

**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: ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
КАДРОВИМ СКЛАДОМ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Олександр КРАВЧЕНКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Ігор ПАЛЬЧИК

Дніпро – 2023

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «12» листопада 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач

(підпис)

Олександр КРАВЧЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ СКЛАДОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та завдання стратегічного управління кадровим складом підприємства	7
1.2. Сутність кадрового потенціалу та особливості його формування в сільському господарстві	15
1.3. Особливості системи стратегічного управління персоналом в аграрних підприємствах	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ СКЛАДОМ НА СТОВ «СОЮЗ-3»	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності СТОВ «СОЮЗ-3»	22
2.2. Сучасний стан системи управління кадровим потенціалом СТОВ «СОЮЗ-3»	27
2.3. Аналітичне обґрунтування показників ефективності стратегічного управління кадровим складом СТОВ «СОЮЗ-3»	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ СКЛАДОМ ТОВ «СОЮЗ-3»	47
3.1. Пропозиції щодо удосконалення функцій та завдань стратегічного управління кадровим складом СТОВ «СОЮЗ-3»	47
3.2. Напрями удосконалення організації та контролю ефективності системи стратегічного управління кадровим складом СТОВ «СОЮЗ-3»	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	62
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Дослідження формування системи стратегічного управління кадровим складом підприємства є надзвичайно актуальним у сучасних умовах господарювання. Ефективна система стратегічного управління складом персоналу дозволяє привести кадровий потенціал підприємства у відповідність із його загальними стратегічними цілями та завданнями. Розуміючи стратегічний напрямок організації, фахівці з кадрів можуть визначити навички, компетенції та талант, необхідні для досягнення цих цілей. Добре продумана система стратегічного управління складом персоналу дозволяє виявити та найняти найталановитіших кадрів, що відповідає стратегічним потребам організації. Це допомагає залучати та відбирати кандидатів, які володіють навичками, знаннями та досвідом, необхідними для сприяння успіху компанії. Крім того, така система також допомагає утримувати ключових співробітників шляхом впровадження таких стратегій, як розвиток кар'єри, планування наступності та управління продуктивністю. Дослідження формування системи стратегічного управління складом персоналу спрямоване на оптимізацію використання людських ресурсів в організації. Він передбачає аналіз поточної робочої сили, виявлення прогалин у кваліфікації та розробку стратегій для їх усунення. Переконавшись, що правильні люди займають відповідні ролі, організації можуть підвищити продуктивність, підвищити ефективність і стимулювати загальну ефективність організації. У сучасному бізнес-ландшафті, що швидко змінюється, організації повинні бути гнучкими та адаптуватися. Дослідження формування системи стратегічного управління складом персоналу допомагає підприємствам формувати гнучку та стійку робочу силу, здатну швидко реагувати на зміни ринку та потреби організації. Це включає в себе оцінку майбутніх потреб організації, визначення нових наборів навичок і впровадження стратегій розвитку та набуття цих навичок серед робочої сили. Підсумовуючи, дослідження формування системи стратегічного управління складом персоналу є актуальним, оскільки воно допомагає організаціям

узгоджувати свою робочу силу зі стратегічними цілями, набувати та утримувати найкращі таланти, підвищувати ефективність організації, розвивати адаптивність та маневреність, отримати конкурентну перевагу, а також підвищити залученість і задоволеність співробітників. Інвестуючи в цю сферу, підприємства можуть ефективно керувати своїми людськими ресурсами та сприяти довгостроковому успіху.

Мета – дослідити особливості формування системи стратегічного управління кадровим складом підприємства.

Об'єкт – процес стратегічного управління кадровим й складом підприємства.

Предмет – сукупність організаційно-методичних аспектів формування кадрового складу на досліджуваному підприємстві СТОВ «СОЮЗ-3».

Завдання:

- проаналізувати сутність та завдання стратегічного управління кадровим складом підприємства;
- вивчити сутність кадрового потенціалу та особливості його формування в сільському господарстві;
- проаналізувати особливості системи стратегічного управління персоналом в аграрних підприємствах;
- оцінити сучасний стан системи управління кадровим потенціалом аграрних підприємств;
- ідентифікувати показники ефективності стратегічного управління кадровим складом підприємств, що займаються сільськогосподарською діяльністю;
- сформулювати пропозиції та напрями удосконалення та підвищення ефективності стратегічного управління кадровим складом досліджуваного підприємства.

Новизна роботи полягає у науковому обґрунтуванні шляхів формування системи стратегічного управління кадровим складом підприємства

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ СКЛАДОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та завдання стратегічного управління кадровим складом підприємства

Стратегічне управління персоналом підприємства передбачає формулювання та реалізацію стратегій і політик, пов'язаних з людськими ресурсами організації. Це важливий аспект загального стратегічного управління, оскільки ефективне використання та управління працівниками може суттєво вплинути на продуктивність організації, конкурентоспроможність і довгостроковий успіх.

Сутність стратегічного управління персоналом полягає в узгодженні трудового колективу організації з її стратегічними цілями і завданнями. Це передбачає планування, організацію та контроль людських ресурсів, щоб гарантувати, що потрібні люди займають потрібні посади, мають необхідні навички та компетенцію та мотивовані сприяти досягненню стратегічних цілей.

