

**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**
« ____ » _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Управління розвитком кадрового потенціалу підприємства

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

Здобувач

Платон ВЛАДІМІРОВ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олена САВЕНКО

Дніпро – 2022

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Листопад 2021	
2.	Збір первинного матеріалу	Листопад 2021- Грудень 2021	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Грудень 2021 квітень 2022	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2022	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	вересень - листопад 2022	
6.	Написання висновків та пропозицій	грудень 2022	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Січень – лютий 2023	

Здобувач

_____ (підпис)

Платон ВЛАДІМІРОВ

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Олена САВЕНКО

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Управління розвитком кадрового потенціалу підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 97 с., 19 рис., 30 табл., 1 додаток, 70 літературних джерела.

Об'єктом досліджень кваліфікаційної роботи є процес управління розвитком та використанням кадрового потенціалу в діяльності фермерського господарства «Лаванда».

Предметом дослідження є ключові теоретичні та практичні елементи управління персоналом, дослідження параметрів розробки та обґрунтування шляхів оптимізації розвитку потенціалу зазначеної системи господарства.

Метою роботи є розгляд та розкриття ролі й місця потенціалу кадрів організації в структурі управління кадрами організації для розробки і обґрунтування практичних порад з управління розвитком кадрового потенціалу підприємства за матеріалами фермерського господарства «Лаванда».

Методи дослідження. Розв'язок визначених в кваліфікаційній роботі завдань реалізовано через застосування черги спеціальних та загальнонаукових і науково-дослідницьких методів. Були здійснені аналітичні дослідження з використанням економіко-математичних, розрахункових, конструктивних, статистичного, абстрактного, логічного та інших методів.

В роботі опрацьовано пропозиції з удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу підприємства на основі сучасних підходів та прогресивного досвіду.

Результати досліджень кваліфікаційної роботи впроваджено в діяльність фермерського господарства «Лаванда» Дніпровського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління кадрами, кадровий потенціал, трудові ресурси, шляхи удосконалення, методика, система управління, ефективність.

KEYWORDS

Personnel management, personnel potential, labor resources, ways of improvement, methodology, management system, efficiency.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність, структура і фактори розвитку кадрового потенціалу	10
1.2. Формування і управління кадровим потенціалом підприємства.....	20
1.3. Методичні аспекти оцінки управління використанням кадрового потенціалу ...	28
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	36
2.1. Загальна організаційно - економічна характеристика господарства	36
2.2. Система управління персоналом підприємства ФГ «Лаванда» та її компоненти ...	42
2.3. Діагностика ефективності та виявлення основних проблем в системі управління персоналом ФГ «Лаванда»	51
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	63
3.1. Управління розвитком ділової кар'єри співробітників	63
3.2. Напрямки удосконалення системи управління персоналом ФГ «Лаванда»..	77
3.3. Оцінка та моделювання економічного ефекту від запропонованих заходів .	89
Висновки до розділу 3	93
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи. Створення кадрового потенціалу організацій, які діють в сучасних ринкових умовах, можна вважати фактичним формуванням дійсного потенціалу людської праці, знань і навичок, що включають як самоорганізацію, весь кадровий склад так і кожного його члена. Забезпечення потенціалу кадрів є найкращою реалізацією фізичних якостей, здібностей та навичок робітників, персоналу і людських ресурсів взагалі. В сучасних умовах, оптимальне застосування будь-якого фактору кадрового потенціалу відображається в найкращому виявленні і розкритті вмінь і можливостей кожного члена колективу організації, а також забезпечення можливостей реалізації творчих, професійних та кваліфікаційних здібностей робітників через мотивацію та належну оцінку частки співучасті кожного в підсумковому результаті.

Сучасний розвиток потенціалу кадрів будь-якої організації в нашій країні в умовах інтегративного поступу до Європейського та світового співтовариства в цілому, стратегічна перспектива наближення економічних та інших параметрів суспільства у відповідність з соціальними системами західних країн не тільки дають можливість покращити власні позиції конкурентоздатності на національному і світовому ринках, але і можна вважати є обов'язковою умовою забезпечення його діяльності, реалізації громадянином своєї країни прав на роботу та забезпечене існування.

За важливістю сучасні кадри організації займають одне з провідних місць, топ-керівники або власники організацій нині починають розуміти, що кадри це найцінніша підсистема організації і від результативності її функціонування залежить ефективність діяльності організації в цілому. Для економічного розвитку нашої держави серед особливо важливих та актуальних питань, що потребують якнайшвидшого вирішення, можна вважати систему забезпечення персоналом різних сфер народного господарства і системи підготовки персоналу, яка могла б

цілком забезпечити національний ринок праці, створити і розвивати конкурентоздатний, в тому числі на закордонних ринках праці вітчизняний кадровий потенціал.

Проблемам створення і розвитку потенціалу кадрів значну увагу приділяють в різних наукових працях національні і закордонні дослідники та науковці. В тому числі багато досліджень проводиться у сфері тлумачення сутності категоріального апарату, який стосується обґрунтування понять людський, кадровий, трудовий та ін. потенціали, що отримало відбиток в роботах таких українських науковців як Довбенко В.І., Мельник В.М, Балабанова Л.В. Сардак О.В., а серед зарубіжних науковців, котрі також внесли значний вклад в розвиток цього питання найбільш відомими є Мартін Г., Франк С., Тейлор С. та інші. В той же час і на сьогодні, незважаючи на значну кількість публікацій, немає єдиної думки в розумінні великої кількості тверджень щодо вдосконалення та розвитку кадрового потенціалу. Саме цей фактор, в тому числі, визначає актуальність подальшого розгляду зазначених питань, вивчення та аналізу практичних проблем формування системи управління розвитком кадрового потенціалу підприємств.

Метою написання кваліфікаційної роботи є розгляд та розкриття ролі та місця потенціалу кадрів організації в структурі управління кадрами організації для розробки і обґрунтування практичних порад з управління розвитком кадрового потенціалу підприємства за матеріалами фермерського господарства «Лаванда».

Для реалізації зазначеної мети роботи нами були сформульовані та реалізовані такі завдання:

- здійснити теоретичне обґрунтування сутності кон'юнктури та факторів управління розвитком кадрового потенціалу;
- визначити методичні аспекти прогнозування розвитку системи управління кадровим потенціалом підприємства;
- здійснити аналіз економічної діяльності та системи розвитку потенціалу персоналу підприємства;

- розробити та обґрунтувати шляхи вдосконалення системи управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Об'єктом досліджень кваліфікаційної роботи є процес управління розвитком та використанням кадрового потенціалу в діяльності фермерського господарства «Лаванда».

Предметом дослідження є ключові теоретичні та практичні елементи управління персоналом, дослідження параметрів розробки та обґрунтування шляхів оптимізації розвитку потенціалу зазначеної системи господарства.

Методи які використовувались. Розв'язок визначених в кваліфікаційній роботі завдань реалізовано через застосування черги спеціальних та загальнонаукових і науково-дослідницьких методів. Були здійсненні аналітичні дослідження з використанням економіко-математичних, розрахункових, конструктивних, статистичних, абстрактних, логічних та інших методів.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є розглянуті та досліджені джерела наукової, навчальної та методичної літератури по темі управління розвитком кадрового потенціалу підприємств, матеріали первинної та статистичної, бухгалтерської звітності фермерського господарства «Лаванда», статистичні, інформаційні, періодичні видання, тощо.

Новизна одержаних результатів досліджень виконаних в кваліфікаційній роботі, відображається в структурному використанні заходів, методів та моделей найкращих підприємств, що засновано на використанні сучасних методів аналізу різних статистичних та економічних параметрів зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства. При цьому практичним елементом наукового аналізу являється розробка пропозицій із застосування планів розвитку кадрового потенціалу через розрахунок кількісних економічних показників окрім навчання і підвищення кваліфікації кадрового складу.

Практичне значення одержаних результатів досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі відображається в тому, що сформульовані, обґрунтовані та

запропоновані напрямки оптимізації системи управління розвитком потенціалу кадрів були використані в діяльності господарства, що дає змогу характеризувати витрати на персонал та підвищити продуктивність його функціонування.

Апробування результатів досліджень здійснених в кваліфікаційній роботі. Науково-практичні питання головних результатів досліджень та їх застосування було висвітлено та обговорювалося на 10-й всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», м. Дніпро, 2022р.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота має вступ, три розділи, висновки і пропозиції, список використаних літературних джерел і додатки. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 97 сторінках. Кваліфікаційна робота має 30 таблиць, 19 рисунків і 1 додаток, а список літературних джерел охоплює 70 найменувань

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, структура і фактори формування кадрового потенціалу

В умовах сьогодення одним з головних факторів зростання ефективності функціонування підприємства є його відношення до персоналу. Щоб мати досвідчених та фахових працівників - основи будь-якої організації, сформувані у них мотивацію до результативної праці, менеджерам необхідно застосовувати специфічну систему керування потенціалом кадрів. Нові умови функціонування сучасних підприємств висувають сучасні вимоги до створення і застосування їх потенціалу кадрів.

В ринкових умовах перед підприємством виникає проблема кваліфікованого набору і подальшого застосування кадрів. Саме кадри і забезпечують конкурентоздатність підприємства, визначають сильні сторони та можливості в економічному і соціальному плані, тут безперечно відслідковується залежність підсумкового результату функціонування від використання в виробничо-господарському процесі фахового та інтелектуального потенціалу.

В сучасності, можна сказати, що економічний розвиток здійснюється через застосування нових операційних технологій, новинок в техніці та приросту результативності застосування потенціалу трудових ресурсів. Потенційна здатність кадрів операційного та загальногосподарського рівнів повинні стати ключовим елементом стратегічного розвитку.

Для ширшого розгляду сутності поняття «потенціал кадрів» розглянемо її значення у складі категорії «потенціал». Так, потенціал кадрів організації (походить від латинського *Pothantia* - потужність, сила, здатність) є багатоаспектною властивістю кадрів (кількісний і якісний аспект), як окремого виду ресурсу, що

залежить від реалізації відведених йому дій і досягнення мети стратегічного розвитку організації. Це існуюча, або можлива здатність робітників як загальної структури персоналу, що застосовуються чи можуть бути застосовані в визначений період часу.

Дослідження змін наукового розуміння поняття «потенціал» дає можливість резюмувати, що практично завжди воно використовувалось для опису фізичної здатності та інтелектуальних можливостей людей. З поступовим просуванням науково-технічного розвитку термінологічне трактування «потенціалу» поступово набували змін і сьогодні воно розглядається як опис потенційних (перспективних) можливостей технологічної системи кадрів та організації в цілому і є невід'ємною частиною економічного устрою. Таким чином потенціал кадрів може бути розглянутий як можливості робітників, якість їх фахової підготовки, працездатність, власні соціальні, психологічні та інші якості, в тому числі, що є особливо цінним- здатністю до творчого виконання завдань. Потенціал кадрів організації має характеристики системності та структурованості, що суттєво відрізняють його від характеристик властивих кожному окремому робітникові [11].

Згідно з тлумаченням багатьох відомих економічних словників, потенціал, як економічний термін, являє собою можливості, сировину, засоби і запаси, які потенційно можуть бути застосовані для реалізації поставлених цілей. З огляду на національне господарство, часто потенціал розглядають як набір економічних можливостей країни, що можуть бути застосовані для задоволення населення, вказують на економічну потужність держави, реальний рівень розвитку, стан державного добробуту і перспективи його росту.

В масштабах організації термін «потенціал» різні науковці, зокрема В.І. Довбешко описує як: «потенціал організації - це найбільш можливий набір різноманітних можливостей позитивного розвитку організації в конкретному середовищі функціонування» [24]. Найширше тлумачення потенціалу організації, на нашу думку, є тлумачення О.С. Федуніна, де виражається як «інтегральна оцінка

оперативних та перспективних можливостей, економіко соціальної системи видозмінювати чи переробляти вхідний потік ресурсів через використання властивих їй кадрового складу комерційних вмінь в економічні вигоди, найкращим чином забезпечуючи відповідні підприємницькі та соціальні інтереси» [64,с.12]. Таким чином, потенціал кожної організації може бути розкритий тільки за наявності досвідченого персоналу. Місце потенціалу кадрів в системі організаційних потенціалів зазначено на рисунку 1.1.

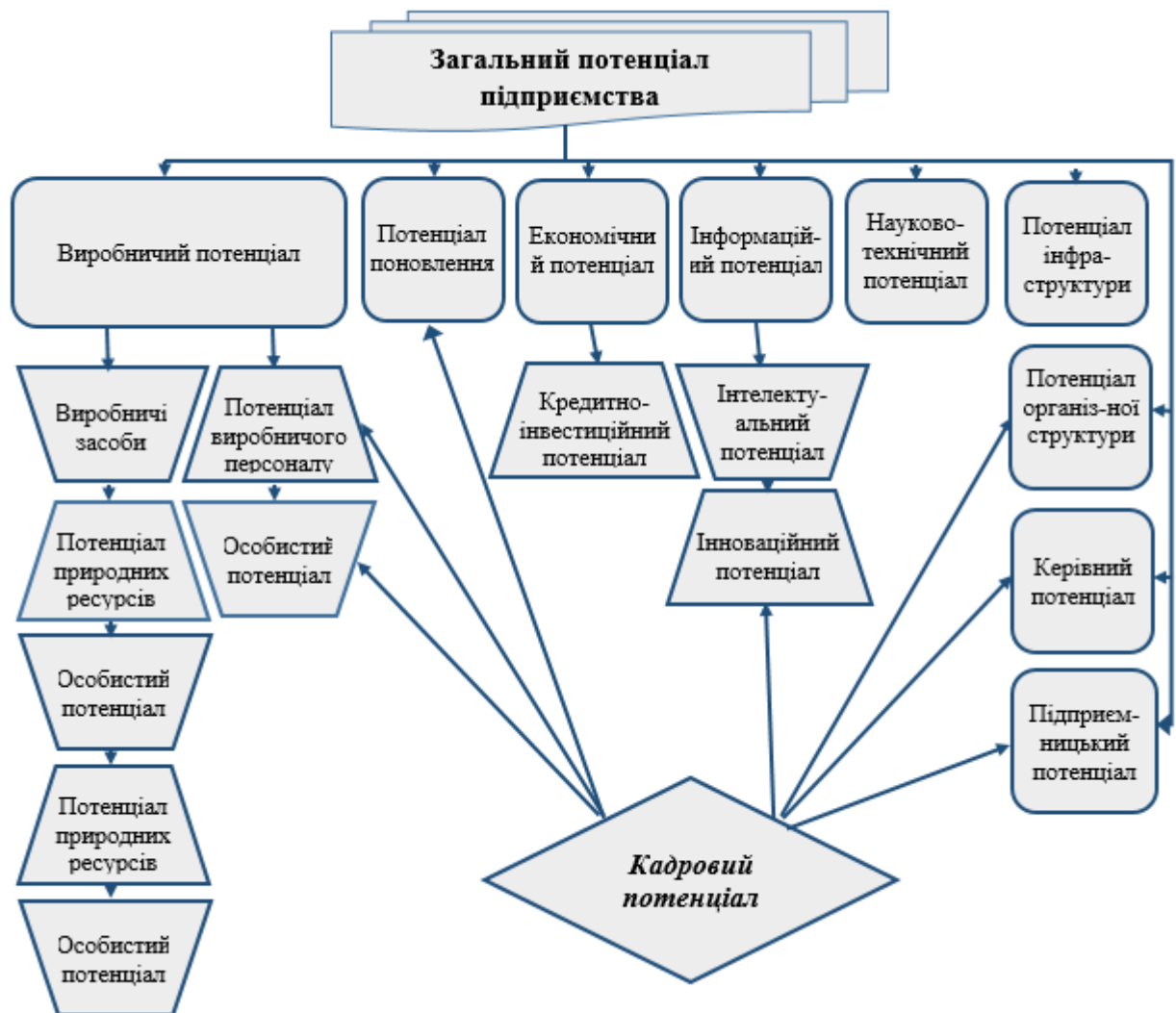


Рисунок 1.1 - Місце та вплив потенціалу кадрів в системі організаційних потенціалів підприємства

Як показано на рисунку, поряд з іншими в пакет потенціалу кадрів організації має сенс долучити потенціал управлінської структури, який виступає як система

діяльності організації, що охоплює організаційний та функціональні складові і характер їх взаємозв'язку, так як формування умов для результативного контакту робітників і розвитку персоналу є найбільш важливим елементом росту кадрового потенціалу організації.

В літературних джерелах часто вживається як однакові за змістом такі категорії як персонал, трудовий і кадровий потенціал, людські ресурси, та ін. Необхідно зауважити, що людські ресурси це окрема частина населення держави, яка використовуючи власну фізичну працю, досвід, освіту та інтелект має змогу виконувати суспільно-корисну працю.

Кадри (персонал) - це колектив організації, що здійснює операційні або керівні функції, зайняті перетворенням предметів праці із застосуванням відповідних засобів. Якісні властивості людських ресурсів характеризує потенціал праці, тобто потенціал, який виступає у вигляді ресурсів і нашої власної здатності до виконання робіт та досягнення цілей, він створюється і розвивається під час всього людського життя.

Також варто розділяти такі категорії як «трудовий потенціал підприємства», що розглядається як набір взаємозалежних функцій існуючих груп, націлених на посилення та консолідації всіх можливостей членів для забезпечення підсумкового результату та «трудовий потенціал робітника», що характеризується його спрямованістю на результативність участі в економічній діяльності підприємства (операційній чи керівній).

Потенціал кадрів підприємства варто розглядати як головну частину загального потенціалу праці. Потенціал персоналу підприємства охоплює у своєму складі фахову якісну сторону потенціалу праці і відповідно описує набір наявних фахових вмінь, знань, спеціальних компетенцій та можливостей. Операційний і кадровий потенціал мають велику кількість спільних рис, таких як: структура керування кадрами, залежність від факторів зовнішнього оточення (стан

соціального забезпечення населення, сприятливість економічних факторів ринку, законодавча урегульованість функціонування ринку праці, тощо).

В цілому потенціал кадрів та праці уособлюють якісні і кількісні властивості кадрів підприємства. Суттєво відмінною характеристикою потенціалу кадрів від потенціалу праці можна вважати те, що потенціал праці взагалі більший ніж потенціал кадрів на суму перспективних можливостей не досвідчених працівників, сумісників та нештатних робітників.

Більшість вітчизняних організацій нині мають певні проблеми у сфері керування потенціалом кадрів, зокрема: відсутність прогресивної спрямованості розвитку персоналу через застосування вдалих прикладів діяльності іноземних організацій; незбалансованість національного трудового ринку; кадрові служби часто не беруть до уваги індивідуальні характеристики окремих працівників та не володіють цілеспрямованою системою удосконалення потенціалу наявного персоналу; неналежна або відсутня соціальна система гарантій та ін.

Вираз «потенціал кадрів» отримав широке застосування в період зміни екстенсивних методів діяльності організацій на інтенсивні, що стало відповіддю науки на практичну необхідність якісного вдосконалення, створення і застосування конкретних вмінь робітників як загального об'єкту керівництва та операційної діяльності.

Сам потенціал кадрів завжди варто досліджувати в контексті з категорією «потенціал» в цілому. За таких умов потенціал кадрів виступає як певна можливість окремої категорії працівників, спеціалістів та інших груп кадрів, які можуть бути задіяні в виконанні відповідних робіт згідно з посадовими зобов'язаннями та встановленими перед колективом, галуззю та суспільством перспективними цілями в конкретний період часу. Зазначений підхід до тлумачення поняття «кадровий потенціал» дозволяє здійснити усесторонній аналіз кожної категорії персоналу базуючись на загальних економічних законах згідно з конкретним предметом і об'єктом аналізу, його метою і задачами.

Потенціал кадрів організації, виступаючи єдиною структурованою системою, є певним балансом характеристик групи робітників і продуктивного взаємозв'язку між ними. Для найкращого розкриття суті «потенціалу кадрів організації» класифікуємо поширені його структури з виділенням характеристик і властивостей кожної (рисунок 1.2.).



Рисунок 1.2. - Класифікація структури потенціалу кадрів організації та її характеристика

З огляду на наведену класифікацію, варто зазначити, що ключовими складовими структури потенціалу кадрів являються фізичні, інтелектуальні,

соціальні та технічні аспекти. Фізична (фізіологічна) складова потенціалу кадрів базується на фізичних можливостях робітників, які потребує організація.

Соціальна складова охоплює морально-психологічний клімат і культуру, які сформувались на підприємстві. Інтелектуальна складова описується вміннями, знаннями та рівнем фахових робітників, що націлені на реалізацію тактичних та стратегічних завдань які поставлені перед підприємством. Технологічна складова є фрагментом інтелектуальної і включає навички робітників в реалізації прогресу підприємства. Структура потенціалу кадрів також може бути досліджена з огляду на її соціальні та демографічні параметри, які охоплюють гендерні та вікові характеристики, рівень освіти, громадянське становище, тощо.

Характеристики потенціалу кадрів традиційно включають: можливість виникнення позитивних нових ідей; здатність приймати участь в корисній для громадськості діяльності; здатність до позитивних соціальних комунікацій; наявність потрібного досвіду для забезпечення реалізації договірних зобов'язань та конкретних видів діяльності; кадрові пропозиції на ринку ресурсів. Зазначені елементи підтверджують, що перш за все потенціал кадрів серед всіх існуючих ресурсів володіє найбільш активними характеристиками та непередбачуваністю. Кадри є активним об'єктом керування, що динамічно змінює власні персональні та фахові властивості, відношення до праці, управління та організації взагалі.

Під час створення структури потенціалу кадрів, як ключового фактору соціально-економічного функціонування, його результативне застосування стає запорукою ефективності вітчизняної економічної системи. Серед ключових факторів які зумовлюють проблеми в сучасній системі функціонування ринку праці і негативно впливають на зайнятість населення є прорахунки при побудові системи національної економіки, галузева та структурна збалансованість. При цьому важливим аспектом сучасних процесів в економіці можна вважати те, що вітчизняні організації часто не здійснюють належний моніторинг стану власного потенціалу кадрів та процесів, які забезпечують його створення і застосування.

Ключова ціль формування потенціалу кадрів організації- це задоволення організації необхідними ресурсами праці, які мають можливість розв'язувати проблеми та реалізувати поставлені організацію оперативні та стратегічні завдання.

Система керівництва потенціалом кадрів підприємства регулюється рядом принципів, які зазвичай розподіляються на дві категорії: 1) принципи які конкретизують вимоги до створення потенціалу кадрів; 2) принципи, які описують шляхи удосконалення та розвитку потенціалу кадрів. Той же час всі принципи застосовуються в системі стану який пов'язаний з відповідними умовами роботи системи керування кадрами.

Покращення рівня конкурентоздатності організації в умовах перманентної кризи в економіці може бути забезпечено через застосування таких підходів:

1. Усунення наявних недоліків в структурі управління організацією, що заважають зростанню конкурентоздатності кадрів. В діяльності кадрової системи цей принцип найчастіше залежить від скорочення підрозділів і робітників, що не забезпечують можливості організації виходу з кризового стану.

2. Формування необхідного (найкращого) іміджу організації. Часто вважають що цей принцип є найбільш результативним, так як він забезпечує реалізацію багатьох інших, суттєвих принципів.

Модель створення (формування) потенціалу кадрів організації можна описати через виконання в переліку наступних дій:

- розрахунок необхідності в кадрах;
- пошук, залучення та добір кадрів;
- створення відповідних посадових інструкцій працівників;
- навчання, перенавчання та підвищення фахової кваліфікації працівників організації;
- стимулювання та мотиваційне забезпечення кадрів.

Розрахунок необхідності в кадрах перш за все передбачає конкретизації початкової інформації для обліку та подальшого визначення потреби в штатній кількості робітників на визначений календарний період, посади та оплату їх праці.

При цьому потрібно зазначити, що в керуванні кадрами головною філософією є те, що людина як працівник і особистість має власне економічне та соціальне значення.

Важливе значення в формуванні кадрового потенціалу підприємства має забезпечення залученості кадрів системою стимулів, які перш за все базуються на системі вивчення потенційного робітника, його інтересів та життєвих потреб. В той же час, основні мотиви, які властиві для багатьох сучасних робітників можна класифікувати за такими групами: матеріальні, іміджеві, моральні та інтелектуальні.

