський капітал в системі відтворення сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 8 (2). С. 5—8.

16. Літорович О.В. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38. С. 28 - 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1292> (дата звернення: 20.02.2023).

17. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. Посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/25373.pdf>

18. Мазур В.А., Германюк Н.В., Дмитрук Р.В. Особливості кадрової політики аграрних підприємств у сучасних умовах. *Економіка, фінанси,*

менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 1. С. 7 – 20. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/16510.pdf> (дата звернення: 13.04.2023)

19. Михайлова О.С., Чухліб В.Є. Сутність стратегічного управління персоналом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. ПДАБА. Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 5 (16). С. 158 – 162. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/29.pdf (дата звернення: 25.10.2022).

20. Новомосковський ВСП ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД. *ELEVATORIST.COM. сайт*. URL: <https://elevatorist.com/karta-elevatorov-ukrainy/elevator/232-novomoskovskoe-ppsp-optimus-plyus> (дата звернення: 18.04.2023).

21. Ніщенко Т.М. Особливості управління персоналом в аграрному підприємстві. *Сторінка молодого вченого*. С.189 – 192. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/visnyk/2014/02/42.pdf> (дата звернення: 17.04.2023).

22. Optimus Agro. *Сайт*. URL: <https://optimus.com.ua/> (дата звернення: 17.02.2023).

23. 5 SMART – рішень для автоматизації вашого бізнесу. *AIN. Сайт*. URL: <https://ain.ua/2022/09/12/5-smart-rishen-dlya-avtomatyzacziyi-vashogo-biznesu/> (дата звернення: 12.04.2023).

24. Панасюк І. Цифрова трансформація: модне поняття чи шлях до оптимізації процесів. *Агропортал*. 2020. <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/tsifrovaya-transformatsiya-modnoe-ponyatie-ili-put-k-optimizatsii-protssesov>

25. Пивовар П.В. Методичні підходи до оцінки людського капіталу сільських територій. *Агросвіт*. 2022. № 5-6. С. 24 – 32. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/5-6_2022/5.pdf (дата звернення: 21.04.2023)

26. Пішенін І.К. Стратегічне управління розвитком і відтворенням трудового потенціалу у секторальних сферах економіки. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 1. С. 87 – 91. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33696/1/12.pdf> (дата звернення: 15.04.2023)

27. Пронько Л. М. Економічні аспекти відтворення людського капіталу сільських територій. *Агросвіт*. 2022. № 9-10. С. 62 - 68. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9-10_2022/9.pdf (дата звернення: 20.03.2023).

28. Ратушняк О.Г., Бондарчук А.В. Використання SMART-технологій при постановці цілей в управлінні підприємством. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33918/89083.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (дата звернення: 15.02.2023)

29. Резніченко С. Новітні технології – ключ до успішності сталого виробництва під час війни. *Пропозиція: головний журнал з питань агробізнесу : сайт*. URL : <https://propozitsiya.com/ua/sergiy-reznichenko-novitni-tehnologiyi-klyuch-do-uspishnosti-stalogo-virobnictva-pid-chas-viyni> (дата звернення: 17.12.2022),

30. Рябоконт В.П. Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку агропромислового виробництва в Україні. *Економіка АПК*. 2016. № 7 (141). С. 29 - 33.

31. Рябоконт В.П. Соціально-економічні умови розвитку аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2021. № 2. С. 6 - 14. URL: http://eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2021/02/ekonomikaapk_2021_02_p_6_14.pdf (дата звернення: 15.02.2023)

32. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства. Вид. 2-ге. Київ: Знання, 2004. 654 с.

33. Самборська О.Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання. *Економіка АПК*. 2019. № 6. С. 64 - 72.

34. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1 (33). С. 91 - 95.

35. Стець Н.В., Стець С.Є. Управління персоналом як складова система аграрного менеджменту. *Вісник НУВГП. Економічні науки*. 2018. Том 3. № 83.

C. 205 - 213. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve3201820/581> (дата звернення: 25.03.2023)

36. Танасюк І., Орленко О. Основні напрями підвищення продуктивності праці персоналу в сучасних умовах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 11. С. 179 - 196.

37. Томчук О.В. Соціально-економічні детермінанти розвитку людського потенціалу територій: теоретичний та прикладний аспект. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39). С. 265 - 277. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9721> (дата звернення: 3.11.2022)

38. Фурман І.В., Гонтарук Я.В. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств зернового напрямку *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 80 – 87. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/16.pdf (дата звернення: 23.10.2022)

39. Шахно А.Ю. Закономірності розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 20 (3). С. 139—143.

40. Шеленко Д.І., Баланюк І.Ф., Баланюк В.С. Соціальний капітал у розвитку соціального підприємництва. *Економіка АПК*. 2021. № 11. С. 44 - 53.