Для привабливості робочих місць в кадровій структурі підприємства, система його стимулювання має забезпечити робітнику компенсацію його основних власних потреб через використання таких підсистем як матеріальне стимулювання, можливість комунікацій, забезпечення соціально-культурного середовища встановлення завдань та делегування посадових повноважень, належний статусний імідж організації, сприйняття робітника як індивідуальності (рисунок 1.3).

В системі дослідження залученості (співробітництва та співучасті) кадрів часто використовують такі параметри: відкритість сприйняття організації; політика управління персоналом та інформаційне її забезпечення; диференційованість та цікавість цілей і завдань; власний приклад та наставництво, тощо.

Всі зазначені параметри та їх групи мають різні способи і методики з покращення залученості кадрів.

Зокрема в системах, які розглядають робітника як індивідуальність, вимагається присутність у підприємства умов для росту та розвитку робітника, реалізації його творчих можливостей, заохочення прояву ідей та належного стимулювання за одержані результати. В умовах організації це забезпечується системою управління розвитком кадрів, що має бути націлена на освоєння ними методів розв'язку організаційних завдань, розуміння і співучасті у виробничих господарському процесі, ініціативності в удосконаленнях та особистої результативності.



Рисунок 1.3 – Система забезпечення залученості кадрів

Відповідно робітники мають вплив на процедуру ухвалення рішень, від яких залежить реалізація їх інтересів та підвищують «ціну» кожного окремого робітника та потенціалу кадрів у цілому. При цьому, робітник має можливість відмовитись від умов в яких йому можливо доведеться функціонувати, домовлятися з менеджером про рівень оплати за роботу, оволодівати знаннями з інших спеціальностей, не виконувати окремі завдання, звільнитись з посади за особистою ініціативою та багато іншого, що зменшує можливості управління цим ресурсом. При цьому в літературі часто виокремлюють персональні аспекти розвитку до складу яких входять - психологічні особливості (можливі стимули, потреби, зацікавленість, контактність, тощо); фізичні характеристики; особисті, моральні та психологічні якості.

1.2. Управління та розвиток кадрового потенціалу підприємства

В нинішніх умовах, в яких перебуває національна економіка та в якій відбуваються тектонічні зрушення, змінюються підходи до операційної діяльності, технології, зростає ринкове суперництво, головним капіталом кожної організації стають не тільки звичайні матеріальні ресурси, але й інтелектуальні, комерційні та підприємницькі здібності. Таким чином, основний акцент ведення бізнесу робиться на людині, яка розглядається як джерело капіталу, інноваційна можливість та генератор ідей. Звідси виникає потреба в формуванні нових методів та моделей керування кадрами, що базуються на ефективній фаховій освіті.

Управління потенціалом кадрів є особливою функцією кожної організації. Тільки належне керівництво персоналом створює умови для забезпечення конкурентоздатності, результативності діяльності та найкращу продуктивність праці кадрового складу. В умовах яких сьогодні функціонують підприємства потенціал кадрів варто розглядати як набір знань, вмінь і здатності робітників, потрібних для реалізації функцій, що створюють можливості для конкурентного домінування в стратегічній перспективі. Запорукою забезпечення конкурентоздатності функціонування кожної організації є належна фахова підготовка робітника. Особливу роль тут має також підвищення професійної кваліфікації, зміна спеціалізації, фаху, тощо.

Велике значення мають і параметри соціально-психологічного клімату в колективі, мотиваційні і стимулюючі заходи професійної діяльності та ін., що суттєво відбивається на виборі засобів розвитку кадрового потенціалу, при цьому в цій системі існує повна взаємозалежність. Так як ефективність діяльності підприємства залежить від характеристик кадрового складу, так і ріст кваліфікації робітників залежить від результативності його виробничо-господарської діяльності, що описується соціально-економічними параметрами.

Економічні параметри:

- рентабельність операційно-виробничої діяльності;
- обсяг виробництва валового продукту;
- якість товарів та послуг, які виробляються і надаються;
- операційні затрати, тощо.

Соціальні параметри:

- система винагороди персоналу (оплата);
- наявність чи відсутність соціального забезпечення;
- моральне та матеріальне задоволення виконуваною роботою, тощо.

Потенціал кадрів, що описується такими параметрами як мінливість, пов'язано з його динамікою, як належною відповіддю на нестабільність умов зовнішнього оточення і внутрішньої системи організації. Зміна параметрів потенціалу кадрів організації здійснюється через:

- динаміку змін в кадровому складі (прийняття скорочення, хвороби, відпустки робітників);
- трансформації кваліфікаційного складі завдяки як розвитку (навчання та підвищення кваліфікації та ін.), так і регресу (втрати актуальності знань, втрати вміння персоналу, його старіння, тощо);
- зміни в системі мотиваційного забезпечення (покращення або погіршення стимулювання);
- забезпечення параметрів, які сприяють реалізації персонального фахового потенціалу та професійних навичок робітників;
- уникнення конфронтації та конфліктів між членами колективу.

Все це виступає підґрунтям для створення системного та позитивного керівного впливу на потенціал кадрів, що і забезпечує стабільність кадрового складу та зацікавленість персоналу в досягненні операційних цілей підприємства.

Слідування принципу створення податкового потенціалу кадрів організації створює умови для зростання конкурентоздатності. В той же час цінність інтелектуального потенціалу персоналу організації збільшується в залежності від

обсягу інвестування в цю сферу та отримання працівниками реального досвіду. Значний ступінь інтелектуального забезпечення організації, незалежно від сфери діяльності, заохочує ініціативні і талановиті кадри та створює умови для формування найкращої комбінації фахових вмінь, які є основою потенціалу кадрів організації діяльності з високим ступенем конкурентоспроможності. В цілому, основи розвитку потенціалу кадрів, що охоплюють найбільш важливі аспекти керування організації, поряд із системами створення кадрового потенціалу дозволяють побудувати модель організації та застосування потенціалу її кадрів.

Багато організацій взагалі не мають системи формування та реалізації стратегії керування потенціалом кадрів. При цьому варто зазначити, що самостійно потенціал кадрів не може виступати об'єктом вирішення всіх організаційних питань, що виникають під час господарського функціонування. В організації може виникнути й інша, проблемна ситуація, за якої потенціал кадрів підвищується надмірно, наприклад на його формування було вкладено капітал, який перевершив обсяг раціональності та доцільності. Таким чином, питання управління розвитком потенціалу кадрів, його навчання та кваліфікаційного росту з економічної точки зору має дві сторони розгляду.

Зростання потенціалу кадрів являється одним з ключових шляхів розвитку будь-якої організації та методом забезпечення надійного конкурентного домінування в умовах постійних конкурентних змагань. Для забезпечення успіху функціонування кожної організації, її прибутковості та конкурентоздатності необхідно: безперервне самовдосконалення; постійне прогнозування та утримування належно рівня потенціалу розвитку кадрів; орієнтуванню на відповідність власного рівня потенціалу кадрів рівню розвитку потенціалу конкурентів.

Основна ціль створення потенціалу кадрів організації - це задоволення її потрібними ресурсами праці, які мають можливість розв'язувати поточні завдання та реалізувати поставлені оперативні та довгострокові цілі. З урахуванням цього,

можна виокремити складові, які забезпечують ріст потенціалу кадрів організації (рисунок 1.4).

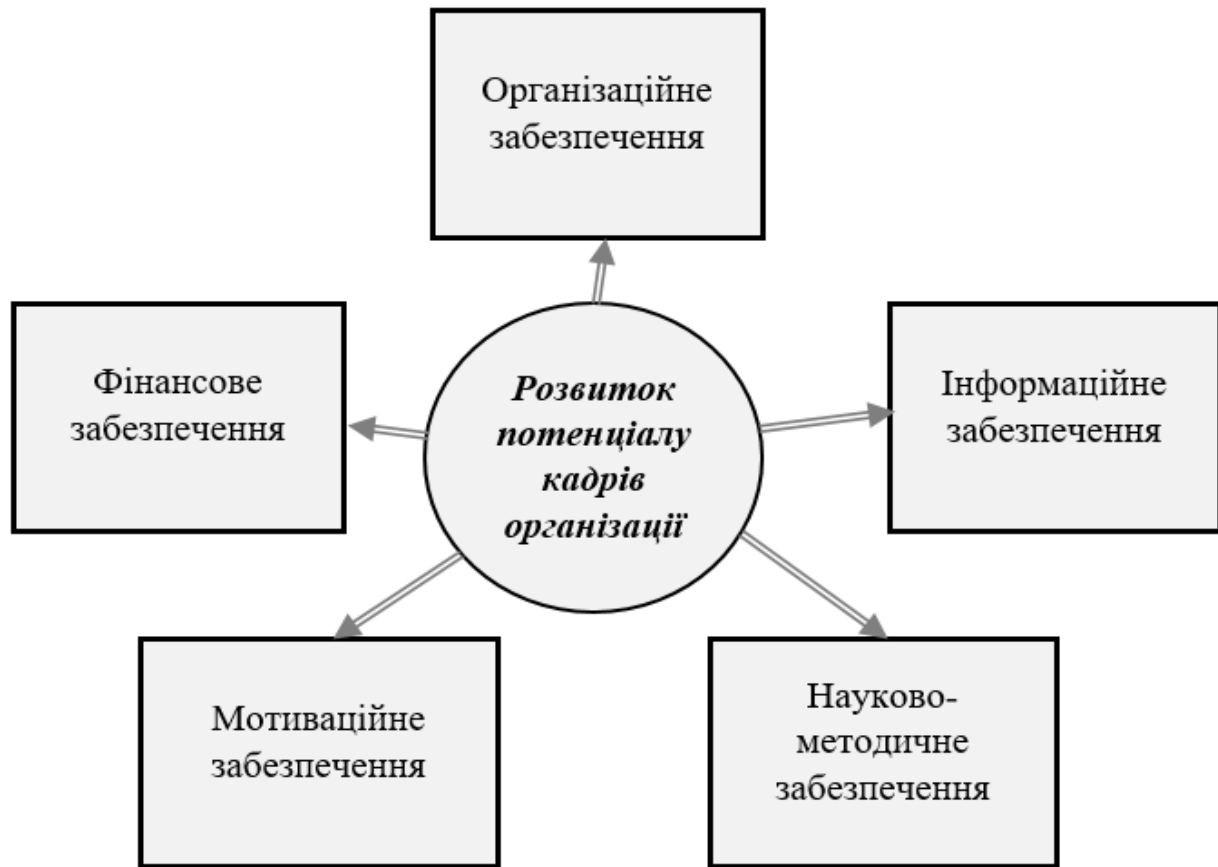


Рисунок 1.4 - Компоненти забезпечення росту та розвитку потенціалу кадрів

Розгляд рисунка 1.4 наглядно показує, що підсистема організаційного забезпечення є взаємопов'язаним та взаємозалежним набором структурних підрозділів і служб організації, які створюють можливості формування та ухвалення керівних рішень за окремими напрямками кадрової роботи на які покладається відповідальність за наслідки відповідних рішень. Базовою основою такого забезпечення являється діюча в організації система керування її кадровою роботою, складовими якої є керівники, департаменти, ради та будь-які інші структурні підрозділи апарату керування.

Фінансування розвитку може являти собою фонди чи бюджети, які націлені на забезпечення функціонування сфери керування кадрами. В організації потрібно реалізувати безвідмовну систему накопичення фінансових засобів, націлених на

покращення фахових характеристик видатних працівників та забезпечення стимулюючого фінансування кадрів. Її результативне застосування створює умови для окупності вкладень в перспективі та стимулювання економічного розвитку і є одним з найважливіших питань для кожної організації на нинішній стадії розвитку ринкової економіки.

Інформаційна складова забезпечення організації керівництва та розвитку потенціалу кадрів є набором запроваджених керівних рішень за об'ємами, місцем та структурою інформації, яка забезпечує кадрову систему керівництва. Вона охоплює поточну інформацію, необхідну для прогнозування кількості кадрового складу та фахового добору кадрів, базову нормативно-статистичну інформацію, що залежить від чітко встановлених посадовою інструкцією правил, безпеку та регламентацію праці, уніфікацію та структурування економіко-статистичної та технічної інформації, від яких залежить забезпечення та раціональне використання робочого часу, використання результативних систем економічного та морально-психологічного мотивування робітників та ін.

Забезпечення в науковому та методичному полі відображається в формуванні загальної структури документації організаційно-методичного спрямування, що окреслює нормативи, регламенти та зобов'язання, що застосовуються для розв'язку задач, які мають відношення до розвитку персоналу. Вона націлена на ефективну реалізацію процесів фахового навчання та покращення кваліфікації персоналу організації. Науково-методичне забезпечення функціонування сфери фахової та професійно-технічної освіти і застосування сучасних досягнень в сфері технологій керування та навчання, мотивація фахового росту персоналу, покращення його фахової майстерності та досвідченості, в тому числі завдяки використанню передових навчальних методик.

Параметри мотиваційного забезпечення є елементами системи стимулювання до здобутку найкращих соціально-економічних результатів функціонування. Ними можуть бути параметри різноманітного походження, згідно з дією яких

відбувається стимулююча дія. Так як мотиваційна відповідь робітників відбувається під дією багатьох впливових аспектів, (зокрема суті виконуваних робіт, розуміння та засвідчення їх іншими, сприйняття власних здобутків, належна оцінка менеджментом, бажання кар'єрного росту, відчуття взятих на себе зобов'язань, самовираження в роботі) пропонується здійснювати мотиваційний контроль персоналу. Це дасть змогу одержати реальні дані, потрібні для ухвалення належних керівник рішень. Таким чином, з однієї сторони мотиваційна трудова система встановлює параметри якісних характеристик потенціалу кадрів, а з іншої сторони вона буде адаптована до характеристик існуючого потенціалу та створить можливості його розвитку в перспективі.

Ріст потенціалу персоналу на сьогодні є досить значною проблемою для вітчизняної економіки, а створення належної системи росту потенціалу кадрів є достатньо важким процесом. Формування продуктивної системи керування кадрами, що зможе покращити результати діяльності організації, є основним завданням для кожного менеджера. Варто зазначити, що велика кількість інших складових системи керування кадрами, націлених на зростання економічної результативності застосування потенціалу кадрів, що можуть бути поєднані в конкретній моделі в залежності від завдань і цілей організації. Ключовими аспектами на яких заснована сучасна концепція керування трудовими ресурсами вважаються:

- 1) визнання особливого значення кадрів в системі функціонування підприємства;
- 2) виважений та комплексний підхід до керівництва трудовими ресурсами;
- 3) забезпечення інвестиційних капіталовкладень в трудові ресурси;
- 4) дотримання принципів демократичності і паритетності в керівництві;
- 5) покращення якісних умов життя та діяльності робітників;
- 6) підвищення кваліфікації робітників;
- 7) належне сприйняття фахового досвіду, тощо.

Організаційна модель системи розвитку потенціалу кадрів комерційного підприємства схематично можна навести у такому вигляді (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 - Модель системи розвитку потенціалу кадрів організації

Як показано на схематичному рисунку, перший елемент, що являє собою вхідний об'єкт, який проходить всі операційні етапи, трансформується і на виході набуває заздалегідь запланованих і встановлених характеристик.

Вхідні параметри початкового об'єкту встановлюються системою, при цьому здійснюється моніторинг через набір різноманітних методів і засобів контролю. Так як для кожної системи характерні певні відхилення в процесі моніторингу та контролю, необхідна організація стійкого прямого та зворотного зв'язку керованої та керуючої підсистем, за рахунок якого буде сформовано в можливість узгодження властивостей та характеристик вхідного об'єкта. Зазначимо, що на першому етапі найважливіше значення відіграють кількісні та якісні параметри потенціалу кадрів, а трансформація в кінцевий, об'єктивний результат забезпечується системою методів та процедур розвитку потенціалу кадрів (створення, застосування і забезпечення необхідного рівня потенціалу кадрів). Заключним підсумком

трансформацій є створення та відпрацювання готових властивостей і характеристик потенціалу кадрів.

Розвиток потенціалу кадрів відображається в зростанні фахово-кваліфікаційного рівня робітників, безперервного вдосконалення їх навичок, знань та вмінь через систему мотивації та належної оцінки вкладень кожного окремо робітника, підсумковий результат (продовження навчання, керування діловою кар'єрою, тощо) щось в цей час повинно забезпечити умови для досягнення місійних цілей організації і покращення його конкурентного положення в сучасному економічному середовищі.

Варто відзначити, що потреба розвитку та позитивних змін потенціалу кадрів встановлюється через необхідність чи відсутність такого використання можливостей і здібностей робітників в процесі виробничо-господарської діяльності. Тобто зазначені параметри є досить мінливими та мають здатність змінюватись, покращувати, тощо. Керування такою системою має виконуватись безперервно з врахуванням постійних змін організації, починаючи з моменту створення і під час застосування потенціалу кадрів[21].

Таким чином, в нинішніх соціально-економічних умовах кадровий потенціал підприємства варто розглядати як основоположний, ключовий елемент виробничо-господарської діяльності. Необхідно враховувати, що на формування і виконання стратегії підприємства безпосередньо мають вплив якісні важливі властивості кадрів, а припущені прорахунки можуть відбитися на окупності чи втраті інвестицій. Відповідно, система керівництва потенціалом кадрів повинна бути пристосована до змін структури організації, параметрів операційних взаємовідносин кадрового складу, видів та сутності робіт і забезпечувати створення фахових компетенцій й заміщення персоналу не тільки у внутрішній системі структурних підрозділів, але і в межах організації в цілому.

1.3. Методичні аспекти оцінки управління використанням кадрового потенціалу

Досліджуючи велику кількість застосовуваних керівниками методів забезпечення потенціалу кадрів організації та з огляду на їх різницю в практичному використанні, зокрема і економічної складової, визначимо ключові методи сучасної теорії розвитку потенціалу кадрів:

1. Трудові ресурси є ключовим параметром в зростанні конкурентоздатності організації та підвищення його економічної результативності. Працівник, з точки зору системи, розглядається як соціально-економічний, необхідний елемент.

2. Комплексний, стратегічний підхід до формування потенціалу кадрів. В його фундамент покладено взаємозалежність та взаємоузгодженість довгострокових стратегічних планів розвитку персоналу.

3. Вкладення в трудові ресурси. Базовою основою даного елемента є визнання необхідності та результативності інвестицій у розвиток потенціалу кадрів в стратегічній перспективі. При цьому одержання прибутку від інвестицій в розвиток кадрів є ключовим аспектом в комерційній діяльності організації.

4. Довірливе відношення до кадрів. Вміння персоналу постійно використовуються на всіх керівник рівнях згідно з їх фахом та можливостями. Формується соціальне співробітництво та партнерство в межах організації.

5. Технологія та методика кадрового розвитку. На даний час кожна організація має забезпечити умови для постійного вдосконалення та навчання персоналу. Викликано це перш за все динамічним розвитком сучасних інформаційних, технічних та економічних технологій. Стимулююча та мотиваційні заходи підштовхують робітників застосовувати власні інтелектуальні можливості та творчий підхід до реалізації поставлених завдань. В цілому принцип розвитку кадрів повинен супроводжувати зростання економічної стійкості та результативності організації.

6. Методичне сприяння якісній працездатності. Виходячи з технократії до гуманізму керування кадрами, в намаганні підвищити результативність застосування їх потенціалу, повинно бути розглянуте підвищення значення функції праці, належна трудова винагорода за персональну роботу, забезпечення можливостей для виконання посадових обов'язків відповідно до законодавства, створення та розвиток морально-психологічного клімату та корпоративного духу в колективі, створення умов для побудови ділової кар'єри та ін.

7. Принцип (метод) професіоналізму. Базується на зростанні ступеню кваліфікаційної підготовки робітників, спроможних виконувати складні дослідницькі і практичні роботи, якісно забезпечувати реалізацію власних посадових зобов'язань.

8. Принцип (метод) нововведень. Базується перш за все на покращення кадрової роботи, стимулюванні робітників, розвитку кадрових технологій зростання продуктивності праці, тощо.

Перелічені принципи та методи застосовуються з урахуванням специфіки кожної організації відповідно до її цілей і завдань, при цьому вони є тільки спільними теоретичними аспектами розвитку потенціалу кадрів з огляду на економічний сенс.

Головним інструментом системи керування кадрами вважається аналіз його функціонування, висновки якого використовуються у всіх аспектах взаємодії з кадрами. Він відображається в накопиченні та дослідженні інформації про діяльність, яка здійснюється певною посадовою особою, її цілі, завдання, обов'язки, умови та взаємовідносини з іншими членами колективу і керівництвом підприємства.

Дослідження потенціалу кадрів стало здійснюватися з виникненням особливої зацікавленості в кадрах, як ключового ресурсу підприємства, належне застосування якого може розкрити додаткові резерви, що в свою чергу забезпечить покращення ефективності не тільки їх використання, але і інших пов'язаних видів

ресурсів. Тому будь-якій організації потрібен інструментарій, який дасть змогу керівництву максимально результативно застосовувати наявний кадровий склад. Так як оцінювання кадрів є процесом встановлення рівня ефективності функціонування кадрів згідно зі своїми посадовими обов'язками, встановлення наявного потенціалу робітників, якості та результативності їх роботи мають велике значення та актуальність. При цьому, визначення рівня потенціалу кадрів охоплює: дослідження ключових мотивів керівного складу (спрямування на виконання завдань чи встановлення взаємин); диференціація та ранжування керівних ролей; здатність до прогнозування; захоплення та відданість роботі; можливості та здатність до нововведень; здатність та схильність до отримання нових знань; вдоволеність власним статусом в колективі, бажання до кар'єрного розвитку, формування резерву кадрів та його оцінка.

Базою для здійснення досліджень потенціалу кадрів організації, що і окреслює шляхи удосконалення методичних підходів, мають стати наступні принципи:

- комбінованість - рівнобічна дія кадрів на підсумки функціонування організації за нинішніх умов дає змогу дослідження існуючих взаємозв'язків між якісними та кількісними параметрами людських ресурсів та іншими важливими факторами та ефективністю виконуваних дій;

- об'єднаність (інтерактивність) - для проведення аналітичних досліджень належного використання кадрового потенціалу, різноманітні процедури аналізу різних сфер та напрямки діяльності організації традиційно забезпечуються інструментарієм, що включає питання оцінки кількісних і якісних параметрів кадрової сфери, так як загальна ефективність суттєво залежить від результативності кадрової діяльності;

- стратегічне орієнтування, конкретизує планову результативність кадрів на перспективу через послідовну реалізацію стратегії розвитку їх фахових компетентностей;

- першочерговості, за умови особливого загострення конкурентної боротьби та коли у підприємства відсутні обмеження в фінансуванні, а дослідження кадрових параметрів, з метою отримання переваг в суперництві набуває ключового значення. Слідування вказаним принципам також висвітлює необхідність доповнення в існуючу методику досліджень застосування кадрів такими наступними етапами (рисунок 1.6)

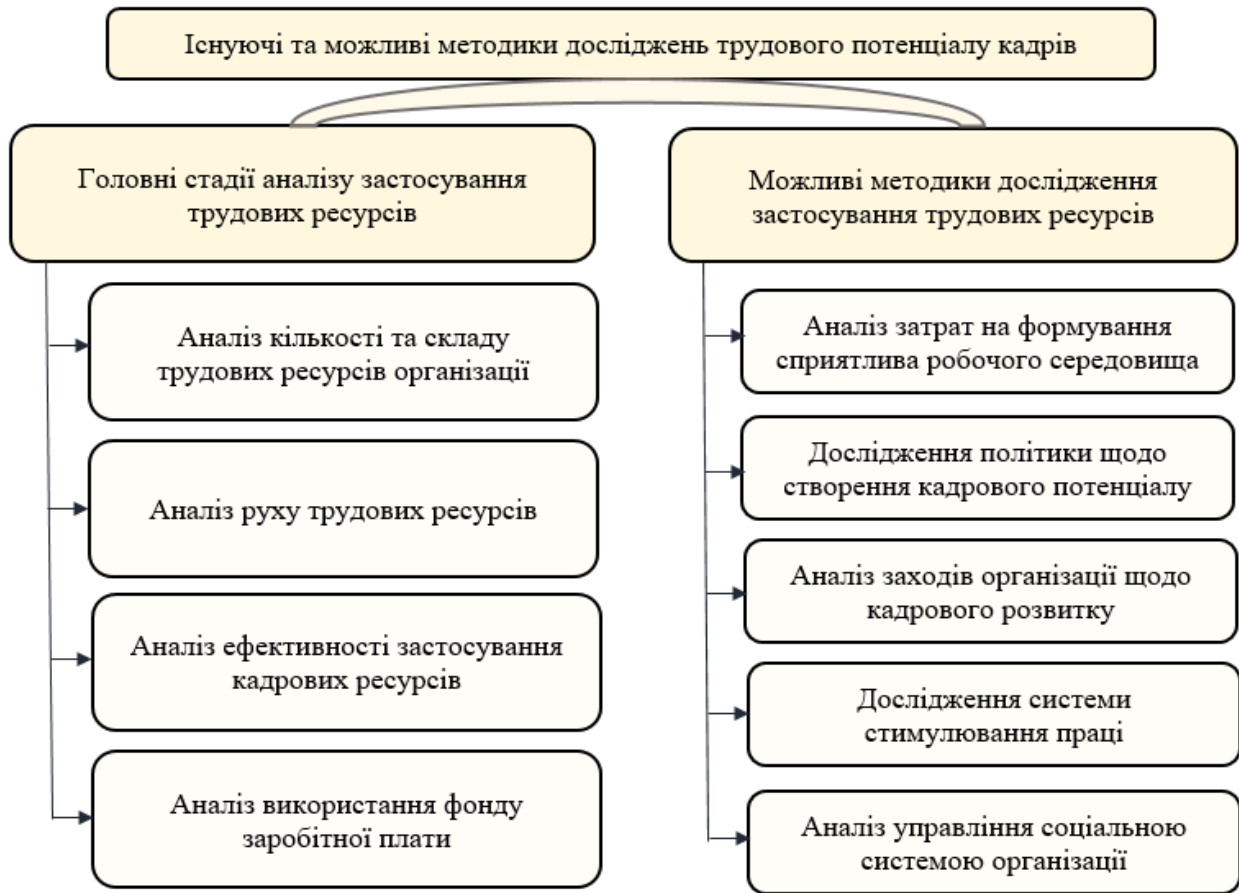


Рисунок 1.6. - Етапи аналітичного дослідження використання трудових ресурсів

Так як розвиток організації в значній мірі може бути охарактеризований досвідченістю, фаховістю, ініціативністю та активністю кадрів, то все частіше їх фахове вдосконалення і соціальні умови стають запорукою прихильності до підприємства, результативної роботи та прояву ідей. З цієї причини такі етапи досліджень як дослідження затрат на формування сприятливих умов праці, дослідження заходів організації спрямованих на розвиток кадрів та дослідження

соціальної системи зобов'язань організації, мають стати елементом аналізу параметрів кадрового устрою[46].

Видовий розподіл методів досліджень можна здійснити згідно з існуючими ознаками та параметрами відповідно до категорій ресурсних взаємозв'язків, виконуваних дій та одержаних результатів. У разі коли оцінка здійснюється з точки зору ефективності здійснення затрат на створення кадрового потенціалу організації, то зазвичай його вартість визначається по закінченню господарського процесу. Якщо розглядається виключно поточна ситуація, що існує в визначеному сегменті ринку, то доцільно вести мову тільки про розрахунок оперативної вартості. Коли ж існує бажання прогнозувати перспективні здобутки від застосування кадрового потенціалу організації, тобто розрахувати обсяг вартості чистого капіталу, який може бути одержаний інвестором чи вкладникам від застосування ресурсів праці, можливе застосування в аналітичному дослідженні умовних, порівняльних, аналогічних та інших параметрів. Згідно з цим, враховуючи велику кількість існуючих методів розрахунку вартості потенціалу кадрів, найчастіше застосовують три наступних: затратний метод, метод аналогій та метод розрахунку кінцевих результатів.

Методологія аналітичних досліджень дає змогу визначити, як функціонує організація, як забезпечується реалізація встановлених завдань, які трансформації та вдосконалення під час керівного процесу відбиваються на ефективності застосування потенціалу організації. Результативність та ефект від використання кадрового потенціалу встановлюється базуючись на визначених цілях, як процес отримання результатів та витрачених для цього ресурсів. З огляду на трудове забезпечення організації, її результативність можна охарактеризувати як співвідношення підсумків, які описують рівень досягнення цілі (матеріальні, соціальні чи інші) до обсягу і якості реалізованих можливостей кадрів з їх здобутками. При цьому результативність застосування кадрового потенціалу доцільно розглядати з двох позицій: 1) результативність функціонування кадрів

організації; 2) результативність керівництва створенням і використанням потенціалу кадрів.

Для належної оцінки кадрового потенціалу потрібно зважати на якісні та кількісні параметри. До кількісних параметрів зазвичай відносять такі, як: середньоспискова кількість виробничих та управлінських кадрів, операційна продуктивність праці, відпрацьований час та його запас.

До якісних параметрів кадрового складу, як правило відносять такі:

- освітній рівень персоналу;
- частка (коефіцієнт) фахової кваліфікації кадрів;
- відповідність персоналу роботі за фахом;
- розподіл (відсоток) за спеціалізацією робітників;
- досвід роботи на підприємстві;
- баланс робітників і службовців, плинність кадрів;
- якісні характеристики функціонування кадрів.

З метою оцінки таких параметрів як ступінь задоволеності роботою, соціально-психологічна атмосфера в колективі, зацікавленість роботою найчастіше застосовується анкетування працівників організації та її структурного підрозділу, за підсумками якого встановлюється бальна оцінка конкретним якісним параметрам.

У той же час в теорії видового розподілу методів вартісної оцінки потенціалу кадрів організації, що можуть бути задіяні в процесі досліджень, можливе застосування всіх трьох раніше описаних методик.

Коротко господарсько-економічне значення зазначених підходів до оцінювання кадрового потенціалу організації, дивлячись на потребу врахування здатності ефективного застосування можливо охарактеризувати так:

- затратний (речовий)- дозволяє встановити вартість кадрового потенціалу організації за підсумком затрат на його створення та застосування;

- співставний (ринковий)- дозволяє встановити вартість відштовхуючись від порівняння з подібними, які раніше опрацьовувались об'єктами господарських договорів;

- підсумковий (прибутковий) - здійснює оцінку вартості кадрового потенціалу організації базуючись на обсязі загального потоку доходів від його застосування.

Варто підкреслити, що всі зазначені підходи можуть бути реалізовані через застосування набору спеціальних методів, які перебувають в безпосередньому взаємозв'язку з об'єктом оцінювання.

Достатньо часто застосовуваною методикою оцінювання кадрового потенціалу організації є коефіцієнтна, яка за своєю природою є поєднанням затратного та співставного методичного підходу до оцінювання. Всі коефіцієнти зазначеної методики комбінуються за наступними групами:

- параметри фахової компетентності;
- параметри творчої ініціативності;
- параметри обсягу, якості та швидкості виконання завдань;
- параметри встановленого трудового порядку;
- параметри спільної, загальногосподарської діяльності, та ін.

Варто також надати належну увагу факторам, які є складовими вартості кадрового потенціалу та соціально-адаптивної системи організації, а відтак і її загальногосподарського потенціалу.

Підґрунтям методичної системи визначення кадрового потенціалу організації є встановлення взаємозв'язку одержаних підсумків з обсягом застосованих ресурсів.

В залежності від повноти охоплення та методичного спрямування, дослідження зазначених параметрів здійснюються з різних сторін. Так, для розрахунку параметрів потенціалу кадрів з використанням затратного методу до уваги беруться кількісні показники стану натуральних і фінансових витрат, а для оцінки кадрового потенціалу через застосування методу співставлення перш за все розглядаються параметри підсумкової результативності і пов'язані з ними чинники

впливу. При цьому, особливу вагу, незалежно від методики, мають існуючі результати застосування наявного потенціалу кадрів організації, а функціональні, часткові та інші фактори мають другорядне значення.

Висновки до розділу 1

1. З'ясовано, що суттєвий інтелектуальний рівень організації незалежно від сфери функціонування, притягує високо досвідчені кадри та створює можливість для забезпечення найкращого поєднання фахових вмінь, які зокрема, прямо і забезпечують потенціал кадрів організації з високим ступенем конкурентоспроможності. Зростанню ефективності створення та застосування потенціалу кадрів організації сприяє зменшення непродуктивних витрат робочого часу і створення умов для його оптимального застосування, покращення умов праці та відпочинку. Суттєвим резервом зростання результативності, створення і застосування потенціалу кадрів організації є ріст продуктивності праці і зростання фахових навиків робітників згідно з запитами організації, покращення системи підвищення кваліфікації персоналу і покращення умов праці. Згідно з формою, станом та іншими параметрами виявлених резервів, створюються шляхи розвитку потенціалу кадрів підприємства в рамках існуючих стратегічних планів.

2. Встановлено, що в теорії кадрового управління під терміном кадрова політика найчастіше розглядають нормативно визначений набір цілей, завдань, ключових принципів, облікових технологій, методів і ресурсів з добору, розвитку підвищення кваліфікації та застосування вмінь і навичок кадрового складу підприємства.

3. Визначено, що розвиток потенціалу персоналу організації є обов'язковою складовою її кадрової політики, не дивлячись на специфіку та галузь її функціонування. Розвиток потенціалу розглядається як багаторівнева система, яка охоплює велику кількість складових. Для вирішення проблем низького рівня кадрового потенціалу потрібне створення та реалізація плану поетапного, стратегічного розвитку фахових навиків робітників згідно з потребами організації.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна організаційно - економічна характеристика господарства

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є фермерське господарство лаванда яке розміщене в межах Дніпровського району Дніпропетровської області, спеціалізується на виробництві та реалізації сільськогосподарських товарів, в більшості зернових та олійних культур на ринку Дніпропетровського регіону. Інформація щодо наявності та використання земельних угідь господарства за останні роки наведено в таблиці 2.1.

**Таблиця 2.1 – Показники ефективності використання земель в
фермерському господарстві «Лаванда»**

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
Натуральні, в цнт.: зернові і зернобобові разом	78456	71628	73798
Пшениця	51289	49682	54361
Ячмінь	30894	18027	24698
Гірчиця	125	-	294
Ріпак	1005	907	1598
Соняшник	13281	22175	12841
Вартісні, тис. грн.: загальна валова продукція	1997,6	2054,3	2374,8
товарна продукція	1396,1	1551,7	1666,8
повна собівартість	1111,5	1331,8	1305,9
Прибуток	284,6	219,9	361,0
Розмір посівних площ, га	4752	4774	4754,8

Аналіз наведеної таблиці 2.1 інформації підтверджує, що господарство відноситься до когорти середніх сільськогосподарських підприємств, використовує та обробляє землі виключно у вигляді ріллі.

Для цілісності уяви про використання ріллі в таблиці 2.2 наведено дані про виробництві та реалізацію товарної сільськогосподарської продукції ФГ «Лаванда».

Таблиця 2.2 - Динаміка товарної продукції ФГ «Лаванда» тис. грн.

Види продукції	2019	2020	2021
Зернові зернобобові	1026,5	1013,9	1153,5
Пшениця	741,8	821,6	920,2
Ячмінь	284,7	192,4	233,4
Ріпак	43,9	41,9	84,2
Соняшник	228,4	451,7	302,3
Гірчиця	3,2	0	7,3
Реалізація іншої продукції, робіт, послуг	94,2	44,2	119,5
Всього по господарству	1396,1	1551,7	1666,8

Дослідження показують, що останнім часом масштаби та ефективність роботи підприємства підвищилась, про що зокрема свідчить зростання валових зборів та реалізації продукції рослинництва, збільшення реалізації іншої продукції, зростання показника прибутку від діяльності підприємства.

На рисунку 2.1 наведено регіональну (географічну) сегментацію ринку збуту товарної продукції ФГ «Лаванда» в 2021 році.



Рисунок 2.1. – Регіонально-географічна сегментація ринку збуту ФГ «Лаванда» в 2021 році, %

Аналізуючи сегментну структуру ринку збуту товарної продукції ФГ «Лаванда» варто зазначити, що пріоритетним ринком збуту для ФГ «Лаванда» є ринок м. Дніпро, який забезпечує 53,5% усієї виручки господарства. Що стосується інших регіональних ринків збуту в Дніпропетровській області, то їх частка в структурі доходів ФГ «Лаванда» не велика: найбільший з цих ринків – ринок м. Новомосковська, забезпечив 16% виручки в 2021 році.

Оцінка витрат операційної діяльності підприємства засвідчує різні тенденції: так, адміністративні витрати ФГ «Лаванда» скоротились за період 2020-2021 років на 0,9 тис грн. або на 1,6%. Таким чином можемо сказати, що підприємству вдалося оптимізувати свою систему управління та скоротити витрати на утримання адміністративного апарату. Збутові витрати підприємства навпаки, зросли на 1,4 тис грн. або на 1,4%, що у свою чергу обумовлено зростанням обсягів реалізації продукції. Зазначимо, що випереджальне зростання доходів від реалізації (приріст 5,9%) у порівнянні із витратами на збут (приріст на 1,4%) свідчить про ефективну організацію роботи системи збуту продукції підприємства ФГ «Лаванда».

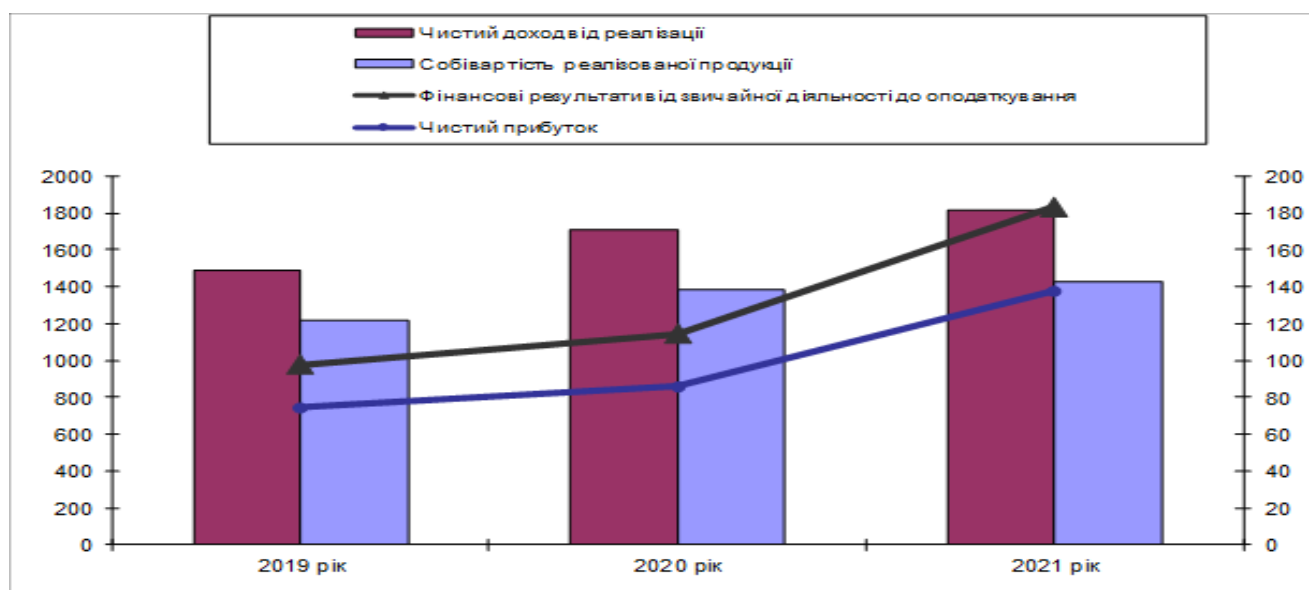


Рисунок 2.2 - Динаміка результатів фінансово-операційної діяльності ФГ «Лаванда» за 2019-2021 рр., тис грн.

На рисунку 2.2 наведено динаміку основних економічних параметрів господарської діяльності ФГ «Лаванда». Динаміка основних економічних

параметрів виробничо-господарської діяльності ФГ «Лаванда» показує, що чистий дохід від збуту товарної продукції зріс з 1589,6 тис грн. в 2019 році до 1912,49 тис грн. в 2021 календарному році, собівартість проданої товарної продукції збільшилась з 1320,2 тис грн. в 2019 році до 1521,7 тис грн. в 2021 році; підсумковий монетизований результат від операційної діяльності до сплати податків зріс з 98,8 тис грн. в 2019 році до 193,6 тис грн. у 2021 році, а чистий дохід після сплати податків зріс з 77,5 тис грн. у 2019 році до 156,7 тис грн. в 2021 році.

Виходячи з результатів проведених досліджень динаміки економічних результатів діяльності ФГ «Лаванда» можливо зробити абсолютно аргументований висновок про те, що в останні роки результативність функціонування господарства зростає.

Дослідження ключових параметрів економічної ефективності - рентабельності та доходності функціонування ФГ «Лаванда» в період 2019-2021 років наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Параметри економічної ефективності функціонування ФГ «Лаванда» в 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	2021 в % до 2019
Валова продукція, тис. грн.	2925,0	3626,0	3341,5	114,2
Валова продукція (в постійних цінах 2016 р./ тис. грн.)	2304,0	2633,0	1414,4	61,4
Валовий прибуток, тис. грн.	671,0	194,4	- 112,2	- 16,7
Виробничі затрати-всього, тис. грн.	2458,0	3560,0	2837,0	115,4
Рівень рентабельності по господарству, %	4,5	24,0	64,6	60,1 в.п.
Фондоозброєність, тис. грн.	18,3	29,5	30,3	165,6
Фондовіддача, грн.	0,45	0,36	0,34	75,6

Відслідковуючи зміни найважливіших параметрів прибутковості операційної діяльності ФГ «Лаванда» можна зауважити, що через активізацію діяльності на ринку господарство, збільшення номенклатури товарної продукції та організації

маркетингових заходів з просування власних товарів «Лаванда» змогло підвищити підсумковий параметри прибутковості більш ніж на 60 відсотків.

За рахунок цього в період з 2019-2021рр. відносні параметри ефективності функціонування ФГ «Лаванда» такі як рентабельність збуту підвищились з 5 до 7 відсотків. В цілому рентабельність виробництва зростає з шести до дев'яти відсотків.

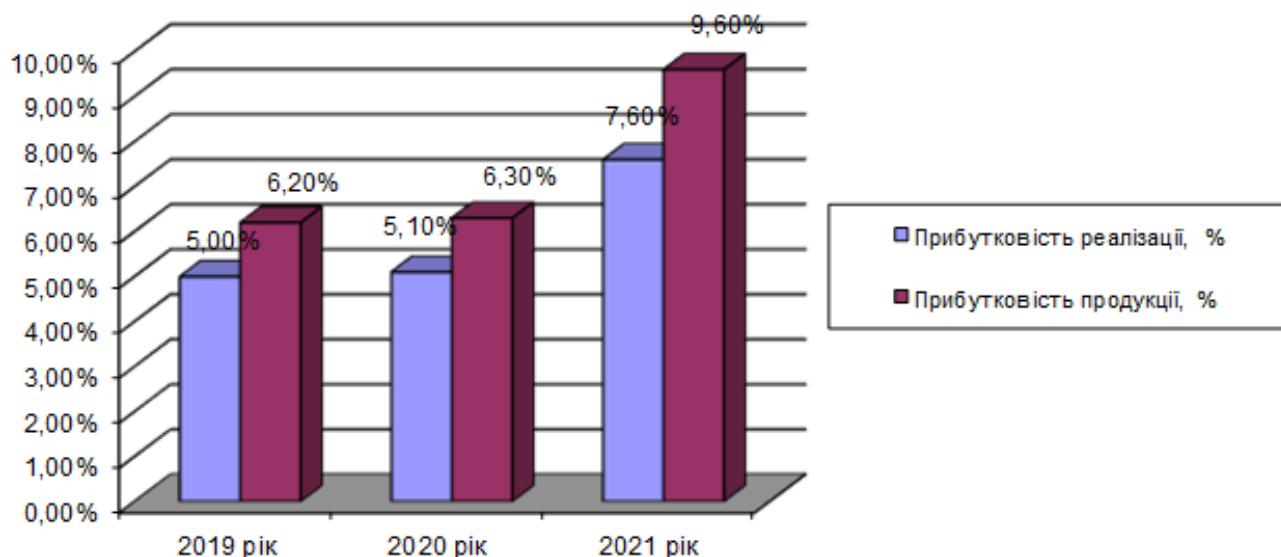


Рисунок 2.3 - Динаміка показників рентабельності підприємства ФГ «Лаванда» в 2019-2021 роках, %

Найважливішими параметрами, що забезпечили здатність до підвищення обсягів виробництва та реалізації, а також прибутковості від них стали:

- ріст обсягів реалізації виробленої продукції на ключових ринках реалізації, зокрема ринку Дніпра, що стало наслідком часткового заміщення продукції найбільших конкурентів;
- зростання реалізації на інших географічних сегментах ринку що стало результатом продуктивної роботи з оптовими покупцями;
- збільшення номенклатури продукуюваної товарної продукції та спроба запровадження в сівозмїни нових для господарства видів культур.

Зауважити, що на поточний період, з огляду на суттєві економічні потрясіння в нашій країні, відбувається природне падіння темпів економічного росту. Такий

стан економіки може негативно відбитися Інна на планах перспективного розширення ринку аграрної продукції, що у свою чергу, напевне викличе сповільнення розвитку у всіх сферах. Також це може стати причиною зменшення попиту на продукцію ФГ «Лаванда». Можливою перспективою таким чином для фермерського господарства за даних умов може бути пошук нових ринків збуту та часткова зміна в асортименті вирощуваних культур та видів продукції.

Орієнтовна схема системи реалізації продукції фермерського господарства наведена на рисунку 2.4.

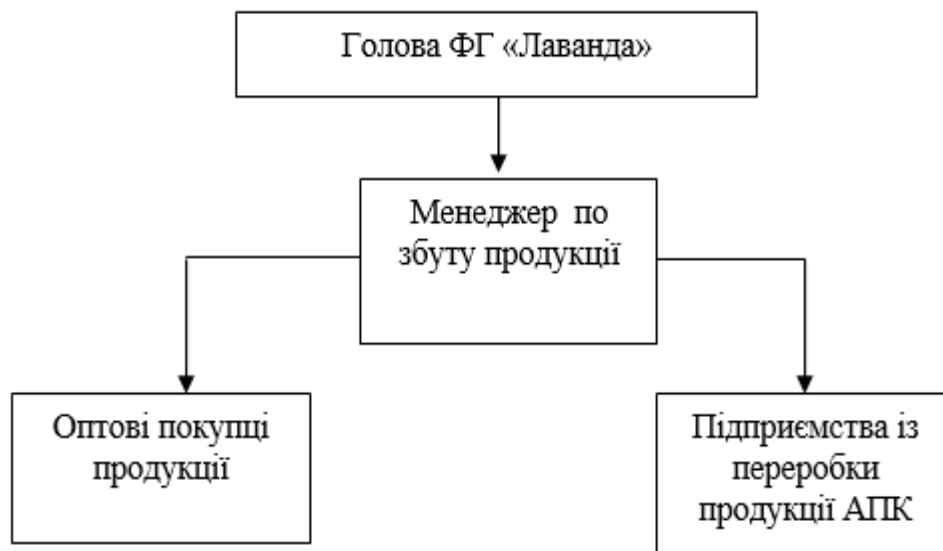


Рисунок 2.4 - Орієнтовна схема організації системи збуту продукції господарства

В цілому можемо сказати, що з огляду на відносно невеликі масштаби підприємства та його спеціалізацію на виробництві тільки продукції рослинництва, структура збуту на підприємстві є досить простою і її фактично формують 2 працівники – це голова ФГ «Лаванда» та менеджер по збуту продукції. Це видно зі схем організаційної структури та структури управління (Додаток А).

Функціональними завданнями голови ФГ «Лаванда» у сфері збуту є визначення стратегії побудови системи збуту продукції (саме голова визначає, із

якими покупцями сільськогосподарської продукції господарство співпрацюватиме), визначення умов продажу продукції для кожного типу покупців (головною розробляються типові контракти на збут продукції для окремо для оптових закупівельних компаній та для підприємств із переробки сільськогосподарської продукції).

Спеціалізованим завданням керівника відділу збуту господарства є функціональне забезпечення діяльності збутової системи. В той же час керівник відповідальний за реалізацію забезпечує реалізацію товарів кому безпосередньо підтримуючи зв'язок з ми з дрібними та обсягом покупцями, які функціонують в даній місцевості.

Загальна система реалізації товарної продукції фермерського господарства «Лаванда» сформована так, що для реалізації її власних товарів господарство на ринку застосовує одно та дворівневий канал. При застосуванні однорівневого каналу фермерське господарство «Лаванда» прямо реалізує продукцію покупцям. Застосовуючи дворівневий канал, фермерське господарство виконує реалізацію власної продукції з застосуванням оптово посередницької мережі, члени якої самостійно доводять продукції до кінцевого покупця.