41. Шостак І.В. Застосування Smart - підходу до обґрунтування системи КРІ оцінки результатів роботи персоналу підприємства торгівлі. *Агросвіт*. 2015. № 13. С 64 – 68. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/13_2015/14.pdf (дата звернення: 15.12.2022)

42. Шитікова Л.В. Теоретичні аспекти ефективного управління персоналом в сучасних економічних умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2019. Вип. 2 (12). С. 86 - 90.

43. Future of Jobs Report 2023: Up to a Quarter of Jobs Expected to Change in Next Five Years. *World economic forum*. 30 Apr.2023. URL: <http://surl.li/gvqdi> (дата звернення: 15.12.2022)

ДОДАТКИ

Додаток А

Виробничі потужності Новомосковського ВСП

№ п/п	Обладнання	Етапи технологічних процесів	Норма, т/годин
1	Склад зерна №3	Збереження зерна	Х
2	Склад зерна №4	Збереження зерна	Х
3	Склад зерна №5	Збереження зерна	Х
4	Склад зерна №6	Збереження зерна	Х
5	Склад зерна №7	Збереження зерна	Х
6	Склад зерна №8	Збереження зерна	Х
7	Склад зерна №9	Збереження зерна	Х
8	Галерея-транспортер №1	Транспортування зерна	Х
9	Галерея-транспортер №2	Транспортування зерна	Х
10	Галерея-транспортер №3	Транспортування зерна	Х
11	Завальна яма ГУАР-25	Вивантаження зерна а/т	40
12	Транспортер з сушилки	Транспортування зерна	40
13	Сепаратор БЦС-100РОБ-1	Очистка зерна	50
14	Норії, транспортери, бункер вивантаження РОБ-1	Транспортування зерна	60
15	Бункер відвантаження відходів РОБ-1	Відвантаження відходів	Х
16	Завальна яма ГУАР-30 РОБ-2	Вивантаження зерна з а/т	40
17	Транспортер з завальної ями РОБ-2	Транспортування зерна	40
18	Сепаратор БЦС-100 РОБ-2	Очистка зерна	50
19	Транспортер нижньої галереї РОБ-2	Транспортування зерна	60
20	Транспортер верхньої галереї, головки норій 1,2,3 РОБ-2	Транспортування зерна	60
21	Башмаки норій 1,2, бункер завантаження норій 1,2 РОБ-2	Транспортування зерна	60
22	Бункер відвантаження відходів РОБ-2	Відвантаження відходів	Х
23	Бункер відвантаження відходів РОБ-2	Відвантаження відходів	Х
24	Завальна яма УРБ-15 РОБ-3	Вивантаження зерна з а/т	40
25	Норії, транспортери РОБ-3	Транспортування зерна	60
26	Пункт відвантаження зерна на а/т	Відвантаження зерна на а/т	60
27	Пункт відвантаження відходів сепарації	Пункт відвантаження відходів сепарації	23
28	Пункт відвантаження зерна на а/т	Відвантаження зерна на а/т	60
29	Пункт завантаження пелет	Завантаження пелет	60
30	Зерносушарка ДСП-32	Сушка зерна при спалюванні природного газу	Х
31	Котел КТ-2Е	Опалення побутових приміщень при спалюванні пелет з лузги соняшника	Х

Додаток Б

**Штатна чисельність працівників Новомосковського ВСП товариства на
01.01.2023 року**

№ з/п	Посада	Кількість одиниць, чол.
Апарат управління		
1	Директор технічний	1
Операційний відділ		
2	Провідний інженер	1
Відділ бухгалтерського та податкового обліку		
3	Провідний бухгалтер	1
Відділ якості		
4	Завідувач виробничо-технічної лабораторії	1
5	Технік-технолог I кат.	1
6	Технік-технолог II кат.	1
Виробничий відділ		
7	Старший майстер виробничої дільниці	1
8	Майстер виробничої дільниці	1
9	Апаратник оброблення зерна 6 розряду	2
10	Апаратник оброблення зерна 5 розряду	4
11	Слюсар-ремонтник 3 розряду	1
12	Вагар	1
13	Прибиральник виробничих приміщень	1
Відділ провідного інженера		
14	Електромонтер (ремонт, обслуговування електроустаткування 5 розряд)	1
15	Електромонтер (ремонт, обслуговування електроустаткування 4 розряд)	1
16	Електрогазозварник 4 розряду	1
Пожежно-сторожова охорона		
17	Начальник ПСО	1
18	Командир відділення	1
19	Сторож	8
20	Оператор ЕОМ	1
	ВСЬОГО	31