2.2. Система управління персоналом підприємства ФГ «Лаванда» та її компоненти

Спочатку проведемо аналіз динаміки загальної чисельності працівників підприємства ФГ «Лаванда». Треба зазначити, що протягом останніх років спостерігається щорічне скорочення чисельності персоналу підприємства ФГ «Лаванда» (рис. 2.5).

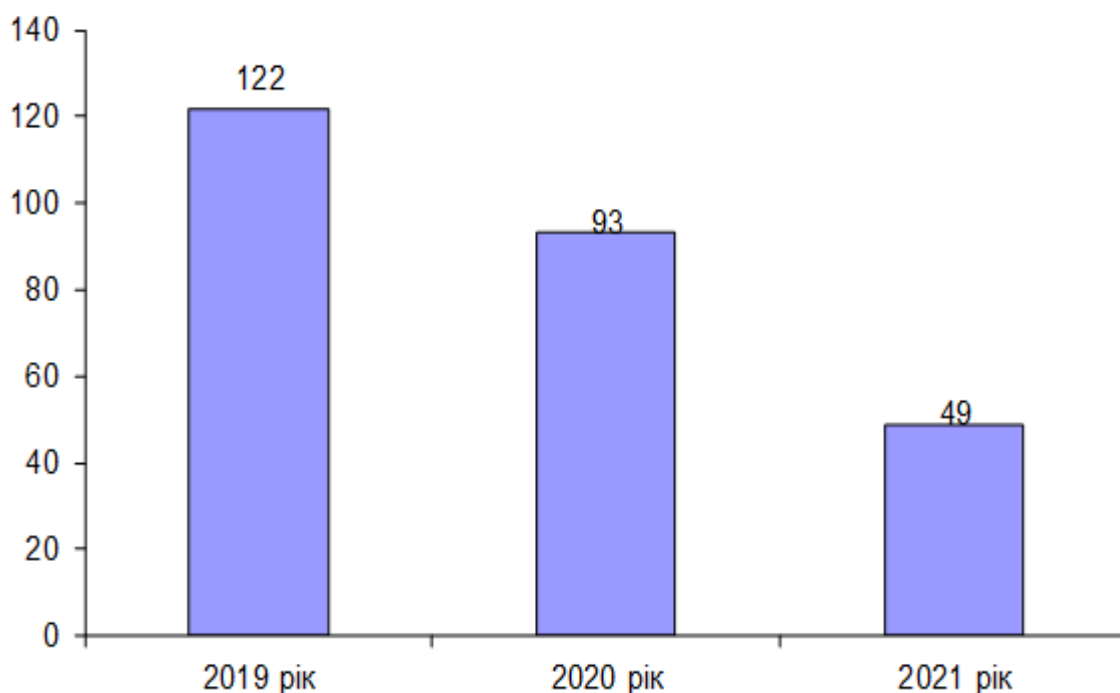


Рисунок 2.5 - Динаміка змін загальної чисельності кадрового складу в ФГ «Лаванда», осіб

У 2019 році працювало 122 працівники, у 2020 р. – 93 працівники, а в 2021 році чисельність персоналу взагалі зменшилась до 49 працівників. Зазначимо, що дані тенденції пов'язані із загальними процесами реструктуризації та оптимізації організаційної структури ФГ «Лаванда». Зараз керівництво ретельно аналізує всі основні ділянки в діяльності персоналу та намагається на основі методів раціональної організації праці знайти оптимальну кількість працівників, звільнивши при цьому надлишковий персонал, в якому реально у підприємства немає потреби.

Здійснивши дослідження динаміки змін в кадровому складі фермерського господарства «Лаванда» за останні три роки, доцільно провести аналіз показників його структури. На рисунку 2.6. наведено дані, які характеризують розподіл робітників ФГ «Лаванда» згідно з досвідом та стажем роботи в даному господарстві.

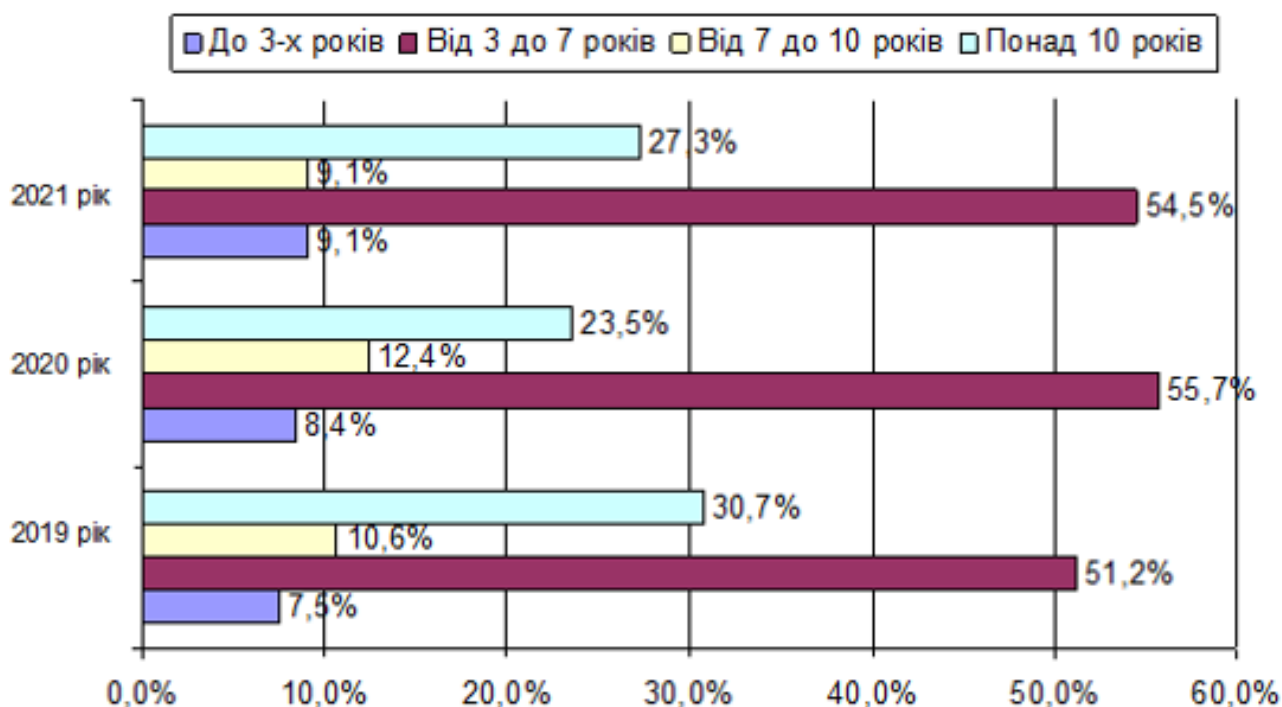


Рисунок 2.6 - Розподіл працівників ФГ «Лаванда» залежно від досвіду роботи на підприємстві, %

Як показано на рисунку, більшість робітників ФГ «Лаванда» володіють досвідом роботи (згідно з їх фахом) від 3 до 7 років. При цьому варто зазначити, що 27,5% робітників господарства мають досвід більше 10 років, і лише 9,2% отримали досвід роботи за спеціальністю менше ніж 3 роки. Відповідно, можна зазначити що кадровий склад фермерського господарства в цілому є високо освіченим та має суттєвий досвід, що відіграє важливу роль в забезпеченні конкурентоздатності організації на ринку, так як сама кваліфікований і навчений персонал є основою ринкової діяльності підприємства.

З точки зору аналізу функціональних ролей працівників фермерського господарства, варто виокремити такі їх специфічні групи (функціональні класи):

- керівництво вищої ланки ФГ «Лаванда», до цієї групи входять - голова ФГ «Лаванда», всі заступники головного керівника, які відповідають за операційну діяльність та фінанси, а також менеджери виробничих підрозділів та дільниць;

- виробничі кадри – робітники тракторно-рілних відділів та бригад, робітники допоміжних складських та інших підрозділів;
- фахівці та керівники- працівники економічного відділу, інженери, кадрові фахівці офісні менеджери, та інші.

На графіку-рисунок 2.7 окреслена структура кадрового складу ФГ «Лаванда» згідно з їх функціональними ролями в період з 2019 по 2021 роки.

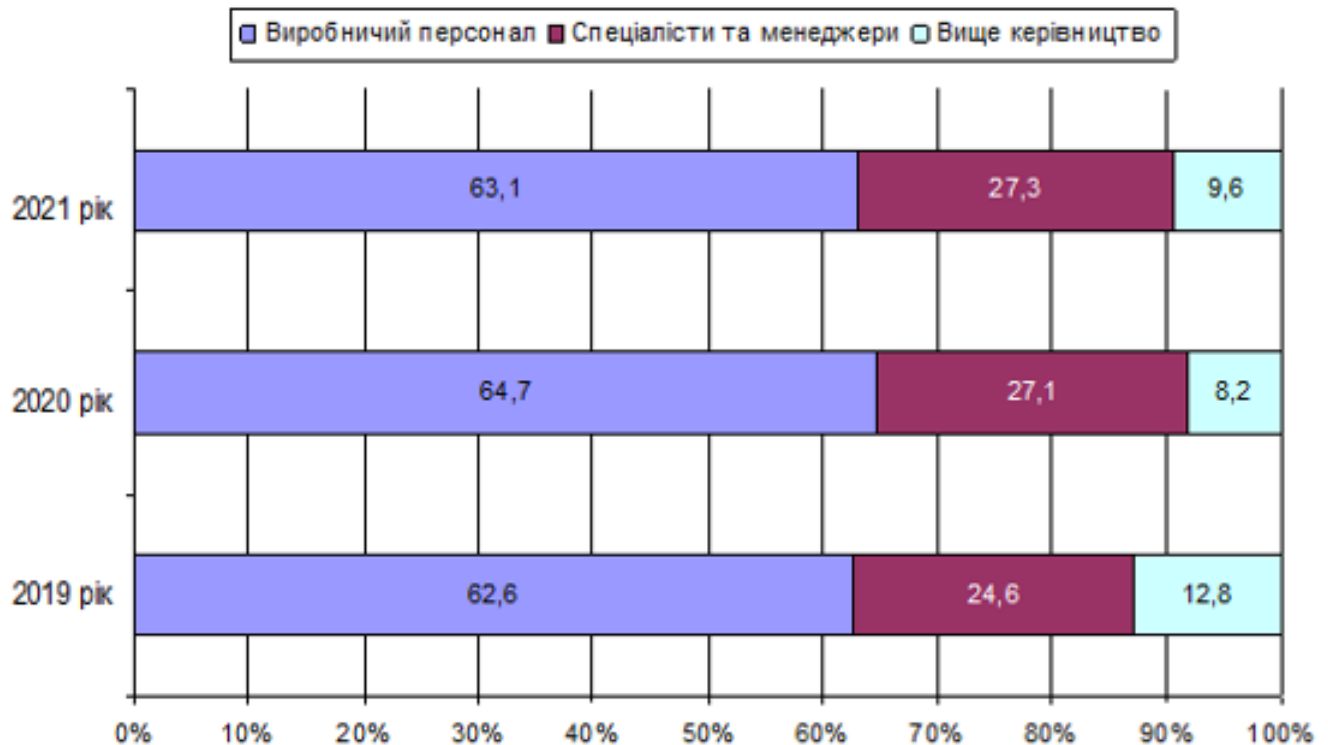


Рисунок 2.7 - Структура кадрового складу ФГ «Лаванда» за їх функціональними ролями у 2019-2021 роках, %

Як свідчать дані наведеного графіку-рисунок, домінуючу кількість робітників фермерського господарства «Лаванда» (63,2%) складають виробничі кадри організації, спеціалісти та керівники складають 27,3 відсотків в кадровій структурі і 9,8% займає вищий керівний склад.

Робота з персоналом в фермерському господарстві починається з їх залучення в організацію. З набором кадрів в ФГ «Лаванда» працює спеціаліст по персоналу. Необхідні запити на залучення та підбір фахівців надають менеджери функціональних підрозділів господарства, базуючись на оцінці їх необхідності в

кадрах. При планування методів набору, добору, приймання та реалізації та власне залучення кадрів, фахівці з кадрової роботи ФГ «Лаванда» співпрацюють з менеджерами фахових, функціональних підрозділів.

Особливо важливий компонент системи залучення нових працівників до ФГ «Лаванда» - їх адаптація. Зазначимо, що на даний момент для адаптації нових працівників в ФГ «Лаванда» застосовуються наступні заходи:

- по-перше – керівник того підрозділу, куди приходить на роботу новий працівник, персонально представляє новачка усім членам колективу;

- по-друге – на початковому етапі роботи новачка в ФГ «Лаванда» йому допомагає ознайомитись зі своїми функціональними обов'язками, правилами та прийнятими на підприємстві стандартами і принципами роботи працівник, на місце якого він приходить, оскільки той у свою чергу відпрацьовує визначені законодавством 2 тижні.

В даному випадку цими двома заходами фактично обмежується процес адаптації нових працівників до колективу ФГ «Лаванда». Ми вважаємо, що в даному випадку недоліком є той факт, що новачкам приділяється замало уваги. Зокрема, працівник ФГ «Лаванда», на місце якого приходить новачок, в очікуванні переходу на нову роботу вже є недостатньо мотивованим і тому не завжди ретельно та в повному обсязі знайомить новачків з їх обов'язками та зі специфікою роботи в ФГ «Лаванда». Наслідком цього є той факт, що на перших етапах рівень продуктивності праці новачків є значно нижчим, ніж середній рівень продуктивності праці працівників ФГ «Лаванда», які вже тривалий час працюють на підприємстві і успішно пройшли процес адаптації. За нашими дослідженнями, задля того, аби новачок вийшов на середній рівень продуктивності праці, необхідно принаймні 6 тижнів. Із метою удосконалення підсистеми адаптації персоналу в ФГ «Лаванда», на нашу думку, необхідно впровадити програму наставництва для новачків, що сприятиме більш швидкому вливанню нових працівників в колектив та більш швидкому зростанню продуктивності праці новачків.

Фіксована ставка оплати праці визначається згідно з тією посадою, яку займає кожен працівник в ієрархічній системі підприємства (відповідно, ставка для керівника відділу більше ніж для простих спеціалістів і т. ін.). Преміальна частина заробітної плати – визначений відсоток від обсягів виконаних робіт: для працівників тракторна-рільничої бригади – від обробленої площі земельних угідь; для працівників збуту - від укладених та реалізованих угод по продажу сільськогосподарської продукції; для заступника голови із фінансової діяльності – відсоток від загальних доходів підприємства.

На наш погляд, зазначена система заробітної плати в господарстві є ефективною, так як наявність залежності оплати від виробничих та фінансових показників діяльності ФГ «Лаванда» мотивує їх до покращення особистих показників роботи, більш якісної роботи на благо підприємства.

Зміни в щорічних сумах фонду заробітної плати робітників ФГ «Лаванда» з розподілом на базовий та преміальний фонд оплати праці наведено в таблиці 2.4. Дослідження динаміки та структури заробітної плати в фермерському господарстві «Лаванда» в розрізі за рік свідчить про те, що в останній рік досліджень частка преміальної частини фонду оплати праці зросла на 11,5 відсотків, що в свою чергу вказує на суттєву концентрацію та спрямування мотиваційного та стимулюючого забезпечення в системі оплати праці фермерського господарства.

Таблиця 2.4 – Динаміка структури та складу фонду річної оплати праці в господарстві

Фонд заробітної плати	2020 рік		2021 рік	
	Сума, тис грн.	Питома вага, %	Сума, тис грн.	Питома вага, %
Базова частина суми фонду оплати праці	889,9	66,3	830,7	54,8
Преміальна частина суми фонду зар. плати	452,3	33,7	685,2	45,2
Всього	1342,3	100,0	1515,8	100,0

Дуже важливим елементом роботи із персоналом в ФГ «Лаванда» є програми оцінки персоналу. На даний момент в ФГ «Лаванда» застосовується система поточної оцінки працівників (щоквартально), яка передбачає проведення співбесід між працівниками (це стосується головним чином адміністративного та виробничого персоналу) та керівництвом ФГ «Лаванда» – головою та керівником відповідного відділу (підрозділу). При цьому предметом оцінки є наступне:

- ефективність індивідуальної роботи працівника;
- трудова дисципліна працівників (запізнення або невиходи на роботу);
- рівень професійних знань працівників – знання законодавства (бухгалтерія), знання з технологій маркетингу на ринку сільськогосподарської продукції (менеджери із продажу);
- організаторські здібності, вміння ефективно планувати роботу працівників та контролювати результати, вміння знаходити ефективні рішення в нетипових ситуаціях (для менеджерів середнього рівня).

На підставі результатів оцінки в ході співбесід між працівниками та керівництвом ФГ «Лаванда» керівники оцінюють комплексно рівень професіоналізму працівників та розробляють для останніх рекомендації щодо шляхів та напрямків удосконалення. Також, у разі визначення результатів роботи працівників незадовільними, до останніх можуть застосовуватись штрафні санкції (у вигляді позбавлення премії на наступний після оцінки квартал), а у разі систематичного одержання негативних оцінок якості роботи працівників може бути поставлене питання щодо звільнення.

Якщо характеризувати в цілому систему оцінки персоналу ФГ «Лаванда», то у якості її основного недоліку варто виділити той факт, що вона головним чином є «інструментом покарання» працівників, однак не достатньо виконує ті мотивуючі та стимулюючі функції, які повинна виконувати. Тому ми вважаємо, що для удосконалення системи оцінки персоналу як одного з інструментів розвитку персоналу в ФГ «Лаванда» необхідно реалізувати наступні заходи:

- по-перше – у разі позитивної оцінки роботи працівників їх необхідно преміювати, ув'язуючи таким чином результати роботи працівників з винагородою за їх працю;

- по-друге – результати оцінки працівників ФГ «Лаванда» повинні бути базою для визначення окладу працівника на майбутній період, чого зараз не відбувається;

- по-третє – результати оцінки працівників ФГ «Лаванда» повинні бути базою для подальшого кар'єрного просування працівників.

Ще одним компонентом роботи із кадрами на підприємстві є навчання персоналу та його розвиток. Оцінки засвідчують, що основний напрямок витрачання коштів на розвиток персоналу в ФГ «Лаванда» - це оплата цільових програм підвищення кваліфікації для персоналу, на які витрачається 44% усього бюджету на розвиток персоналу підприємства (рис. 2.9).

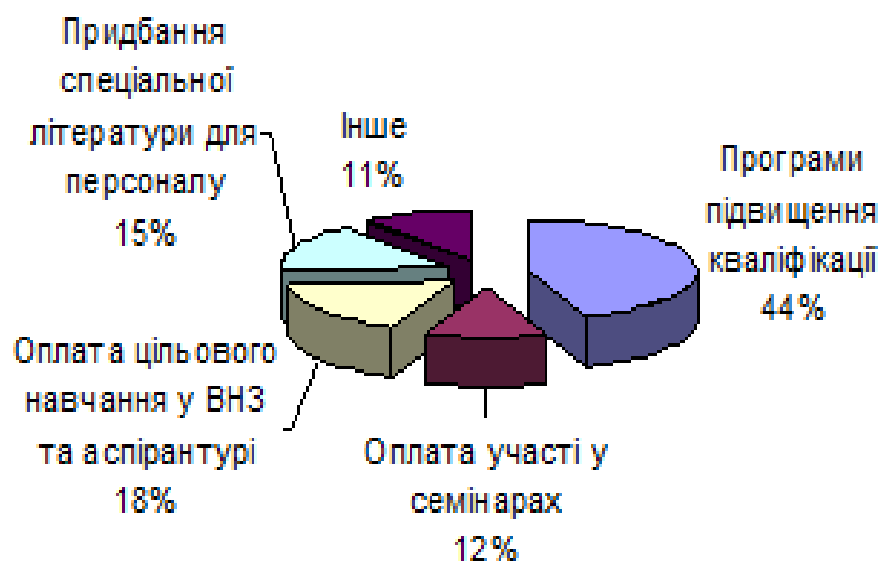


Рисунок 2.8 - Структура витрат на розвиток персоналу ФГ «Лаванда» в розрізі заходів в 2021 році, %

До основних елементів програм підвищення кваліфікації на підприємстві відносяться оплата цільового навчання працівників за програмами розробленими

провідними українськими навчальними установами у сфері АПК, участь працівників у програмах обміном досвіду та знаннями. Також значна сума коштів витрачається ФГ «Лаванда» на оплату цільового навчання працівників в Україні у вищих навчальних закладах та аспірантурі за фахом, який потрібен підприємству (18% бюджету на розвиток персоналу).

Оцінюючи на підставі представленої інформації щодо процесів управління персоналом підприємства ФГ «Лаванда» зауважимо, що підприємство в цілому дотримується реактивної кадрової політики. Сутність даної політики зводиться до реагування на існуючі процеси в роботі із персоналом та оперативне усунення існуючих проблем (методами, які для цього застосовується у ФГ «Лаванда», є метод оцінки та атестації співробітників, методи контролю за психологічним станом у колективі на підставі анонімного анкетування працівників, методи мотивації персоналу та його професійного розвитку). У цілому слід сказати, що кадрова стратегія підприємства ФГ «Лаванда» безпосередньо пов'язана із його корпоративною стратегією. Будучи по суті організацією, орієнтованою на якісне зростання і прибуток, у якості корпоративної стратегії ФГ «Лаванда» розглядається стратегія розвитку за рахунок динамічних інновацій у сфері виробництва та маркетингу продукції АПК, мета якої у розробці та впровадженні найбільш передових та прогресивних технологій. Відповідно можемо сказати, що кадрова стратегія ФГ «Лаванда» орієнтована на постійне нарощування кадрового та інтелектуального потенціалу організації, який здатен забезпечити реалізацію корпоративної стратегії підприємства. Основний пріоритет в кадровій стратегії ФГ «Лаванда» – безперервний професійний розвиток та навчання персоналу, підвищення його кваліфікації як основа успішної ринкової діяльності підприємства в нових умовах господарювання.

2.3. Діагностика ефективності та виявлення основних проблем в системі управління персоналом ФГ «Лаванда»

Оцінка ефективності та результативності системи управління персоналом та кадрової політики ФГ «Лаванда» буде здійснена в наступних напрямках:

- по-перше – буде проведено оцінку рівня продуктивності праці в ФГ «Лаванда», що є прямими свідченням ефективності роботи персоналу сільськогосподарського підприємства і зокрема свідчить про якість проведеної кадрової політики;

- по-друге – буде здійснено порівняння динаміки продуктивності праці із динамікою заробітної плати. Випереджальна динаміка продуктивності праці у порівнянні із динамікою заробітної плати – свідчення ефективного підходу сільськогосподарського підприємства до управління трудовими ресурсами;

- по-третє – вагомим свідченням ефективності кадрової політики ФГ «Лаванда» є якісний склад працівників підприємства, їх високий кваліфікаційний рівень та його постійні оцінка і розвиток. Для виявлення даного питання буде здійснено дослідження кваліфікаційного рівня працівників ФГ «Лаванда» в динаміці;

- по-четверте, вагомим показником, який свідчить про ефективність кадрової політики підприємства є показник стабільності кадрового складу, що знаходить своє відображення у коефіцієнті плинності кадрів. В цілому вважається, що забезпечення стабільного кадрового складу (при його достатньому рівні кваліфікації) є однією із основних задач системи управління персоналом сільськогосподарського підприємства;

- по-п'яте – критерієм ефективності кадрової політики ФГ «Лаванда» є відношення самих працівників до підприємства, їх задоволеність окремими параметрами роботи у сільськогосподарському підприємстві (заробітна плата, умови роботи, відносини в колективі, мотивація т. ін.)

На рисунку 2.9 представлена інформація щодо динаміки показника продуктивності праці на підприємстві ФГ «Лаванда» протягом 3-х останніх років.

Оцінки засвідчують, що протягом періоду 2019-2021 років продуктивність праці персоналу ФГ «Лаванда» зростала (загалом протягом досліджуваного періоду продуктивність праці зросла на 28,5%), а тому в даному випадку можна говорити і про ефективну кадрову політику підприємства.

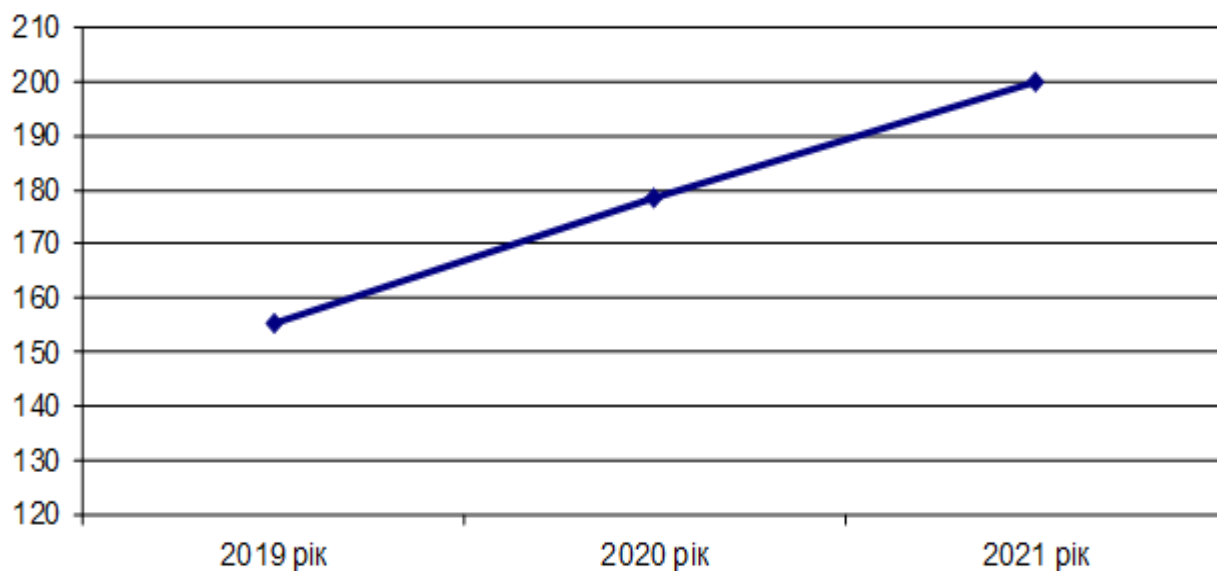


Рисунок 2.9 - Рівень продуктивності праці робітників ФГ «Лаванда» в 2019-2021 рр., тис грн.

Іншим фактором, який характеризує результативність управління кадрами, є коефіцієнт порівняння розміру заробітної плати та рівня продуктивності праці.

Досліджуючи параметри темпів росту продуктивності праці та її оплати робітникам фермерського господарства, можна підкреслити, що загальна продуктивність праці порівняно середньої оплатою має більш динамічні темпи зростання, а відповідно, з цієї точки зору можна відзначити достатньо ефективне керівництво персоналом.

В таблиці 2.5 наведено дані про зміни продуктивності праці та зміни середнього рівня оплати праці робітників ФГ «Лаванда» за останні 3-ри роки.

Таблиця 2.5 - Співвідношення між рівнем заробітної плати та продуктивністю праці робітників ФГ «Лаванда»

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Темпи приросту, %		
				2020/2019	2021/2020	2021/2019
Продуктивність праці, тис грн. на 1 працівника	155,5	178,7	199,8	15,0	11,8	28,5
Середній рівень оплати праці, грн./місяць	3623	3728,5	3947,5	2,9	5,9	8,9

З іншої сторони, необхідно вказати на дисбаланс між темпами росту продуктивності праці та ростом середньорічної оплати праці робітників ФГ «Лаванда». Так, якщо за останні два роки продуктивність праці зросла на 28,5 відсотків, то за цей же час оплата праці збільшилась на 8,9 відсотки.

З огляду на це варто зазначити, що проблемою в організації кадрової роботи в ФГ «Лаванда» є великий розрив між параметрами результативності праці персоналу та рівнем її оплати, що в цілому говорить про недостатню ефективність мотиваційного системи управління кадрами ФГ «Лаванда», наслідком чого є значна плінність кадрового складу.

Вагомим свідченням ефективності кадрової політики підприємства є якісна характеристика його трудових ресурсів, професійний та кваліфікаційний рівень персоналу підприємства. Зазначимо, що в практиці оцінки персоналу ФГ «Лаванда» кваліфікаційний рівень персоналу оцінюється під час атестації, при цьому працівникам виставляються оцінки професійної компетентності від 0 до 10 балів. Показники, що характеризують оцінку персоналу ФГ «Лаванда» в 2019-2021 роках представлені в таблиці 2.6

Таблиця 2.6 - Оцінка персоналу ФГ «Лаванда» (балів від 0 до 10)

Категорії працівників ФГ «Лаванда»	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення за 2019-2021 роки, %
1. Виробничий	8,45	8,21	7,96	-5,8%
2. Спеціалісти та менеджери	8,27	8,35	8,35	1,0%
3. Вище керівництво	8,65	8,7	8,79	1,6%

На рисунку 2.10 графічно представлена зміна показника рівня кваліфікації кадрового складу за окремими категоріями робітників ФГ «Лаванда». Як ми можемо бачити з приведеного вище графіка, рівень кваліфікації кадрового складу ФГ «Лаванда» виріс для всіх представлених працівників підприємства, крім виробничого персоналу.

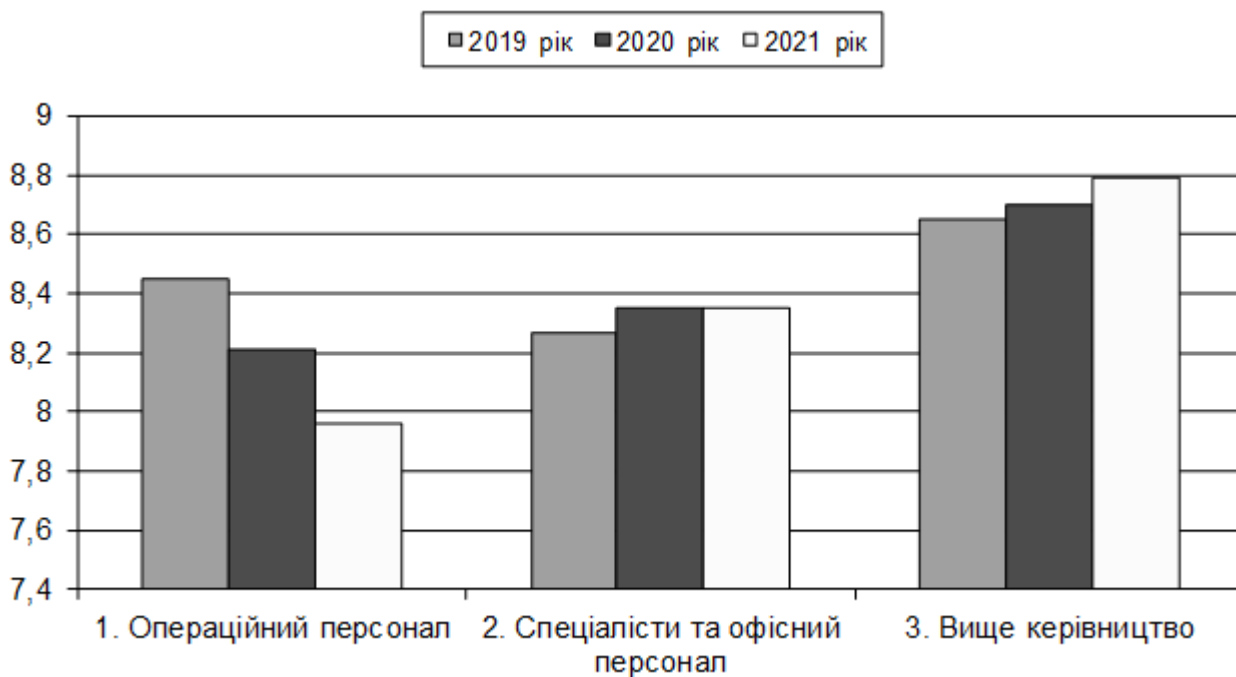


Рисунок 2.10. - Динаміка кваліфікації персоналу ФГ «Лаванда» за 2019-2021 роки, балів

Тому можемо сказати, що зараз для ФГ «Лаванда» є стратегічно актуальною проблема підвищення кваліфікації виробничих працівників, оскільки відповідно до оцінок атестації їх кваліфікаційний рівень є найнижчим.

Зазначимо, що недоліком кадрової політики ФГ «Лаванда» є високий показник плинності кадрів на підприємстві, що свідчить про нестабільний кадровий склад. Графічну характеристику динаміки плинності персоналу у фермерському господарстві «Лаванда» зображено на рисунку 2.12. В процесі аналізу параметрів плинності персоналу можна зазначити, що ситуація в цій сфері, на даному етапі розвитку підприємства, не може бути охарактеризована позитивно. Так, якщо три роки тому, за загальної кількості кадрового складу в 123 чоловіка, динаміка найму

та скорочення працівників складалась в 18 осіб, а коефіцієнт плинності склав 0,15, то вже в останній рік досліджень, при середній річній кількості працівників - 49 осіб, такий обіг становив вже 25 робітників, а рівень плинності склав 18,1% .

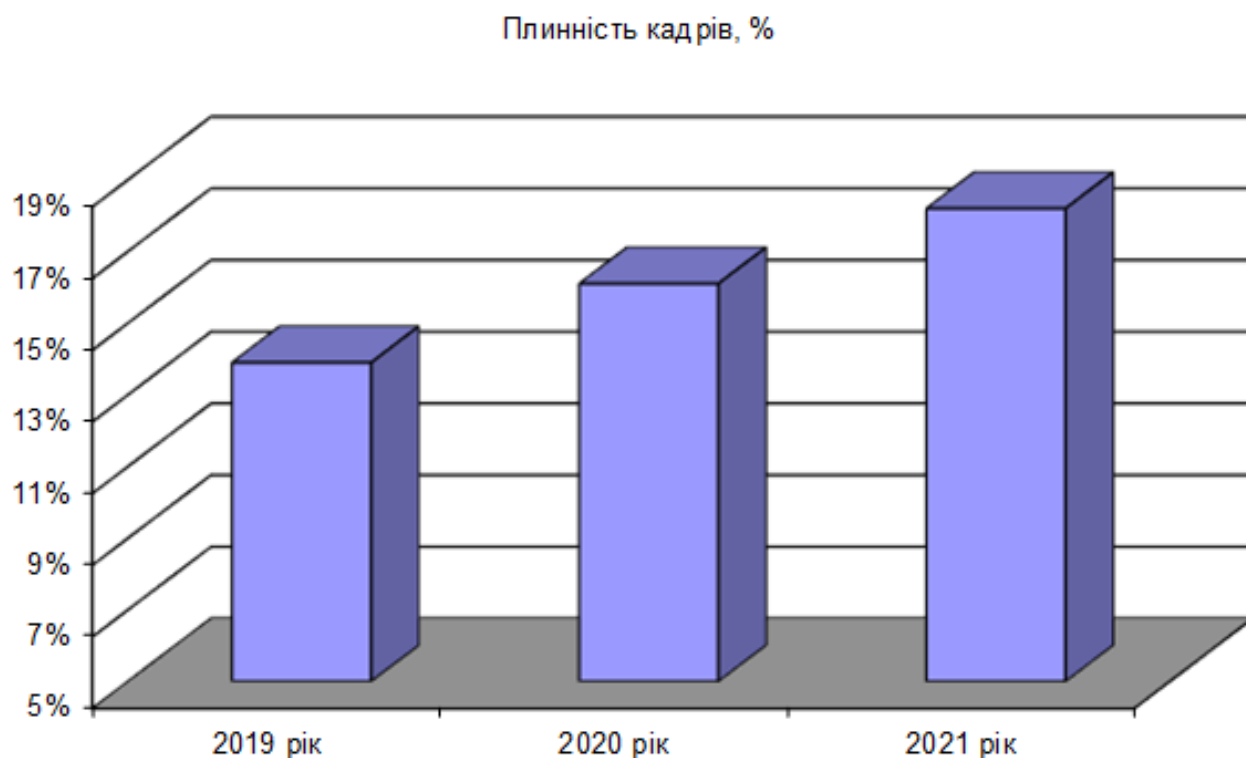


Рисунок 2.11 - Динаміка плинності персоналу у % в 2019-2021 рр.

Варто зазначити, що плинність кадрів, в цілому є досить суперечливим явищем, так як містить в собі як позитивні так і негативні властивості:

- з однієї точки зору плинність кадрів, яка характеризує короткотривалу роботу персоналу на одному підприємстві та швидке звільнення працівників, не дає можливості організації продуктивно розвивати наявний кадровий склад, забезпечувати формування його кар'єри і, що найважливіше, досягнути стабільного підвищення якості кадрового складу підприємства, а відтак і стійкості підприємства на ринку;

- з іншого боку, динамічні зміни кадрового складу, що характеризуються як плинність, дозволяє підприємству отримувати нових фахівців, які можуть мати досвід роботи в інших підприємствах, володіти певними ідеями, тощо. Залучення таких працівників інколи може дати організацію поштовх до нових звершень,

розвитку сучасних технологій, підвищення конкурентної резистентності в ринкових умовах.

Детальне дослідження причин плинності персоналу в ФГ «Лаванда» наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Причини звільнень працівників підприємства ФГ «Лаванда»

Показники	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1. Звільнені через невідповідність посаді	1	5,6	4	19,0	8	30,8
2. Звільнилися за власним бажанням	17	94,4	17	81,0	18	69,2
Усього звільнено працівників сільськогосподарського підприємства	18	100	21	100	26	100

Досліджуючи причини та наслідки частих наймів і звільнення в фермерському господарстві «Лаванда», можна сказати, що більшість працівників, які залишили підприємство, були звільнені по причині невідповідності кваліфікаційним чи посадовим характеристиками. Це є свідченням того, що на підприємстві не на належному рівні ведеться робота з розвитку кадрів та підвищення кваліфікації.

Таким чином, підприємство, як показує аналіз, має ще багато зробити для досконалості системи кадрового управління. Перш за все, вдосконалення повинні торкнутись мотиваційної сфери, про яку негативну відгукнулися працівники при опитуванні, а також системи розвитку персоналу, що є ще одним наріжним каменем.

Серед негативних моментів працівники перш за все виділяють систему оплати праці, вважаючи що оплата праці не відповідає реальним результатам роботи працівників.

Негативними наслідками високої плинності кадрів для ФГ «Лаванда» є наступні:

- додаткові витрати на навчання нового персоналу принципам, технологіям і стандартам роботи, прийнятим в ФГ «Лаванда».

- зниження якості роботи, оскільки нові працівники не в змозі одразу замінити вибулих;

- варто враховувати той факт, що через незадоволеність мотиваційним механізмом оплати праці в першу чергу звільняються найбільш кваліфіковані працівники, що ще більше посилює негативний вплив на ефективність господарської діяльності ФГ «Лаванда» такого явища як плинність кадрів.

Що стосується основних напрямків, в яких повинне відбуватись удосконалення роботи із розвитку персоналу в ФГ «Лаванда» (з точки зору працівників сільськогосподарського підприємства), то вони полягають в наступному (див рис 2.12).

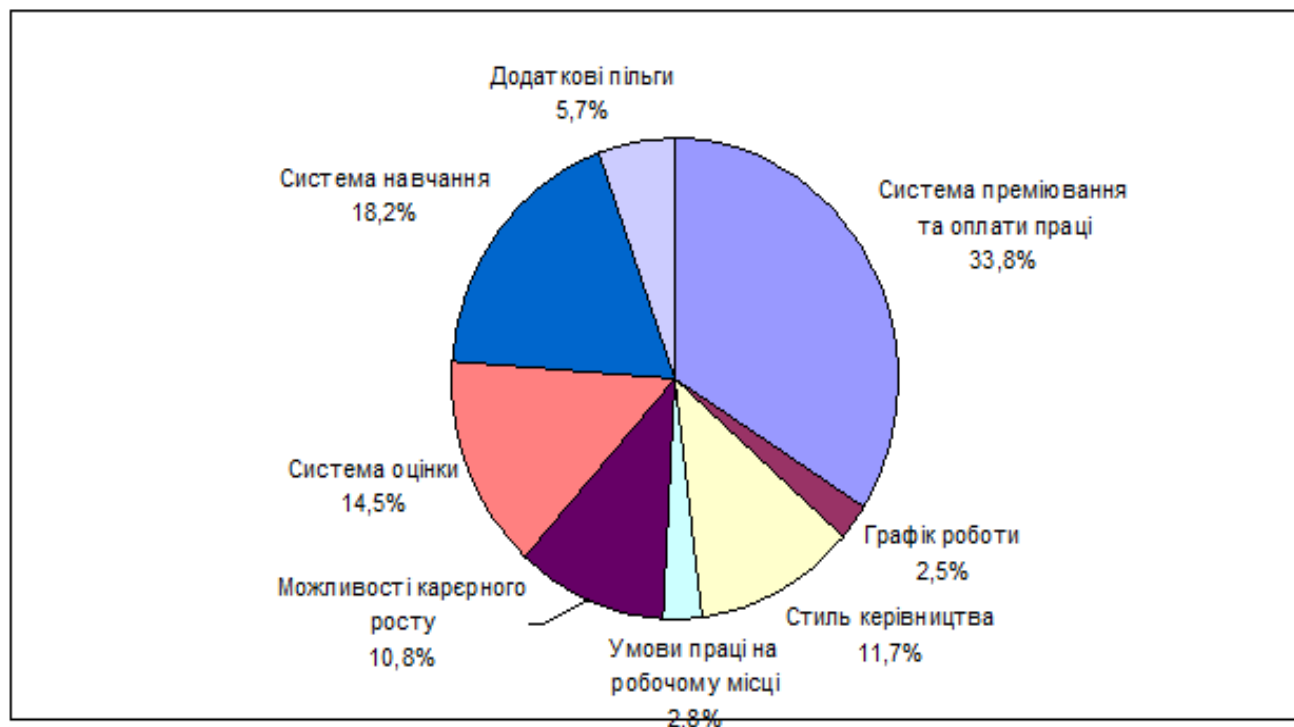


Рисунок 2.12. - Побаження працівників ФГ «Лаванда» стосовно удосконалення кадрової політики підприємства

Як видно з наведеної діаграми, 33,8% усіх опитаних працівників ФГ «Лаванда» на перше місце поставили необхідність удосконалення системи преміювання та оплати праці, яка з їх точки зору є неефективною і не відповідає реальним показникам ефективності роботи працівників. Також досить важливими для працівників ФГ «Лаванда» є розширення можливостей кар'єрного росту, удосконалення системи оцінки та впровадження більш різноманітних програм навчання персоналу.

Також зазначимо, що для оцінки ефективності політики управління персоналом підприємства доцільно оцінити її взаємозв'язок із загальною результативністю фінансово-господарської діяльності підприємства із використанням методів економіко-математичного аналізу та моделювання. Зокрема, за допомогою методів кореляційно-регресійного аналізу встановимо взаємозв'язок між обсягами чистого прибутку підприємства (Profit) та рівнем продуктивності праці (PP).

Щодо припущення про характер взаємозв'язку між обсягами чистого прибутку підприємства та рівнем продуктивності праці, то ми припускаємо існування лінійного характеру залежності, що описується наступною функцією:

$$Y = a_0 + a_1 * X \quad (2.1)$$

де: Y, X – результуючі та факторні ознаки;

a_i – параметри регресії, які необхідно оцінити за допомогою методу найменших квадратів (МНК)

Умова оптимальності параметрів математично виглядає таким чином:

$$f = \sum_{i=1}^n (Y_i - (a_0 + a_1 X_i))^2 \rightarrow \min \quad (2.2)$$

Y_i – статистичні дані про значення залежного фактору в i -му спостереженні

X_{ji} – статистичні дані про значення впливаючого фактору в i -му спостереженні

Мінімальне значення функції f досягається при таких значеннях параметрів, для яких виконується система рівностей:

$$\begin{cases} \frac{\partial f}{\partial a_0} = -2 \cdot \sum_{i=1}^n (y_i - a_0 - a_1 X_i) = 0 \\ \frac{\partial f}{\partial a_1} = -2 \cdot \sum_{i=1}^n X_i \cdot (y_i - a_0 - a_1 X_i) = 0 \end{cases}$$

Вищенаведена система рівнянь може бути вирішена матричним способом:

$$X \cdot A = Y$$

Вирішення цієї системи матричним способом виглядає наступним чином:

$A = X^{-1}Y$, де X^{-1} – обернена матриця до матриці X .

$$X = \begin{pmatrix} n & \sum X_i \\ \sum X_i & \sum X_i^2 \end{pmatrix} \quad A = \begin{pmatrix} a_0 \\ a_1 \end{pmatrix} \quad Y = \begin{pmatrix} \sum Y_i \\ \sum X_i \cdot Y_i \end{pmatrix}$$

В таблиці 2.8 представлені вихідні дані для дослідження взаємозв'язку між динамікою чистого прибутку ФГ «Лаванда» та динамікою продуктивності праці працівників.

Таблиця 2.8. - Вихідні дані для оцінки взаємозв'язку чистого прибутку ФГ «Лаванда» із динамікою продуктивності праці працівників

Роки	Чистий прибуток підприємства після оподаткування, тис. грн. (Profit), результуючий параметр	Продуктивність праці підприємства, тис грн. на 1 працівника (PP), впливаючий параметр
2016 рік	56,8	141,3
2017 рік	102,4	187,5
2018 рік	81,7	168,9
2019 рік	74,6	155,5
2020 рік	85,8	178,7
2021 рік	137,6	199,8

На рис. 2.13 представлено графічно характер взаємозв'язку між обсягами чистого прибутку та рівнем продуктивності праці на підприємстві ФГ «Лаванда».

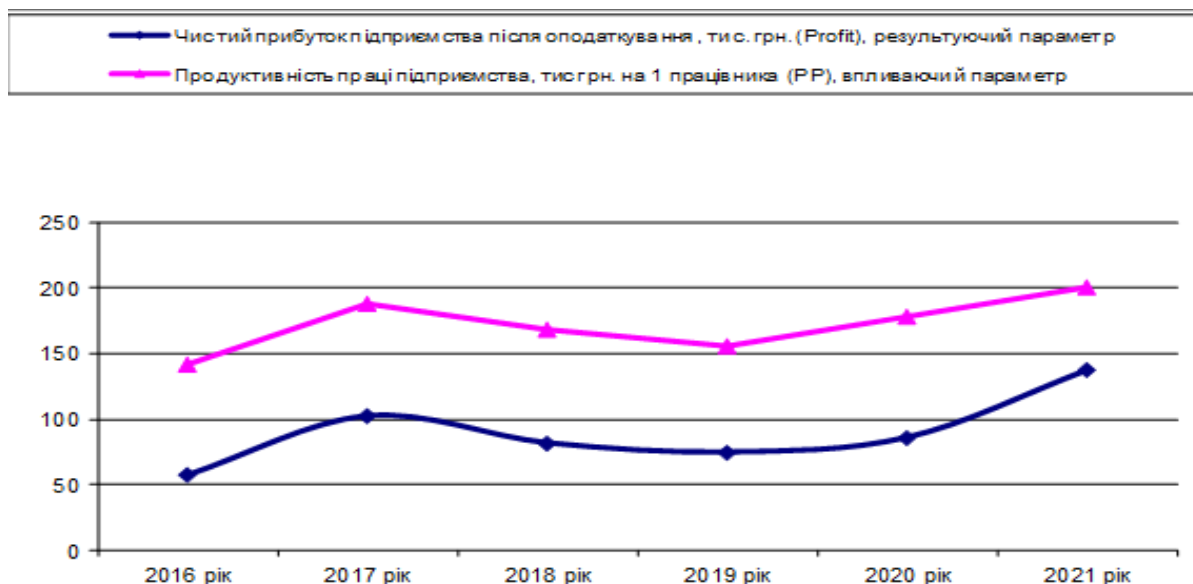


Рисунок 2.13 – Демонстрація взаємозв'язку чистим прибутку та продуктивності праці у ФГ «Лаванда»

Оцінку природи та тісноти взаємозв'язку проведено з використанням «Пакету аналізу», з розрахунком кореляційного коефіцієнту. Зазначений коефіцієнт дає можливість провести оцінку асоційованості рядів пакетних даних, а також забезпечує можливість визначення напрямку взаємозалежності - прямої чи оберненої. Розраховується кореляційного коефіцієнту з використанням наступної формули:

$$K_{x,y} = \frac{COV(X,Y)}{\sigma^2_x \cdot \sigma^2_y} \quad (2.3)$$

Провівши за допомогою ПЕОМ розрахунки за вищенаведеними формулами ми отримаємо значення коефіцієнту кореляції між чистим прибутком та рівнем продуктивності праці у ФГ «Лаванда», який становить 0,94. Оцінки засвідчують існування суттєвого взаємозв'язку між досліджуваними параметрами, а тому подальша побудова економетричної моделі залежності чистого прибутку від рівня продуктивності праці є доцільною. В табл. 2.8 представлені здійснені оцінки

параметрів економетричної моделі, визначені значення коефіцієнтів детермінації R^2 (що характеризують адекватність моделі побудованим статистичним даним) та здійснені оцінки коефіцієнту еластичності чистого прибутку від зміни рівня продуктивності праці ФГ «Лаванда» (показують, на скільки % зміниться чистий прибуток сільськогосподарського підприємства при зміні рівня продуктивності на 1%).