Додаток В

Матеріальне стимулювання працівників НВПС, 2022

№ з/п	Посади	шт. од	Середня місячна з/пл	Разом з нарахуваннями	ФОП, річний
1	Директор технічний	1	12 528,00	21 780,00	261360
2	Провідний бухгалтер	1	7 320,00	15 429,00	185148
3	Провідний інженер	1	6 570,00	14 987,00	179844
4	Завідувач лабораторії виробничо-технологічної	1	7 480,00	15 938,00	191256
5	Старший майстер виробничої дільниці	1	7 180,00	13 435,00	161220
6	Майстер виробничої дільниці	1	6 990,00	12 572,00	150864
7	Начальник охорони пожежно-сторожової	1	6 180,00	12 938,00	155256
8	Старший бухгалтер	1	5 670,00	10 890,00	130680
9	Командир відділення	1	5 960,00	10 336,00	124032
10	Апаратник оброблення зерна 5 розряду	4	5 050,00	9 336,00	448128
11	Апаратник оброблення зерна 6 розряду	2	4 980,00	9 081,00	21794,4
12	Вагар	1	4 700,00	7 591,00	91092
13	Електрогазозварник 4 розряду	2	4 990,00	8 081,00	193944
14	Електромонтер по ремонтним роботам, обслуговуванню електроустаткування -5 розряд	1	5 960,00	8 981,00	107772
15	Оператор електронно-обчислювальних та обчислювальних машин	1	4 620,00	9 845,00	118140
16	Прибиральник виробничих приміщень	1	3 790,00	7 969,00	95628
17	Слюсар-ремонтник 3 розряду	1	4 810,00	8 987,00	107844
18	Сторож	8	4 120,00	8 069,00	774624
19	Технік-технолог 1 категорії	1	4 990,00	8 833,00	105996
	ВСЬОГО	31	-	-	3604622,4

Розробка HR - стратегій НВСП методом SWOT

<p style="text-align: center;"><i>Зовнішнє середовище</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Внутрішнє середовище</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>Імовірні ринкові вигоди</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>Імовірні ринкові загрози</i></p>
<p>Сильні позиції НВСП</p> <p>Чітка ієрархія та корпоративний менеджмент. Розташування поблизу залізниці та обласного центру. Власна акредитована лабораторія. Наявні фонди для інтеграції нових технологій. Гнучкі форми зайнятості. Розвиток соціального страхування. Конкуренція на ринку аграрної праці. Розташування поруч із залізницею. Власна акредитована лабораторія. Потужна база для інтеграції нових технологій.</p>	<p>Поліпшення якості людського капіталу. Перемога у війні з росією та посилення ролі України на світовому ринку поживлять співпрацю з іноземними партнерами та сприятимуть зростанню рівня життя. Прогрес цифрових технологій. Розвиток соціальної інфраструктури поруч з НВСП. Експорт соняшнику за умови стабільного курсу гривні та роботи зернових коридорів. Збільшення прибутку внаслідок розвитку співпраці з агробізнесом шляхом надання ширшого асортименту послуг. Розбудова сільської місцевості за рахунок збільшення доходу.</p> <p>Шляхом діджиталізації трудових процесів поліпшиться мотивація, умови праці та з'являться цифрові конкурентоспроможні навички працівників. Впровадження новітньої сприятиме інвестиційній привабливості для залучення донорів. Розширення асортименту послуг елеватору, зокрема залізничного відвантаження, сприятиме зростанню продуктивності праці, доходу та рівня оплати праці. Інноваційний розвиток за рахунок залучення цифрових продуктів забезпечить підвищення рівня кваліфікації працюючих на елеваторі.</p>	<p>Зростання вартості землі збільшить собівартість продукції, послуг. Недостатня ліквідність призведе до втрати клієнтів та банкрутства. Валютні коливання: менший прибуток від експорту, вищі відсоткові ставки по кредитах. Перехід ключових фахівців до конкурентів. Зміни в законодавстві щодо експорту зерна, митних тарифів. Контроль за дотриманням вимог якості з боку державних регулювальних органів. Діджиталізація процесів призведе до зростання безробіття. Затягування війни призведе до скорочення обсягів виробництва соняшнику - втрати контрагентів</p> <p>Розвиток регіональних сільських територій поблизу НВСП. Покращення мотивації завдяки відкриттю ідальні та цифровізації трудових процесів. Реформування оплати праці за набуті цифрові навички Розв'язання соціальних проблем шляхом покращення інфраструктури села;</p>
<p>Слабкі позиції НВСП</p> <p>Залежність від рішень топ-менеджменту Товариства. Мале приміщення для харчування; Неефективне управління капіталом - інвестиції не приносять очікуваної користі. Невеликий обсяг одночасного зберігання зерна; Транспортування засобами автомобільного транспорту. Дефіцит кадрів з цифровими компетенціями. Прагнення працівників поліпшити матеріальне становище</p>	<p>Реорганізація приміщення та відкриття ідальні за кошти НВСП сприятиме підвищенню мотивації, продуктивній роботі, відтворенню соціальної інфраструктури. Розвиток рівня професійності та цифрової кваліфікації кадрів створить передумови для обміну досвідом з іншими ВСП Товариства. Розвиток працівників елеватору в плані трудового потенціалу зміцнить конкурентоспроможність Товариства.</p>	<p>За рахунок безкоштовного харчування у ідальні відбудеться задоволення потреб працівників. З метою профілактики звільнення провідних фахівців з підприємства варто забезпечити належні умови праці, зокрема облаштувати зручну ідальню. Навчання цифровим компетенціям для роботи з програмними продуктами розширить можливості фахівців заробляти додаткові кошти.</p>