Таблиця 2.9 - Оцінки параметрів економетричної моделі залежності чистого прибутку (Profit) від динаміки продуктивності праці ФГ «Лаванда» (PP)

Статистичні оцінки параметрів	Значення
1. Параметри економетричної моделі	$\text{Profit} = - 120,1 + 1,22 * \text{PP}$
2. Коефіцієнт детермінації R^2	0,884
3. Коефіцієнт еластичності	1,22

Здійснені оцінки за методом МНК параметрів економетричної моделі засвідчують, що у цілому чистий прибуток ФГ «Лаванда» є чутливим до зміни рівня продуктивності праці (оскільки коефіцієнт еластичності > 1 і становить 1,22), а тому можна сказати що саме зростання продуктивності праці на підприємстві є вагомим чинником покращення результатів фінансово-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства ФГ «Лаванда».

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що будучи по суті організацією, орієнтованою на якісне зростання і прибуток, у якості корпоративної стратегії ФГ «Лаванда» розглядається стратегія розвитку за рахунок динамічних інновацій у сфері виробництва та маркетингу продукції АПК, мета якої у розробці та впровадженні найбільш передових та прогресивних технологій. При цьому кадрова стратегія ФГ «Лаванда» орієнтована на постійне нарощування кадрового та інтелектуального потенціалу.

2. Виявлено, що недоліком кадрової політики ФГ «Лаванда» є високий показник плинності кадрів на підприємстві, що свідчить про нестабільний кадровий склад, причиною яких можна вважати недостатню роботу з розвитку можливостей кар'єрного росту, удосконалення системи оцінки та впровадження різноманітних програм навчання персоналу.

3. Дослідження показують, що останнім часом масштаби та ефективність роботи підприємства підвищилась, про що зокрема свідчить зростання валових зборів та реалізації продукції рослинництва, збільшення реалізації іншої продукції, зростання показника прибутку від діяльності підприємства. Оцінка витрат операційної діяльності підприємства засвідчує різні тенденції, зокрема, адміністративні витрати в ФГ «Лаванда» скоротились за період 2020-2021 років на 0,9 тис грн. або на 1,6%, відповідно підприємству вдалося оптимізувати свою систему управління та скоротити витрати на утримання адміністративного апарату. Збутові витрати підприємства навпаки, зросли на 1,4 тис грн. або на 1,4%, що у свою чергу обумовлено зростанням обсягів реалізації продукції.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Управління розвитком ділової кар'єри співробітників

Аналіз проблем розвитку кар'єри на підприємстві показав, що реалізація кар'єри не означає неодмінний і постійний рух у висхідному напрямку в рамках організаційної ієрархії. Крім вертикального кар'єрного росту, виділяють ще горизонтальний і доцентровий, значення яких при цілеінструментальному відношенні до кар'єри збільшується.

Принциповий (стратегічний) план вивчення професійно-практичного аспекту кар'єри полягає в такому.

1. Виявити ступінь задоволеності співробітників роботою в організації та кар'єрою, а також причини незадоволеності (при наявності таких).
2. Проаналізувати відповідність рівня домагань респондентів реальному становищу в організації.
3. Прослідкувати ступінь впливу основних факторів, що визначають задоволеність кар'єрою, таких як: сприйняття й оцінка змісту роботи; стосунки між працівниками в організації у процесі кар'єрної реалізації; величина матеріальної винагороди; зміст кар'єрних зусиль і виробничої діяльності.
4. Простежити тенденцію зміни ставлення до кар'єри залежно від уявлень про неї та рівня запитів особистості.
5. Визначити ступінь погодженості інтересів підприємства і персоналу з питань кар'єрного росту.

Для проведення дослідження розроблена анкета з 21 питання, яка складається з декількох блоків. Перший присвячений вивченню задоволеності кар'єрою на підприємстві та стану мотиваційних блоків, що її визначають. Другий - виявленню рівня погодженості інтересів підприємства і персоналу з питань кар'єри. Третій складався в основному з об'єктивних питань інформативного характеру. Беручи до уваги перераховані істотні характеристики генеральної сукупності, опитування проводилось серед керівників (вищого, середнього чи нижчого рівня) і службовців, що вважаються на ФГ "Лаванда" «незамінними» працівниками.

Таким чином, у результаті проведеного у 2021 р. дослідження всебічному аналізу були піддані всі керівники і службовці ФГ "Лаванда" загальною кількістю 144 особи. Соціально-професійна і соціально-статусна характеристика мала такий вигляд: керівники – 27%; фахівці – 52 і службовці, що є «незамінними» працівниками на підприємстві (на думку їх керівника) – 21%.

Серед опитаних 68% респондентів у віці до 35 років, від 35 до 45 років - 17, від 45 до 50 - 11, у віці понад 55 років – 4% респондентів. Переважна більшість опитаних мають вищу освіту (60% респондентів), з неповною вищою – 18, 15 - з середньоспеціальною, 1 - з середньотехнічною, з середньою освітою - 6 респондентів, серед яких 35 склали чоловіки і 65% - жінки.

Дослідницькі методи включали анкетування, вивчення кадрових документів, бесіду.

Результати дослідження показали, що більшість респондентів на обох підприємствах не задоволені кар'єрою і вважають, що вона не відбулася (59%), 31 - не впевнені, і тільки 10% задоволені своєю кар'єрою.

На питання: «Чи сприяє підприємство розвитку ділової кар'єри?» ствердно відповіли менше половини опитаних (табл. 3.1.). Серед тих, хто вважає, що його кар'єра не вдалася, кількість ще менша. Цікаво, що більшість співробітників

переконані, що підприємство сприяє розвитку кар'єри тільки обмеженого кола людей. Подібні результати підтверджують гіпотезу про відсутність системного підходу до кар'єри в контексті сучасного менеджменту персоналу і на основі кваліфікованих розробок кар'єрних технологій.

Таблиця 3.1 - Структурування ставлення респондентів до умов розвитку кар'єри на підприємстві

Чи сприяє підприємство розвитку ділової кар'єри?	Відповіді респондентів підприємств	Відповіді тих, чия кар'єра не відбулася
	ФГ “Лаванда”	ФГ “Лаванда”
Так	43%	25%
Ні	6%	5%
Тільки обмеженого кола людей	51%	70%

Насторожує той факт, що в цілому, хоча б один раз, думали про зміну місця роботи 71% опитаних у ФГ “Лаванда” (табл. 3.2), тобто - більша частина персоналу підприємства. Якщо взяти до уваги, що це керівний склад і цінні для підприємства працівники, то ситуацію можна охарактеризувати як критичну.

Таблиця 3.2 - Структурування відношення респондентів до можливої зміни місця роботи

Думали про зміну місця роботи	ФГ “Лаванда”
... особливо в останній час	20,5%
..., але не прийняли остаточного рішення	9%
..., але немає гідних альтернатив	15%
... постійно	-
... коли відчувають злість	20,5%
... одного разу в минулому	6%
Ні, на це немає ніяких причин	29%

При цьому більше 40% респондентів на ФГ “Лаванда” готові змінити роботу, але з різних причин ще не зробили цього. Подібні результати виявляють на ФГ

“Лаванда” серйозні проблеми у сфері кадрової політики взагалі та управлінні кар'єрою зокрема. Можна зробити такі висновки:

- на ФГ “Лаванда” немає механізму, який би дозволяв відслідковувати, наскільки повно реалізуються кар'єрні можливості того чи іншого співробітника, тобто відсутній індивідуальний підхід при плануванні та реалізації кар'єри;
- організаційний менеджмент не враховує уявлення персоналу про кар'єру, вимог до неї, тому інтереси підприємства і персоналу не погоджені, і навіть цінні для організації співробітники й управлінський персонал не задоволені своєю кар'єрою, що знижує ефективність функціонування підприємства.

Для усунення цих недоліків необхідно знати причини незадоволеності роботою і кар'єрою на підприємстві. У ході аналізу кар'єри як об'єкта управління були виділені основні мотиваційні блоки, які впливають на задоволеність / незадоволеність кар'єрою і роботою, такі як: задоволеність змістом роботи; морально-психологічний клімат у колективі; величина матеріальної винагороди; зміст кар'єрних зусиль. Дослідження стану цих показників на підприємстві дало такі результати.

Більшість респондентів вважають, що робота на підприємстві в основному відповідає їх професійним інтересам (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Структурування думки респондентів про ступінь відповідності роботи професійним інтересам

Ступінь відповідності роботи професійним інтересам	ФГ “Лаванда”
Цілком відповідає	27%
Майже відповідає	41%
Частково відповідає	29%
Абсолютно не відповідає	3%

Серед усіх опитуваних, тільки 3% у ФГ “Лаванда” дотримуються протилежної точки зору і впевнені, що робота взагалі не відповідає їх професійним

інтересам. Отже, у цілому співробітники задоволені змістом роботи, тобто причина негативного відношення до кар'єри в організації не пов'язана з відношенням до змісту роботи.

Діагностика міжособистісних відносин на підприємствах показала, що морально-психологічний клімат у колективах - задовільний. Більшість опитаних задоволені визнанням і повагою в організації. У тому числі й ті, хто вважає свою кар'єру невдалою. Тих, хто зовсім незадоволений, не виявилося (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Ступінь задоволеності респондентів визнанням і повагою в колективі

Ступінь задоволеності визнанням і повагою в колективі	Відповіді респондентів	Відповіді тих, хто кар'єрою незадоволений
Повністю задоволені	21%	19%
Задоволені	62%	75%
Частково задоволені	17%	6%
Незадоволені	-	-
Зовсім незадоволені	-	-

Основною причиною невдалої кар'єри респонденти відзначили «погану організацію матеріального стимулювання» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Структурування відношення респондентів до причин, завдяки яким кар'єра не склалася

Причини	ФГ “Лаванда”
Недостатня організація матеріального стимулювання	39%
Я не бачу можливості кар'єрного росту на цьому підприємстві	22%
Недостатні знання й уміння керівника	18%
Немає можливості для самореалізації	14%
Немає відповідної освіти	3,5%
Кар'єрний ріст ще не скінчився	3,5%
Незадовільні умови праці	-

Оплата праці в ФГ “Лаванда” у середньому не на багато перевищує мінімальний рівень заробітної плати в Україні. Матеріальні виплати працівникам, як показало опитування директора підприємства, можуть збільшитися тільки у випадку підвищення рівня продажу і зменшення усіх видів витрат, останнє, на їх думку, можливо лише при поліпшенні загальної економічної ситуації в країні.

Таблиця 3.5 - Структурування залежності між відношенням респондентів до кар'єри і причинами незадоволеності нею

Причини незадоволеності кар'єрою на підприємстві	Вважають, що кар'єра відбулась чи утримуються від категоричних суджень	Вважають, що кар'єра не відбулась
	ФГ “Лаванда”	ФГ “Лаванда”
Недостатня організація матеріального стимулювання	44%	37%
Немає можливості для самореалізації	22%	10,5%
Немає можливостей кар'єрного росту на цьому підприємстві	12%	31,5%
Недостатні знання й уміння керівника	22%	16%
Кар'єрний ріст ще не закінчений	-	5%

Як показали результати дослідження, недостатнє матеріальне стимулювання - головна, але не єдина проблема (табл. 3.5). Підтвердилася гіпотеза про відсутність на підприємстві кваліфікованих кар'єрних технологій. Співробітники ФГ “Лаванда” (22%) на друге місце за ступенем значимості серед причин незадоволеності кар'єрою поставили відсутність можливості кар'єрного росту на підприємстві.

Серед стимулів і мотивів, найзначнішими є збільшення доходу і соціальних гарантій (табл. 3.6). Комплексне поєднання і вдале врахування стимулів і мотивів здатні принести бажаний мотиваційний ефект. У протилежному разі в персоналу можуть скластися небажані для підприємства мотивації. Якщо зіставити таблицю 3.5 і 3.6, то можна прийти до висновку, що кадрова політика у сфері управління кар'єрою на ФГ “Лаванда” призводить саме до небажаних мотивацій.

Таблиця 3.6 - Виділення спонукальних причин у кар'єрного росту

Причини	Рейтинг
	ФГ “Лаванда”
Можливість самореалізації	1
Більш високий дохід	2
Посада гарантує значну соціальну безпеку і стабільність	3
Повага людей	4
Більш висока посада дає можливість обертатися в інших соціальних колах	5
Для мене важливі не стільки особисті цілі, скільки інтереси підприємства. (Краще від мене цього ніхто не зможе зробити)	6
Суспільне визнання	7
Посада дає певні привілеї	8
Можливість керування іншими людьми	9
Лестощі підлеглих	10

Так, основна причина, з якої персонал прагне до розвитку кар'єри, полягає в можливості самореалізації. За нею йде потреба в більш високій заробітній платі (табл. 3.6). У той же час на обстежуваних підприємствах не надають персоналу можливості задоволення цих потреб (табл. 3.6). У міру того як персонал починає це усвідомлювати, у нього формується мотивація, протилежна інтересам підприємства – прагнення до зміни місця роботи.

Результати розподілу респондентами причин, що могли б спонукати їх до переходу на інше місце роботи, представлені в таблиці 3.7, де цифрою 1 відзначені найголовніші причини для переходу на інше місце роботи; 2 – менш значні; 3-недостатні; 4 – причини, що не спонукали б перемінити роботу.

Наведена таблиця добре відображає виявлену залежність між незадоволеністю кар'єрою, причинами, що її викликають, і стимулами для переходу на інше місце роботи. Такі причини незадоволеності кар'єрою як погане матеріальне стимулювання, неможливість самореалізації та відсутність можливості кар'єрного росту на підприємстві, які одержали найбільшу підтримку в респондентів, є головними побудниками до зміни місця роботи і позначені цифрою 1 і 2 (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Структурування респондентами спонукальних причин для переходу на інше місце роботи.

Причини переходу на інше місце роботи	ФГ “Лаванда”
Більш високий дохід	1
Підвищення по службі	2
Більше можливостей для професійного росту	2
Кращі можливості для розвитку	2
Більш цікава, різноманітна робота	3
Більше визнання особистих досягнень	3
Кращі взаємини між співробітниками	3
Більш зручний режим роботи	3
Робота більше відповідає моїй кваліфікації	4
Можливість працювати без указівок зверху	4
Менш нервова і відповідальна робота	4
Кращі взаємини з керівництвом	4
Менші витрати часу на дорогу між домом і роботою	4
Безпека робочого місця	4

У третю групу потрапили причини, пов'язані з морально-психологічним кліматом у колективі та умовами роботи. Причини третьої групи, з погляду персоналу, є недостатнім стимулом для переходу на інше місце роботи.

Таким чином, велике значення при організації управління кар'єрою на підприємстві має забезпечення певної збалансованості факторів зовнішнього і внутрішнього стимулювання.

До групи зовнішніх факторів, спрямованих на задоволення матеріальних потреб працівника, але мало пов'язаних із сутнісним змістом роботи, у даному випадку належать матеріальні виплати (стимули) – заробітна плата, премії, дивіденди й ін., якими як показало дослідження не задоволені респонденти, а також фактори гігієнічні (фрустратори) – умови роботи, тривалість робочого дня й ін., що знаходяться в задовільному стані на підприємствах. На ФГ “Лаванда” у забезпеченні мотивації величезну роль буде мати ліквідація незадоволеності

розміром заробітної плати. У той же час особливу увагу варто звернути на те, що мотиваційний ефект заробітної плати (стимулів) і умов праці (фрустраторів) обмежений. При їх належному рівні людина швидко звикає до ситуації, що створилася, і зростання мотиваційного ефекту можливе тільки тоді, коли в дію вступають найістотніші побудники-мотиватори – фактори внутрішнього змісту. На ФГ “Лаванда” ними є збільшення можливостей розвитку, професійного росту і самореалізації. Недостатнє застосування, з тих чи інших причин, одних факторів мотивації можна частково компенсувати іншими, тому що фактори мотивації носять досить нестійкий, взаємоперехідний і взаємодоповнюючий характер.

Виходячи із загальних особливостей їх дії, виділені три групи: 1) фактори зовнішнього змісту (матеріальні); 2) фактори особистого й організаційного характеру, викликані умовами праці (нематеріальні); 3) внутрішні фактори, пов'язані із психічними процесами діяльності людини (психологічні).

Уявлення респондентів про кар'єру мають такий вигляд (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Структурування уявлень респондентів про кар'єру

Уявлення про кар'єру	ФГ “Лаванда”
Спосіб самовираження	19%
Успішне просування у певній сфері діяльності	30%
Посадовий ріст	19%
Матеріальне збагачення	20%
Стиль життя	5%
Влада	3%
Досягнення популярності, слави, вигоди	4%

З таблиці видно, що службовці ФГ “Лаванда” схильні асоціювати кар'єру з успішним просуванням у певному виді діяльності та матеріальним збагаченням.

Щоб проаналізувати методи, за допомогою яких респонденти схильні усувати конфлікт інтересів, їм була запропонована проблемна ситуація: «Ви здатні на більше, і якщо зрозумієте, що займаєте невідповідну посаду, то... Визначте наскільки кожне з запропонованих тверджень відповідає вашим уявленням: і позначте цифрою 1, якщо цілком відповідає, 2 – майже відповідає, 3 – частково

відповідає, 4 – абсолютно не відповідає». Результати відповідей на це питання представлені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Структурування заходів, що вживаються респондентами ФГ “Лаванда” у випадку незадоволеності кар'єрою

Заходи	«1»	«2»	«3»	«4»
Подумаю про те, як можна розширити свої повноваження в рамках займаної посади.	21%	33%	36%	9%
Подумаю про те, щоб переїняти роботу	34%	29%	17%	20%
Подумаю про те, що недостатньо виявив/-ла свої здібності і буду шукати способи, щоб виправити недолік	49%	24%	24%	3%
Я тактовно натякну про це своєму начальнику	12%	29%	12%	47%
У цьому немає нічого дивного, я практично не зустрічав/-ла людей, що могли б цілком реалізувати себе на підприємстві	9%	22%	44%	25%
Буду чекати, поки цю невідповідність не помітить начальник, справедливність повинна перемогти	12,5%	12,5%	34%	41%
Звернуся за консультацією у відділ кадрів	0	6%	34%	60%
Звернуся у відділ кадрів із проханням підшукати мені іншу посаду	0	0	26%	74%

Серед співробітників ФГ “Лаванда” тих, хто дотримується подібної точки зору, вдвічі менше (31%). В іншому підхід до кар'єрних побудов у співробітників підприємств схожий. Респонденти показали несуттєвий вплив відділу кадрів на кар'єрні процеси в організаціях. Так, жоден із респондентів не схильний звертатися до відділу кадрів із проханням підшукати відповідну посаду кадрів, за консультацією, схильні звернутися тільки 6% респондентів ФГ “Лаванда”.

Найбільше схвалення в респондентів одержав такий підхід, як пошук можливих варіантів більш активного прояву здібностей. Це свідчить про те, що респонденти готові займати активну позицію з питань планування і реалізації кар'єрних стратегій, що додатково обґрунтовує необхідність впровадження на підприємствах консультувань із питань індивідуального планування кар'єри.

На користь подібного нововведення свідчить і той факт, що другою за популярністю мірою у випадку незадоволеності кар'єрою стала зміна місця роботи (63% респондентів ФГ “Лаванда”). Отже, якщо кадрова політика підприємства не буде спрямована на підтримку активності співробітників у сфері планування кар'єри, то більше 60% опитаних будуть готові до зміни місця роботи.

У той же час позитивним є той факт, що на контрольне запитання керівники вищої ланки, власники підприємства і службовці дали подібні відповіді. Рейтинг отриманих якостей представлений у табл. 3.10, де цифрою «1» позначена найголовніша якість, цифрою «2» – менш значна і далі до 10. «10» – найменш значна для підприємства якість працівника.

Таблиця 3.10 - Структурування респондентами якостей, необхідних для успішної кар'єри на підприємстві

Якості	Рейтинг	
	Персонал	Керівники й власники
Високий професіоналізм	1	1
Має унікальні знання, уміннями і навички	2	3
Відданість інтересам підприємства	3	4
Уміння спілкуватися з людьми	4	5
Великий досвід роботи на підприємстві	5	2
Ретельність	6	6
Ініціативність	7	8
Прагнення до нововведень	8	7
Приємна зовнішність	9	9
Уміння прислужуватися перед начальством	10	10

З таблиці видно, що керівники і власники підприємств на відміну від співробітників більшого значення надають досвіду роботи в організації, ніж унікальності знань, умінь і навичок працівників. У всьому іншому погляди керівників і власників підприємства збігаються з поглядами персоналу. Отже, керівники, власники і персонал підприємства мають єдине уявлення про цілі організації та якості працівників, що необхідні для їх досягнення. У той же час

результати дослідження показали, що респонденти не схвалюють методів управління персоналом узагалі та його кар'єрою зокрема.

Таким чином, результати дослідження дозволяють перелічити основні особливості розвитку кар'єри на ФГ “Лаванда”, де вона слабо детермінована. Вони полягають у такому:

- керівництво підприємства не створює умов для реалізації кар'єрних можливостей персоналу і не відслідковує ступінь задоволеності кар'єрою і роботою в організації;

- відсутній індивідуальний підхід у плануванні та реалізації кар'єри, що дозволив би врахувати потреби, мотиви, інтереси і життєві цілі індивіда, його уявлення про кар'єру;

- мотиваційне «ядро» кар'єрних устремлінь складають потреби в самореалізації та більш високій заробітній платі, у той час як обстежувані підприємства не надають персоналу можливості задоволення цих потреб, унаслідок чого велика частина персоналу підприємства думає про зміну місця роботи;

- кар'єрний процес і управління кар'єрою «нічий», тому системна кар'єра в контексті сучасного менеджменту персоналу і на основі кваліфікованих розробок кар'єрних технологій у реальній дійсності підприємства відсутня; що веде до неефективного використання трудового потенціалу;

- інтереси підприємства і персоналу з питань кар'єри не погоджені, що знижує ефективність функціонування підприємства.

Для вирішення цих проблем, як показало дослідження, доцільне застосування таких методів:

- діагностики стану ціннісно-мотиваційного змісту кар'єри і практичних аспектів її реалізації (на основі соціологічного дослідження);

- індивідуального планування кар'єрної стратегії;

- консультувань із питань кар'єри;

– планування і розвитку кар'єри на основі балансу інтересів підприємства й індивіда.

Суть кар'єрної стратегії відображається в організації кар'єри так, щоб сам спосіб просування забезпечував раціональне використання дієвих механізмів і зменшував вплив будь-яких факторів гальмування і опору. За такого розуміння кар'єрної стратегії, стратегічною метою є забезпечення стабільності кар'єрного процесу.

Стратегічний план реалізації кар'єри як перспективна система взаємозалежних дій, містить у собі задачі ефективного використання усіх видів ресурсів, максимальну адаптацію до умов ділового зовнішнього середовища і гнучкість індивіда. Стратегічний план описує майбутній стан кар'єри, отже він формується на основі уявлень індивіда про майбутнє, передбачення можливих змін параметрів ділового середовища, аналізу власних знань, умінь і навичок і вивчення попиту на них.

Весь процес побудови і реалізації кар'єрної стратегії можна представити схематично.

Мета процесу стратегічного планування – домогтися успішності в кар'єрі за допомогою повної та оптимальної реалізації кар'єрних можливостей. Робота зі стратегічного планування кар'єри, яка проведена на 1, 2, і 3-му кроці, дозволяє сформулювати положення про кар'єрну місію. Шляхом аналізу своїх внутрішніх можливостей людині необхідно з'ясувати, на які стратегічні конкурентні переваги вона може розраховувати у перспективі, розвиваючи потенціал, яким володіє в даний момент.

Наступний етап стратегічного планування кар'єри - узгодження кар'єрних претензій індивіда та інтересів підприємства, який проводиться за трьома показниками:

– результатами атестацій і співбесід;

- системою коефіцієнтів («рівнів»);
- заробітною платою.

Головна задача цього етапу - з'ясувати причину розбіжності чи точки «неузгодженості» і врахувати їх при розробці кар'єрної стратегії.

Останній етап – виконання стратегічного плану.

Мета кожної стратегії - вибір тих тактичних рішень, що будуть сприяти розвитку кар'єри. Найкраща стратегія у світі виявиться зовсім марною, якщо не буде підкріплена тактикою, яка втілить цю стратегію в життя.

Можна сформулювати деякі загальні принципи і правила, які необхідно використовувати у процесі стратегічного планування кар'єри.

1. Розгортати тактичні дії так, щоб не втратити контроль над стратегією в цілому.
2. Прораховувати кожен крок. На будь-якому етапі планування необхідно точно знати терміни виконання. Це виробить готовність до усунення ускладнень, які можуть виникати.
3. Оцінювати результати, тобто визначати, чи відповідає кар'єрне становище обраній тактиці.
4. Ніколи не переносити відповідальність за невиконання тих чи інших заходів на обставини. Стратегія і розробляється для того, щоб випереджати несприятливий хід подій. Якщо це не вдається, то причина - недостатній чи неправдивий аналіз кар'єрних потенцій, конкурентів чи посадових обов'язків.

Таким чином, сформулювавши стратегічний план і розробивши тактичні кроки, необхідно періодично його аналізувати, перевіряючи, як він працює, і постійно повертаючись до нього, вносити необхідні зміни на підставі того, що відбувається в конкурентному середовищі, на підприємстві або на ринку трудових ресурсів.

3.2. Напрямки удосконалення системи управління персоналом ФГ «Лаванда»

Проведене дослідження кадрового управління та його потенціалу в ФГ «Лаванда» дало змогу виявити наявні проблеми в кадровій роботі організації, найважливішими серед яких виявились - відсутність системної роботи з новими співробітниками, відсутність наставництва та важкий процес адаптація кадрів, неефективна мотиваційна система, не налагоджена робота зі стимулювання кар'єрного росту, не сформований корпоративний дух та досить низька культура, тощо. Базуючись на результатах проведеного аналізу та виявлених проблемах в системі кадрового управління фермерським господарством, маємо змогу сформулювати найважливіші принципи, на яких в перспективі має базуватись система кадрового управління і яка має забезпечити ефективність його функціонування:

1. Удосконалення системи адаптації нових працівників до колективу та корпоративної культури ФГ «Лаванда». Як показав проведений аналіз, нові працівники досить важко входять в колектив та освоюються зі своїми функціональними обов'язками, через це досить тривалий час їх продуктивність нижча за продуктивність тих працівників ФГ «Лаванда», які вже працюють певний час. На наш погляд, усунути дану проблему допоможе впровадження програми наставництва для нових працівників.

Для цього ми пропонуємо до кожного нового працівника прикріпити на період його адаптації до колективу та до умов роботи в сільськогосподарському підприємстві наставника – більш досвідченого менеджера ФГ «Лаванда», який повинен допомагати новому працівнику більш швидко увійти у роботу своїми порадами та консультаціями. При цьому для того, аби мотивувати менеджерів ФГ «Лаванда» до участі у програмі наставництва, необхідно здійснити наступні заходи:

- по-перше – на період часу, протягом якого буде реалізовуватись програма наставництва, наставнику ФГ «Лаванда» необхідно гарантувати оплату праці на рівні, на кілька відсотків вище ніж у попередньому періоді;

- по-друге – на підставі результатів оцінки роботи нового працівника після проходження процесу його адаптації наставника необхідно преміювати у разі, коли новий працівник демонструватиме високі показники продуктивності.

Що стосується конкретного ефекту від реалізації програм наставництва для нових працівників ФГ «Лаванда», то він перш за все виявляється у більш швидкому зростанні продуктивності праці нового працівника а також у більш швидкій адаптації новачка до нових умов роботи, нового колективу, прийнятих в сільськогосподарському підприємстві принципів, стандартів та норм поведінки.

В таблиці 3.11 представлені фактичні показники, які характеризують тривалість входження нових працівників в роботу, рівень відставання їх продуктивності праці від продуктивності праці інших працівників та втрати ФГ «Лаванда», пов'язані з цим, а також прогноз цих показників після впровадження програми наставництва для новачків.

Таблиця 3.11 - Прогнозований ефект від впровадження програми наставництва для новачків ФГ «Лаванда»

Показники	До впровадження	Після впровадження	Зміна показників	
			+/-	%
1. Середньотижнева продуктивність праці одного працівника, тис грн	2,1	2,1	-	-
2. Середня тривалість періоду, протягом якого відбувається адаптація нових працівників, тижнів	7	4	-3	-42,9
3. Середнє відставання продуктивності праці нових працівників в період адаптації, %	30	20	-10	-33,3
4. Втрати ФГ «Лаванда», тис грн.	4,41	1,68	-2,73	-61,9

Таким чином ми прогнозуємо, що середня тривалість періоду адаптації нового працівника до роботи в ФГ «Лаванда» за рахунок впровадження програм наставництва для новачків скоротиться з 7 тижнів до 4 тижнів, тобто на 42,9%; при цьому середній рівень відставання продуктивності праці новачків від інших працівників за рахунок того, що наставник буде консультувати новачка, скоротиться з 30% до 20%, внаслідок чого втрати ФГ «Лаванда» за рахунок більш низької продуктивності праці нових працівників скоротяться з 4,41 тис грн до впровадження програми до 1,68 тис грн після впровадження програми наставництва, тобто економія коштів за рахунок впровадження програм наставництва складе 2,73 тис грн або 61,9%, на підставі чого ми можемо зробити обґрунтований висновок щодо ефективності запропонованих нами заходів.

2. Другий напрямок удосконалення системи роботи із кадрами в ФГ «Лаванда» - розширення інструментів матеріального стимулювання працівників. Для цього ми пропонуємо впровадити такий вид матеріального стимулювання, який активно використовується у західній практиці, як надання працівникам підприємства безвідсоткових споживчих кредитів на придбання побутових товарів і т.ін. Західна практика показує, що персоналу, який працює певний час на підприємстві та зарекомендував себе як надійний та постійний, надаються безвідсоткові кредити. Розмір кредитів визначається керівництвом після розгляду потреби в ньому, а строк погашення зазвичай коливається від 1 до 5–ти років. Зазначимо, що на Заході найбільш популярним і ефективним методом стимулювання вважається надання безвідсоткових кредитів під придбання житла. Зауважимо, що фінансові можливості ФГ «Лаванда» не дозволяють кредитувати придбання житла його працівників, у той же час безвідсоткове споживче кредитування (кредити під придбання холодильників, телевізорів, мікрохвильових печей, меблів, пральних машин і т.д.) а також видача безвідсоткових кредитів на одержання освіти є цілком реальним для ФГ «Лаванда». Для того, щоб реалізувати цей захід, ми пропонуємо в ФГ «Лаванда» сформувати спеціальний фонд для

безвідсоткового кредитування працівників (кошти фонду будуть формуватися за рахунок відрахування частини чистого прибутку підприємства до фонду кредитування). Звичайно, реалізація цього заходу потребуватиме від підприємства додаткових витрат, однак в кінцевому рахунку це підвищить умотивованість працівників ФГ «Лаванда», підвищить рівень їх прихильності до підприємства (і дозволить вирішити проблему плинності кадрів), що в кінцевому рахунку позитивно позначиться на продуктивності праці і на показниках господарської діяльності ФГ «Лаванда».

Як показали результати дослідження, розмір заробітної плати працівників ФГ «Лаванда» (у т.ч. і її фіксованої частини) недостатньо пов'язаний з реальними результатами роботи працівників. Зокрема, якщо в 2021 році продуктивність праці збільшилась на 11,8%, то фіксована частина заробітної плати персоналу ФГ «Лаванда» збільшилась лише на 5,9%, тобто темпи приросту продуктивності праці майже вдвічі перевищують приріст фіксованої частини заробітної плати. Ми пропонуємо для об'єктивного визначення рівня окладу працівників прив'язати результати оплати праці з показниками ефективності їх роботи. При цьому ми можемо виділити дві групи працівників:

- до першої групи працівників ми віднесли менеджерів із продажу та заступника голови із комерційної діяльності. Для цих працівників ми пропонуємо прив'язати рівень оплати праці до такого показника як чистий дохід від реалізації сільськогосподарської продукції;

- до другої групи працівників ми віднесли голову, заступника голови з адміністративних питань, менеджера по персоналу, головного інженера та механізатора, секретаря та головного бухгалтера. Для цих працівників ми пропонуємо прив'язати рівень оплати праці до такого показника як чистий прибуток сільськогосподарського підприємства.

Механізм обґрунтування окладу для працівників першої групи сільськогосподарського підприємства ФГ «Лаванда» повинен містити наступні

етапи та процедури:

1. Аналіз середньомісячного окладу працівника у попередньому періоді (Оф).
2. Аналіз показників ефективності роботи працівників (або індивідуальні чисті доходи від продажу або чистий прибуток в залежності від груп працівників) за попередній період та розрахунок темпу їх приросту (Тпок).

3. Обґрунтування темпу приросту фіксованої частини заробітної плати для працівника на наступний період в залежності від темпу приросту показників ефективності діяльності працівника в попередньому періоді. Ми пропонуємо для обґрунтування темпу приросту окладу (То) для працівників першої групи на наступний період виходити з такого співвідношення: $T_o = 0,75 * T_{пок}$

4. Прогнозування окладу для працівників на наступний період:

$$\text{Опл} = \text{Оф} * (1 + 0,75 * T_{пок}) \quad (3.1)$$

Для працівників другої групи, які не займаються безпосередньо продажем сільськогосподарської продукції, ми пропонуємо застосувати дещо інший механізм визначення окладів на наступний період.

1. Аналіз середньомісячного окладу працівника у попередньому періоді (Оф).
2. Аналіз динаміки чистого прибутку та визначення тої його частини, яка повинна бути спрямована на збільшення суми окладів працівників на наступний період (ми пропонуємо спрямовувати 20% приросту чистого прибутку підприємства на збільшення окладів працівників).

3. Визначення коефіцієнтів трудової участі працівників ФГ «Лаванда», які визначатимуть частку фіксованої частини заробітної плати окремих працівників в загальному прирості заробітної плати. Зазначимо, що сума коефіцієнтів трудової участі для всіх працівників ФГ «Лаванда» повинна дорівнювати 1.

4. Для остаточного визначення окладу працівників необхідно скористатись наступною формулою:

$$\text{Опл} = \text{Оф} + (\square \text{ЧП} * \text{КТУ}) / 12 \quad (3.2)$$

Опл – місячний оклад працівників на плановий період; Оф – місячний оклад працівників за фактичний (звітний) період; □ЧП – частка приросту чистого прибутку за попередній рік, яка спрямовується на збільшення окладів на наступний рік; КТУ – коефіцієнт трудової участі працівника

В таблиці 3.4 представлено обґрунтування окладів для працівників ФГ «Лаванда» на 2022 рік на підставі аналізу окладів в 2021 році та приросту показників ефективності роботи працівників за останній рік.

Таблиця 3.12 - Обґрунтування окладів на 2022 рік для працівників ФГ «Лаванда» (перша група)

Працівники	Середньомісячний оклад за 2021 рік, грн	Темп приросту продуктивності праці за 2021 рік, %	Середньомісячний оклад на 2022 рік, грн	Темп приросту окладу, %
Заступник голови по комерційній діяльності	4506,8	11,2	4885,2	8,4
Менеджер із продажу продукції	3833,2	16,9	4319,2	12,7

Таким чином слід сказати, що з урахуванням реального рівня продуктивності праці вищеназваних працівників за 2021 рік, найбільший темп приросту окладу в розмірі 12,7% повинен бути для менеджерів; далі за рівнем збільшення окладів іде заступник голови по комерційній діяльності, оклад якого на 2022 рік повинен збільшитись на 8,4%.

Таблиця 3.13 - Визначення коефіцієнтів трудової участі для працівників ФГ «Лаванда»

Працівники	Рейтинг працівника (від 0 до 10), балів	Коефіцієнт трудової участі, частка
Голова	9,0	0,247
Заступник голови з адміністративних питань	10	0,274
Секретар	4,5	0,123
Головний бухгалтер	5,5	0,151
Менеджер по персоналу	7,5	0,205
Разом	-	1,0

Далі обґрунтуємо зростання окладів на 2022 рік для працівників другої групи, тобто для тих, які безпосередньо не задіяні в продажу сільськогосподарської продукції і тому прямо не приносять доходів ФГ «Лаванда». В таблиці 3.13 представлено розраховані коефіцієнти трудової участі кожного з працівників за 2021 рік, побудовані нами на підставі обстеження діяльності підприємства, ознайомлення з обов'язками та обсягом роботи кожного з працівників, на підставі чого ми сформулювали власне бачення внеску кожного з працівників в кінцевий результат діяльності сільськогосподарського підприємства.

Враховуючи, що ми пропонуємо виділяти на збільшення окладів працівників 20% приросту чистого прибутку, відповідно на 2023 рік на збільшення окладів для працівників ФГ «Лаванда» необхідно виділити $174 * 0,2 = 34,8$ тис. грн. на рік. Відповідно до визначених коефіцієнтів трудової участі для працівників другої групи, ми можемо розрахувати приріст щомісячних окладів спеціалістів ФГ «Лаванда» на 2023 рік.

Таблиця 3.14 - Прогноз окладів для працівників другої групи ФГ «Лаванда»

Працівники	Місячний оклад за 2021 рік, грн	Приріст місячного окладу на 2023 рік, грн	Оклад на 2023 рік, грн.
Голова	4547,6	340,5	4888,1
Заступник голови з адміністративних питань	3803,6	378,3	4181,9
Секретар	1335,2	170,2	1505,5
Головний бухгалтер	2603,1	208,1	2811,2
Менеджер персоналу по	2535,7	283,8	2819,5

3. Ще одним напрямком удосконалення системи роботи із кадрами в ФГ «Лаванда» є розширення спектру заходів з не грошового стимулювання роботи персоналу ФГ «Лаванда», перш за все за рахунок організації безкоштовного

харчування працівників на підприємстві. Дана пропозиція була висунута нами на підставі опитування працівників ФГ «Лаванда» щодо того, наскільки важливими з їх точки зору були б окремі заходи щодо не фінансової мотивації та стимулювання. При опитуванні працівників ФГ «Лаванда» щодо рівня важливості застосування окремих заходів з нефінансової мотивації ми запропонували наступний перелік заходів (див. табл. 3.15) та попросили працівників оцінити важливість цих заходів за 10-ти бальною шкалою, в результаті чого одержали наступні середні оцінки важливості заходів.

Таблиця 3.15 - Оцінка важливості окремих заходів з нефінансової мотивації для працівників ФГ «Лаванда», балів

Заходи	Важливість, балів	Місце в рейтингу важливості
1. Організувати транспортування до роботи	6,5	4
2. Надати можливість доступу до Інтернет на роботі	7,3	3
3. Організувати безкоштовне харчування	8,9	1
4. Надати можливість більш гнучкого графіку роботи	5,6	5
5. Надати можливість проходити додаткове навчання	7,7	2

Як свідчать дані таблиці, робітники фермерського господарства «Лаванда» найбільш привабливими вважають наміри керівництва з запровадження харчування а відтак можна вважати, що такі запровадження доцільно виконати першими. Ефект відділення такого мотиваційного заходу як забезпечення харчування варто перш за все розглядати в площині зростання вірності робітників господарству, зростання прихильності кадрів до підприємства, що в підсумку має забезпечити мінімізацію плинності кадрів, покращення корпоративної атмосфери колективі, зниження

напруги у відносинах до новачків та відповідно скорочення затрат фермерського господарства, Який Воно несе на пошук та залучення нових робітників.

Коли мова йде про результативність від запроваджених заходів, то вона перш за все виявляється в збільшенні рівня лояльності та прихильності працівників до підприємства, стабілізації кадрового складу, що по-перше – дозволяє ФГ «Лаванда» уникнути витрат на пошук нових працівників; по-друге – дозволяє уникнути втрат, пов'язаних з меншим рівнем продуктивності праці. За нашими прогнозами, на 2023 рік слід очікувати значення показника плинності кадрів на рівні не більше 10%, тобто не більше 5 працівників залишать ФГ «Лаванда» в 2023 році. В такому разі ми можемо здійснити прогноз економічної ефективності запропонованих заходів на 2023 рік, який представлений в таблиці 3.16

Таблиця 3.16 - Прогнозування економічної ефективності заходів з не фінансової мотивації персоналу ФГ «Лаванда»

Показники	До впровадження	Після впровадження
1. Середня кількість працівників, що звільнялись протягом року	15	5
2. Середні витрати на пошук одного працівника, грн.	200,0	220,0
3. Середні втрати ФГ «Лаванда» через зниження продуктивності на одного нового працівника, тис грн.	4,41	4,41
4. Витрати на організацію обідів, тис грн	0,0	6,0
5. Очікувані втрати ФГ «Лаванда», тис грн.	63,0	9,3

Таким чином ми можемо сказати, що за рахунок впровадження в практику управління персоналом ФГ «Лаванда» запропонованих нами заходів з нефінансової мотивації працівників рівень витрат скоротиться з 63,0 тис грн. на рік до впровадження до 9,3 тис. грн. на рік після впровадження в практику запропонованих заходів, на підставі чого можна зробити обґрунтований висновок

щодо ефективності запропонованих заходів, а відповідно і щодо доцільності їх впровадження в практику управління персоналом ФГ «Лаванда».

4. Четвертий напрямок удосконалення системи роботи із кадрами в ФГ «Лаванда» - впровадження компенсаційних пакетів. Компенсаційна система підприємства складається з взаємозалежних стратегії, політики і процесів винагороди співробітника в залежності від його внеску в досягнення цілей організації, умінь і компетенції, а також ринкової вартості займаної ним посади. Якщо говорити про можливість впровадження компенсаційного пакету в ФГ «Лаванда», то доцільним з нашої точки зору було б включити до нього такі компоненти:

1. Медичне страхування персоналу. Медичне страхування та страхування життя є необхідною умовою нормальної діяльності згідно законодавства України. Тому ми вважаємо, що ФГ «Лаванда» повинне впровадити медичне страхування ключового персоналу – голови, комерційного голови, головного агронома та головного механізатора.

2. Подарунки на свята. Враховуючи психологічний фактор, ми вважаємо, що їх включення до компенсаційного пакету ФГ «Лаванда» є необхідним. Кошти на організацію подарунків повинні виділятися з бюджету підприємства .

3. Оплата навчання працівників підприємства (за основним напрямком роботи). Оскільки господарство орієнтується на формування високопрофесійного кадрового складу, постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу є просто необхідним. Слід враховувати, що інвестиції в трудові ресурси є найбільш прибутковими, а оскільки вся політика підприємства спрямована на отримання довгострокових прибутків, то можна зрозуміти потребу підприємства в висококваліфікованих кадрах в майбутньому, і в цьому плані оплата навчання працівників є дуже важливою складовою компенсаційного пакету ФГ «Лаванда».

5. Наступним заходом щодо удосконалення кадрової політики сільськогосподарського підприємства ФГ «Лаванда», який ми пропонуємо

впровадити, повинне стати впровадження програм навчання персоналу – організація семінарів для працівників, придбання спеціалізованої наукової та періодичної літератури з даної сфери бізнесу. Слід зазначити, що на даний момент необхідність впровадження системи постійного навчання персоналу підприємства ФГ «Лаванда» обумовлена наступними факторами:

1. По-перше, в сучасному бізнесі одним з найбільш важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності є кваліфікований персонал. Враховуючи постійне загострення конкуренції на ринку АПК в Україні взагалі, а з іншого боку - зважаючи на постійне ускладнення технологій ведення бізнесу та підвищення вимог до персоналу цілком обґрунтованою є необхідність постійного підвищення кваліфікації персоналу, що у свою чергу може бути досягнуто за рахунок впровадження в практику управління персоналом ФГ «Лаванда» програм постійного навчання персоналу.

2. По-друге, необхідність впровадження в практику управління поведінкою персоналу ФГ «Лаванда» програм навчання обумовлена тим, що на підприємстві ускладнені можливості вертикального кар'єрного росту, що при відсутності певного різноманіття в роботі може призводити до інерційності персоналу, дещо механічного виконання ним своїх обов'язків без застосування творчого підходу, втрати мотивації та зниження цікавості до роботи, що в кінцевому рахунку негативно позначиться на показниках роботи та продуктивність праці. У той же час програми навчання вноситимуть значне різноманіття в роботу працівників, стимулюватимуть їх творчу активність та покращення якісних показників роботи.

3. Крім того слід відзначити, що окрім використання програм навчання як засобу підвищення кваліфікації персоналу, програми навчання можна також використовувати як засіб стимулювання, зокрема – впровадивши преміювання тих працівників ФГ «Лаванда», які найкраще пройшли навчання і які показують більш високі показники ефективності роботи.

6. Останнім напрямком щодо удосконалення методів управління поведінкою персоналу в ФГ «Лаванда» повинне стати удосконалення системи оцінки персоналу ФГ «Лаванда» таким чином, аби оцінка виконувала не лише “каральні” функції, а і функції стимулювання та мотивації. Тому необхідно преміювати працівників за результатами оцінки у разі досягнення високих якісних показників в роботі персоналу. Для цього голові ФГ «Лаванда» разом з керівниками відповідних функціональних підрозділів потрібно проводити оцінку працівників підприємства за відповідний період, при цьому у якості критеріїв оцінювання можуть виступати такі показники як виконання функціональних обов'язків, якість роботи, самостійність у роботі, компетентність, відношення до праці, відношення до професії, дисциплінованість, прагнення до підвищення кваліфікації, взаємини з колегами; виділяти кращих працівників та встановити для них грошові премії.

Ми вважаємо, що впровадження в практику управління персоналом ФГ «Лаванда» цього мотивуючого заходу буде ефективним, оскільки можливість отримувати премії протягом року буде стимулювати персонал до більш продуктивної роботи. Тут ми хочемо зауважити, що для успішності впровадження цього мотивуючого заходу перш за все необхідна публічність та прозорість процедури вибору, тобто критерії оцінки найкращих працівників повинні бути чіткими і прозорими, визнання найкращого працівника повинно бути обґрунтованим і об'єктивним, щоб кожен працівник знав, що при демонструванні високих показників ефективності роботи він також може реально претендувати на звання найкращого працівника ФГ «Лаванда» і може отримати фінансову винагороду за це. При оцінці економічної ефективності цих заходів також необхідно співставити очікувані доходи від їх впровадження з очікуваними витратами підприємства на їх реалізацію. Якщо говорити про очікувані доходи від їх впровадження, то це перш за все буде прагнення працівників підприємства ФГ «Лаванда» до самоудосконалення, до постійного підвищення власного професійного рівня, що в кінцевому рахунку позитивно позначиться на показниках

продуктивності праці та на результатах фінансово-господарської діяльності підприємства. Що стосується очікуваних витрат на реалізацію цих заходів, то це виплата додаткових преміальних тим працівникам, які показали кращі результати при оцінці.

3.3. Оцінка та моделювання економічного ефекту від запропонованих заходів

З огляду на динамічний розвиток ринкової економіки, сучасних наукових та інших технологій, виникає потреба в нових, здатних міркувати сучасними категоріями менеджерів. Найбільшу цінність мають ті керівники, які вміють адаптуватись до непередбачуваних комерційних та інших викликів, адаптувати внутрішню систему підприємства, зокрема вибудовувати стратегічні плани, базуючись на адаптивних технологіях розвитку кадрів.

В сучасних умовах одним із факторів, який визначає успіх компанії в умовах конкурентного ринку, є його високий кадровий потенціал. Одним із факторів підвищення кадрового потенціалу сучасної організації є постійне підвищення кваліфікації персоналу, яке у свою чергу досягається за рахунок постійного навчання. Виходячи з цього ми вважаємо, що навчання повинне стати частиною системи розвитку персоналу в компанії. Важливість безупинного навчання персоналу підтверджується тим фактором, що постійно зростаючі вимоги ринку створюють такі умови, що необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою. Отже, одним з основних напрямків, в якому має відбуватись удосконалення системи управління персоналом підприємства - є більш активне впровадження в практику управління персоналом системи навчання.

Так як навчання кадрового складу чи підвищення його кваліфікації будь-яким способом поліпшує показники продуктивності праці, а також призводить до зростання вартості людського капіталу, трудових ресурсів чи потенціалу і

зважаючи, що саме потенціал кадрів є предметом удосконалення в даній кваліфікаційній роботі, пропонуємо запланувати та реалізувати комплекс заходів з підвищення якості фахових характеристик кадрового складу, тобто провести навчання у вигляді курсу (тренінгу). З цією метою розробимо оптимізаційну модель яка буде спрямована на отримання максимального результату від навчання з мінімально можливими затратами. Змінними параметрами економіко-математичної моделі будуть виступати обсяги затрат на навчання кожної кадрової категорії в організації, що безпосередньо пов'язано з вартістю одного умовно дня тренувань (навчань).

Таблиця 3.17 - **Вартість кожного дня тренінгу для кожної категорії організації**

Категорії кадрового складу	Вартість навчального дня (тренінгу), грн.	Витрати на навчання (тренінги), грн..
1. Операційний персонал	140	«x1»
2. Керівники та спеціалісти	200	«x2»
3. Допоміжний персонал	80	«x3»
4. Вищий управлінський склад	300	«x4»

Суттєве обмеження (рівняння) економіко-математичної задачі- це обмеження за обсягом витрат на на проходження навчального курсу працівниками. Загальна сума витрат на курс навчання кадрового складу організації повинен бути не більше ніж 32500 грн. За таких умов обмеження по сумі оформлюється наступним чином:

$$140x_1 + 200x_2 + 80x_3 + 300x_4 \leq 33600 \quad (3.3)$$

Інша когорта обмежень оптимізаційні моделі (задачі) - це обмеження, які відповідають за максимальний і мінімальний розмір затрат на навчання кадрового складу, наведено в таблиці 3.18.

Таблиця 3.18 - Мінімальний та максимально дозволений розмір затрат на кадрового складу

Категорії кадрового складу	Навчальний курс, днів		Витрати на навчальний курс, грн.	
	min	max	min	max
1. Операційний персонал	2	80	240	9600
2. Керівники та спеціалісти	3	45	600	9000
3. Допоміжний персонал	2	28	1600	22400
4. Вищий управлінський склад	7	35	2100	10500

Найменший навчальний курс (за кількістю днів проходження) встановлюється як стандартний навчальний курс для одного робітника, який пропонує консалтингова компанія. Загальний (максимальний) навчальний курс - це найбільша тривалість курсу, що враховує кількість робітників кожної категорії. За даних умов кожна група обмежень (рівнянь або нерівностей) може бути описана наступним чином:

$$240 \leq X1 \leq 9600$$

$$600 \leq X2 \leq 9000$$

$$160 \leq X3 \leq 2240$$

$$2100 \leq X4 \leq 10500$$

Результативність реалізації навчального курсу для кожної категорії робітників може бути встановлена через використання коефіцієнту віддачі (окупності) навчання який характеризує те, як зросте продуктивність праці робітників при затратах на їх навчання однієї умовної гривні. Такі коефіцієнти для кожної категорії кадрового складу господарство наведено у таблиці 3.19.

Таблиця 3.20 - Коефіцієнти віддачі (окупності) кадрового навчання

Категорії кадрового складу	Коефіцієнт віддачі (окупності) від навчання
1. Операційний персонал	2,6
2. Керівники та спеціалісти	4,1
3. Допоміжний персонал	1,8
4. Вищий управлінський склад	5,1

Отже, цільова функція (F) економетричної задачі в якій потрібно досягти максимуму виглядає так:

$$F = 2,6 * X_1 + 4,1 * X_2 + 1,8 * X_3 + 5,1 * X_4 - \max. \quad (3.4)$$

Таблиця 3.20 - Постановка економіко-математичної задачі оптимізації витрат на навчання персоналу ФГ «Лаванда»

№ п/п	Параметри оптимізаційної задачі	Формула
1.	Цільова функція моделі (корисний ефект від навчання)	$2,5 * X_1 + 4,2 * X_2 + 1,8 * X_3 + 5,1 * X_4 - \max.$
2	Обмеження по бюджету на навчання персоналу	$120X_1 + 200X_2 + 80X_3 + 300X_4 \leq 32500$
3	Обмеження по тривалості навчання персоналу	$240 \leq X_1 \leq 9600$ $600 \leq X_2 \leq 9000$ $160 \leq X_3 \leq 2240$ $2100 \leq X_4 \leq 10500$
4	Обмеження по невід'ємним значенням витрат на навчання	$X_1, X_2, X_3, X_4 \geq 0$
5	Змінні моделі – обсяг витрат на навчання персоналу	X_1, X_2, X_3, X_4

На основі встановлених змінних моделі (розмір затрат на навчання робітників деяких категорій), сформульованої цільової функції моделі (максимальний ефект від отриманого навчання) та системи обмежень проведемо розв'язок цієї задачі в середовищі електронних таблиць Excel. Завдяки оптимізації одержимо таку оптимальну структуру затрат ФГ «Лаванда» за категоріями працівників (табл. 3.21).

Таблиця 3.21 - **Оптимальна сума витрат на навчання персоналу ФГ «Лаванда»**

Категорії кадрового складу	Витрати на навчання, грн.
1. Операційний персонал	9600
2. Керівники та спеціалісти	9000
3. Допоміжний персонал	2240
4. Вищий управлінський склад	10500

За такого варіанту параметрів оптимізаційної моделі ФГ «Лаванда» використає із загального бюджету витрат на навчання (32,5 тис грн.) 31340 грн., при

цьому усі категорії працівників пройдуть максимально-повну програму навчання. Очікуваний корисний ефект для сільськогосподарського підприємства ФГ «Лаванда» від реалізації оптимальної навчальної програми для працівників – 119,382 тис грн.

Висновки до розділу 3

1. Сформульовано стратегічні пріоритети кадрової політики фермерського господарства «Лаванда». Засобами у досягненні вказаних цілей кадрової політики господарства повинна стати робота із удосконалення організації праці та покращення її умов, впровадження стимулюючих програм для персоналу за лояльність підприємству, налагодження позитивної атмосфери в колективі, впровадження в практику кадрової роботи ФГ «Лаванда» програм наставництва для новачків, тощо.

2. З'ясовано, що в ФГ «Лаванда» існує ряд недоліків в роботі з персоналом, а їх ліквідація чи нівелювання може базуватися на вдосконаленні таких аспектів: запровадження програм входження в колектив нових співробітників на основі наставництва і створення сприятливих психологічних умов, провадження програм кадрова навчання, що у підсумку дозволить покращити рівень фахової кваліфікації кадрового складу; розробка та запровадження адаптогени системи оцінки кадрів як ефективного механізму мотивацію персоналу господарство до безперервного розвитку.

3. Встановлено, що розроблена, запропонована та обґрунтована програма оптимізації підвищення кваліфікації (навчання) персоналу ФГ «Лаванда» дозволить оптимізувати затрати на навчання і отримати максимальний корисний ефект від нього через використання економіко-математичні моделі. Згідно з визначеним варіантом параметри моделі фермерському господарству необхідно витратити 32500 грн., що буде забезпечена фінансовим ефектом зростання продуктивності праці, в розмірі 119,32 тис. грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження теоретичних та практичних аспектів системи управління персоналом дозволило дійти відповідних висновків, а саме:

1. З'ясовано, що суттєвий інтелектуальний рівень організації незалежно від сфери функціонування, притягує високо досвідчені кадри та створює можливість для забезпечення найкращого поєднання фахових вмінь, які зокрема, пряме і забезпечує є потенціал кадрів організації з високим ступенем конкурентоспроможності. Зростанню ефективності створення та застосування потенціалу кадрів організації сприяє зменшення непродуктивних витрат робочого часу і створення умов для його оптимального застосування, покращення умов праці та відпочинку. Суттєвим резервом зростання результативності, створення і застосування потенціалу кадрів організації є ріст продуктивності праці і зростання фахових навиків робітників згідно з запитами організації, покращення системи підвищення кваліфікації персоналу і покращення умов. Згідно з формою, станом та іншими параметрами виявлених резервів, створюються шляхи розвитку потенціалу кадрів підприємства в рамках існуючих стратегічних планів.

2. Встановлено, що в теорії кадрового управління під терміном кадрова політика найчастіше розглядають нормативно визначений набір цілей, завдань, ключових принципів, облікових технологій, методів і ресурсів з добору, розвитку підвищення кваліфікації та застосування вмінь і навичок кадрового складу підприємства.

3. Визначено, що розвиток потенціалу персоналу організації є обов'язковою складовою її кадрової політики, не дивлячись на специфіку та галузь її функціонування. Розвиток потенціалу розглядається як багаторівнева система, яка охоплює велику кількість складових. Для вирішення проблем низького рівня кадрового потенціалу потрібне створення та реалізацію плану поетапно, стратегічного розвитку фахових навиків робітників згідно з потребами організації.

4. Підтверджено, що в умовах ринку стає усе більш ясним те, що

продуктивність, мотивація і творчий потенціал персоналу є найважливішими конкурентними перевагами, багато в чому визначальними успіх стратегії, спрямованої на підвищення вартості підприємства. У зв'язку із цим, стратегія розвитку персоналу - це особливий набір пріоритетних напрямків інвестування в людський капітал.

5. Встановлено, що будучи по суті організацією, орієнтованою на якісне зростання і прибуток, у якості корпоративної стратегії ФГ «Лаванда» розглядається стратегія розвитку за рахунок динамічних інновацій у сфері виробництва та маркетингу продукції АПК, мета якої у розробці та впровадженні найбільш передових та прогресивних технологій. При цьому кадрова стратегія ФГ «Лаванда» орієнтована на постійне нарощування кадрового та інтелектуального потенціалу.

6. Виявлено, що недоліком кадрової політики ФГ «Лаванда» є високий показник плинності кадрів на підприємстві, що свідчить про нестабільний кадровий склад, причиною яких можна вважати недостатню роботу з розвитку можливостей кар'єрного росту, удосконалення системи оцінки та впровадження різноманітних програм навчання персоналу.

7. Дослідження показують, що останнім часом масштаби та ефективність роботи підприємства підвищилась, про що зокрема свідчить зростання валових зборів та реалізації продукції рослинництва, збільшення реалізації іншої продукції, зростання показника прибутку від діяльності підприємства. Оцінка витрат операційної діяльності підприємства засвідчує різні тенденції, зокрема, адміністративні витрати в ФГ «Лаванда» скоротились за період 2020-2021 років на 0,9 тис грн. або на 1,6%, відповідно підприємству вдалося оптимізувати свою систему управління та скоротити витрати на утримання адміністративного апарату. Збутові витрати підприємства навпаки, зросли на 1,4 тис грн. або на 1,4%, що у свою чергу обумовлено зростанням обсягів реалізації продукції.

Зазначимо, що на основі зроблених висновків нами були сформульовані основні пропозиції стосовно напрямків підвищення ефективності управління

персоналом ФГ «Лаванда», а саме:

4. Сформульовано стратегічні пріоритети кадрової політики фермерського господарства «Лаванда». Засобами у досягненні вказаних цілей кадрової політики господарства повинна стати робота із удосконалення організації праці та покращення її умов, впровадження стимулюючих програм для персоналу за лояльність підприємству, налагодження позитивної атмосфери в колективі, впровадження в практику кадрової роботи ФГ «Лаванда» програм наставництва для новачків, тощо.

5. З'ясовано, що в ФГ «Лаванда» існує ряд недоліків в роботі з персоналом, а їх ліквідація чи нівелювання може базуватися на вдосконаленні таких аспектів: запровадження програм входження в колектив нових співробітників на основі наставництва і створення сприятливих психологічних умов, провадження програм кадрового навчання кумасю підсумку дозволить покращити рівень фахової кваліфікації кадрового складу; розробка та запровадження адаптогени системи оцінки кадрів як ефективного механізму мотивацію персоналу господарство до безперервного розвитку.

6. Встановлено, що розроблена, запропонована та обґрунтована програма оптимізації підвищення кваліфікації (навчання) персоналу ФГ «Лаванда» дозволить оптимізувати затрати на навчання і отримати максимальний корисний ефект від нього через використання економіко-математичні моделі. Згідно з з визначеним варіантом параметри моделі фермерському господарству необхідно витратити 32500 грн грн., що буде забезпечена фінансовим ефектом зростання продуктивності праці, в розмірі 119,32 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 238 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
3. Бардадим О. Концепція стимулювання креативності персоналу підприємства на основі аналізу його компетенцій / О. Бардадим // Економіка та держава. – 2010. – № 6. – С. 70–73.
4. Беззубко Л.В. Трудовий і кадровий потенціали: монографія / Л.В. Беззубко, Л.О. Гончарова, Б.І. Беззубко. -Донецьк: Норд прес, 2008. — С. 10—18.
5. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / В.В. Безсмертна //Економіка и управление : научно-практический журнал. – 2007. – № 3. – С.48–53.
6. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Т.В. Білорус. — Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. — 174 с.
7. Богдан Ю. М. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства / Ю. М. Богдан //Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 1 (23).
8. Богиня Д.П. Мотиваційний механізм конкурентоспроможності робочої сили: Зб. наук. Праць/ Д.П. Богиня. - К.: Ін-т економіки НАН України, 2002. 188 с.
9. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навч. посіб. / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. – К., –2000. – 313 с.
10. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навч. посібник./ Д.П. Богиня, О.А. Грішнова.- Київ: Знання-Прес, 2000. 313 с.
11. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб. К.: КНЕУ, 2005. - 403 с.

12. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська О.М., Шканова. – К.: ЦУЛ, 2009. – 502 с.
13. Вишневська О. М. Економічна безпека: глобалізація, геоекономіка, адаптація і розвиток : навчальний посібник / О. М. Вишневська, Н. В. Бобровська. – Миколаїв: МНАУ, 2017. – 174 с.
14. Владіміров П.С. Управління розвитком кадрового потенціалу./П.С. Владіміров // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 10-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф.– Дніпро, 8-9.11.2022: тези доповідей (Том 1). – Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2022. – С. 115-118.
15. Гармідер Л.Д. Механізм розвитку кадрового потенціалу підприємства /Л.Д. Гармідер // Актуальні проблеми національної економіки: зб. наук. праць. –Донецьк: ДонДУУ, 2011. – т. XII, вип. 205. – Серія «Економіка» – С. 74–81.
16. Гармідер Л.Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. /Л.Д. Гармідер //Сталий розвиток економіки.-2013.- № 1. - С. 92-96.
17. Головка А.С. Теоретико-методичний зміст категорій «трудоий потенціал», «кадровий потенціал» та «трудоі ресурси» / А.С. Головка. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 3. Т. 2.
18. Горбокoнь В.Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства./ В.Ю. Горбокoнь // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 64–69.
19. Гринкевич С.С. Дослідження взаємозв'язку трудового та кадрового потенціалів / С.С. Гринкевич, Н.Р. Гураль // Економічний форум. – 2011. – №3. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_3/54.pdf
20. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
21. Грішнова О.А. Людський розвиток: навч. посібник / О.А. Грішнова. – К.: КНЕУ, 2006. – 308 с.

22. Дикань В.Л. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник / В.Л. Дикань, Ю.В. Єлагін, Т.Г. Сухорукова. –Х.: УкрДАЗТ, 2012. – 275с.
23. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. / А. А. Дискіна - Інтелект ХХІ. 2018. № 2. С. 67-71
24. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. – 2-е вид., випр. і доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 232 с.
25. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства. К: Центр навчальної літератури, 2007. 362 с
26. Іваницька С.Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання [Електронний ресурс] / Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". —№ 10. — 2013. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/>
27. Калінін А. М. Концептуальні підходи до визначення сутності кадрового потенціалу підприємства / А. М. Калінін // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2014. –Т. 19. вип. 2/5. – С. 51-54.
28. Кан У. А. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [Електронний ресурс] –Режим доступу: [https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+\(1990\)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf](https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+(1990)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf)
29. Касич А.О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства./ А.О. Касич, В.Р. Хіміч. – К: Бізнес-Інформ. 2012. № 12. С. 55–59.
30. Ковальська А.І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / А.І. Ковальська.— Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/>
31. Кодекс законів про працю України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2022, № 7, ст.51 зі змінами та доповненнями з станом на 01.01.2023
32. Козенков Д. Є. Інноваційний розвиток та людський потенціал: оцінка та

стимулювання: монографія / за ред. К. Ф. Ковальчука]. Дніпропетровськ: Системні технології, 2012. 157 с.

33. Колот А.М. Економіка праці і соціально-трудові відносини: підручник / за ред. А.М. Колота. - К. : КНЕУ, 2009. 711 с.

34. Корінь М.В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць / М.В. Корінь // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 4(1). - С. 53-56.

35. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. / Н.С. Краснокутська - К.: Центр навчальної літератури, 2005. 350 с.

36. Крушельницька Я.В. Фізіологія і психологія праці: підручник. К.:КНЕУ, 2003. 367с.

37. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посібн. /О.В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2007. – 428 с.

38. Ларичева А. В. Методи організації навчання персоналу в умовах вимушеного переміщення основних засобів підприємств / А. В. Ларичева, М. Д. Ведерніков // Інноваційна економіка. – №6 (55). – 2014. – С. 72–77.

39. Люльчак Л.А. Управління процесами підвищення професійної компетенції персоналу в підприємницьких організаціях: – автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец 08.06.01 – економіка, організація й управління підприємствами / Л.А. Люльчак. – Сімферополь, 2006. – 24 с.

40. Мерзляк А.В. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч.посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 240 с.

41. Михайлова Л. І. Проблеми формування та використання кадрового потенціалу/ Л. І. Михайлова, С. Г. Турчіна // Механізм господарювання і економіка динаміки в АПК / Вісник ХДАУ. Серія «Економіка АПК і природокористування». – 2001. – №9.

42. Михайлова Л.І. Управління персоналом / Л.І. Михайлова. – К.: ЦУЛ, 2007. – 248 с.

43. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства / В.О. Москаленко // Бізнес-Навігатор. – 2010. – №3(20) – С. 165 – 170.
44. Назаренко І.Л. Методика оцінки кадрового потенціалу служби залізниці / І.Л. Назаренко, В.О. Маслова, Я.Д.Погрібна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 50. - С. 248-253.
45. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства / Д. Петраченко // Схід. – 2009. – № 9 (100). – С. 23–27.
46. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. с. 323-327.
47. Римаренко В.О. Розвиток кадрового потенціалу підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс] / В.О. Римаренко. — Режим доступу: http://vuzlib.com.ua/articles/book/Rozvitok_kadrovogo_potencial
48. Савицька Г.В. Економічний аналіз: підручник / Г.В.Савицька. — К.: Нове знання, 2007. — 679 с.
49. Савіна Г. Г. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту організації / Г. Г. Савіна, Є. І. Бочкарева, А. М. Щербина // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 5. – Т. 2. – С. 82-93.
50. Савченко А.Ю. Оцінка кадрового потенціалу в мінливих умовах зовнішнього середовища [Електронний ресурс]/ А.Ю. Савченко. — Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/>
51. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу / В.А. Савченко – К.: КНЕУ, 2002. – 352 с.
52. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом./ О.В. Сардак // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226–235.
53. Семенов А. Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу / А. Г. Семенов, А.І. Шарко // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1.

54. Слюсаренко А. В., Ключник А. В. Зовнішньоекономічна безпека підприємств аграрного сектора в системі національної безпеки держави: теоретичний аспект // Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2020. Вип. 2 (106). С. 95-103.
55. Смолюк В.Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В.Л. Смолюк. – Харків, 2008 – 20 с.
56. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України./ Л.Г. Смоляр, О.О. Грамотенко// Економіка та держава. 2008. №5. - С.96-99.
57. Стрижак Г.В. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом. Науковий вісник НЛТУ України, 2014. Вип. 24.8. С. 380–385.
58. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч.посібник./ М.С Татаревська., Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко. - Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
59. Токмакова І.В. Стратегічне управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту / І.В. Токмакова, А.В. Кузуб // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2016. - Вип. 53. - С. 110-114.
60. Тютюшкіна Г.С. Основы коммерческой деятельности / Г.С. Тютюшкіна. - Ульяновск: УЛГТУ, 2006. — 112 с.
61. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёміна. - М.: ЮНИТИ, 2000. - 423 с.
62. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник./ О.С. Федонін. - К.: КНЕУ, 2003. 316 с.
63. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. 2-ге вид., без змін./ О.С Федонін., І.М., Рєпіна, О.І. Олексюк - Київ: КНЕУ, 2006. 316 с.
64. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.

65. Фоміченко І. П. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / І. П. Фоміченко, С. О. Баркова // Науковий Вісник ДДМА. – 2011. – № 2 (8Е)
66. Череп О.Г. Управління кадровим потенціалом підприємств машинобудування Запорізької області / О.Г.Череп, І.О. Гайдай // Збірник матеріалів XI Міжнародної науково-практичної конференції: "Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях" / За заг. ред. А.В. Череп. — Запоріжжя: Видавництво ЗНУ, 2016. — С. 273—274.
67. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. — Одеса, 21—22 травня 2015). — Одеса: ОНПУ, 2015. — С. 205—208.
68. Швець Н. К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу / Н. К. Швець // Персонал. – 2018. – № 5. – С. 31–36.
69. Щетініна Л. В. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації [Електронний ресурс] / Л. В. Щетініна, А. Є. Яструбинська. – 2017.– Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22607/3/259-266.pdf>
70. Frank F. D. The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century / F. D. Frank, R. P. Finnegan, C.R. Taylor.// Human Resource Planning. – 2004. – Vol. 27. – №. 3. – pp. 12-25.

ДОДАТКИ



Схема організаційної структури ФГ «Лаванда»

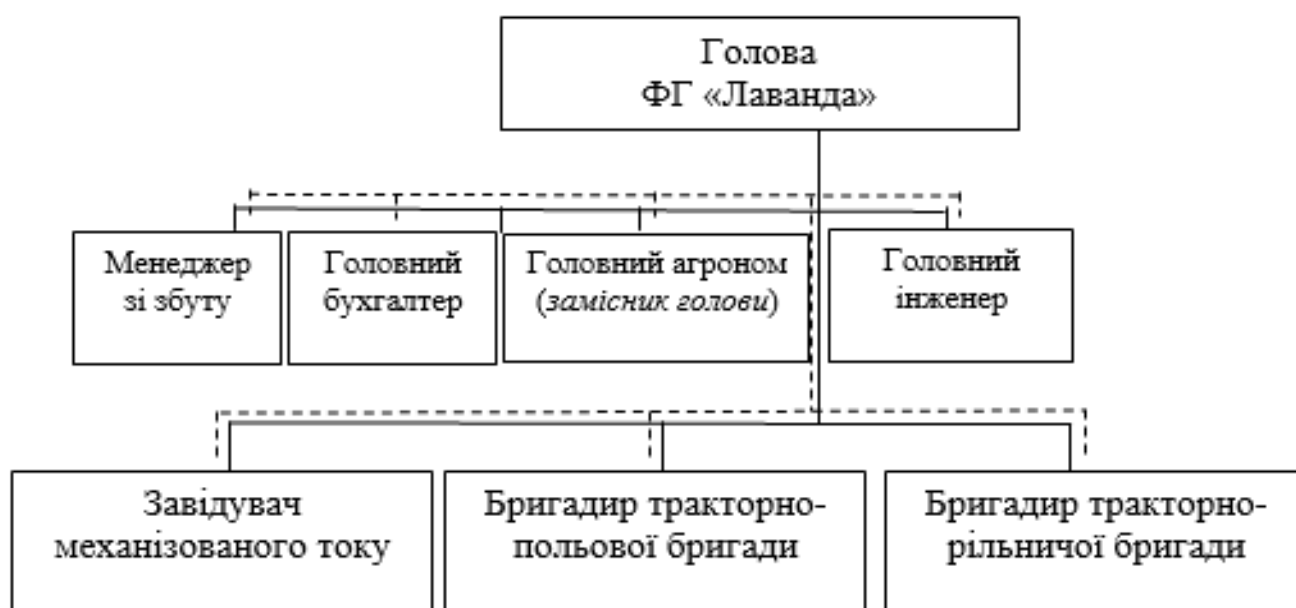


Схема структури управління ФГ «Лаванда»