Основні завдання стратегічного управління персоналом підприємства.

1) Планування робочої сили

Це завдання передбачає прогнозування майбутніх потреб організації в людських ресурсах на основі її стратегічних цілей і завдань. Він включає оцінку поточних можливостей робочої сили, виявлення прогалин і розробку стратегій найму, розвитку та утримання відповідних талантів.

Планування трудових ресурсів — це стратегічне завдання, яке передбачає аналіз і прогнозування майбутніх потреб організації в людських ресурсах на основі її стратегічних цілей і завдань. Він спрямований на те, щоб належна кількість працівників із необхідними навичками та компетенціями була доступна в потрібний час для задоволення бізнес-вимог організації.

Ключові аспекти планування робочої сили:

Аналіз середовища. Планування робочої сили починається з аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть впливати на потреби організації в людських ресурсах. Це включає оцінку поточної робочої сили, галузевих тенденцій, технологічних досягнень, економічних умов і нормативних змін. Розуміння цих факторів допомагає визначити потенційні прогалини та проблеми, які можуть вплинути на майбутні потреби організації в робочій силі.

Узгодження стратегічних цілей: планування робочої сили тісно пов'язане зі стратегічними цілями організації. Це передбачає оцінку того, як поточна та майбутня робоча сила може підтримувати та сприяти досягненню цих цілей. Завдяки узгодженню планування людських ресурсів із стратегічним напрямком організації це гарантує, що робоча сила є цінним активом у досягненні успіху [4].

Прогнозування попиту: прогнозування попиту оцінює кількість і якість співробітників, необхідних у майбутньому, на основі таких факторів, як очікуване зростання, ринковий попит, нові проекти, розширення або зміни в бізнес-середовищі. Він передбачає аналіз історичних даних, дослідження ринку та галузевих тенденцій для точного прогнозування майбутніх потреб у робочій силі.

Аналіз пропозиції: Аналіз пропозиції оцінює наявність і здатність наявної робочої сили задовольнити прогнозований попит. Він оцінює такі фактори, як навички, кваліфікація, досвід, вихід на пенсію, рівень вибуття та потенційних внутрішніх кандидатів на майбутні посади. Цей аналіз допомагає виявити будь-які розриви між попитом і пропозицією та висвітлює області, які потребують уваги.

Аналіз прогалин і плани дій: аналіз прогалин порівнює попит і пропозицію робочої сили, щоб виявити будь-які розбіжності. Це допомагає визначити, чи є надлишок чи брак працівників, а також будь-які прогалини в навичках чи компетенціях. На основі аналізу прогалин можна розробити плани дій для усунення цих прогалин шляхом найму, навчання та розвитку, планування наступності або інших стратегій управління талантами.

Набір персоналу та залучення талантів. Планування робочої сили відіграє вирішальну роль у визначенні стратегій найму та методів залучення та відбору нових працівників. Це допомагає визначити цільові профілі, необхідні навички та компетенції для нових працівників. Це гарантує, що зусилля з набору персоналу узгоджуються зі стратегічними потребами організації та можуть призвести до придбання талантів, які можуть сприяти досягненню її цілей.

Планування утримання та наступності: Планування робочої сили також передбачає розгляд стратегій утримання працівників та планування наступності. Визначивши ключові посади та високопотенційних співробітників, організації можуть розробити плани наступності, щоб забезпечити плавний перехід, коли критично важливі ролі стають вакантними. Стратегії утримання, такі як можливості розвитку кар'єри, конкурентоспроможна винагорода та позитивне робоче середовище, можуть допомогти в утриманні найкращих талантів в організації [5].

Моніторинг і оцінка: Планування робочої сили – це постійний процес, який потребує регулярного моніторингу та оцінки. Це передбачає відстеження ключових показників робочої сили, оцінку ефективності стратегій найму та розвитку та коригування планів за потреби. Постійно контролюючи та оцінюючи процес планування робочої сили, організації можуть гарантувати, що їхні стратегії людських ресурсів залишаються узгодженими з їхніми стратегічними цілями.

Загалом планування трудових ресурсів є стратегічною діяльністю, яка дозволяє організаціям проактивно керувати своїми людськими ресурсами для задоволення поточних і майбутніх потреб бізнесу. Завдяки точному прогнозуванню попиту, аналізу пропозиції талановитих кадрів і впровадженню відповідних стратегій організації можуть створити здатну та адаптовану робочу силу, яка забезпечить їхній довгостроковий успіх.

2) Набір і відбір

Завдання набору та відбору співробітників має вирішальне значення для забезпечення того, щоб організація залучала та наймала осіб, які володіють навичками, знаннями та компетенціями, необхідними для сприяння досягненню

її стратегічних цілей. Це завдання передбачає розробку ефективних стратегій підбору персоналу, розробку процесів відбору, проведення співбесід і прийняття рішень щодо найму.

Набір і відбір є критично важливими компонентами стратегічного управління персоналом. Вони передбачають процеси залучення, оцінки та відбору кваліфікованих кандидатів для заміщення вакансій в організації. Ефективні практики найму та відбору допомагають гарантувати, що організація найме осіб, які володіють навичками, компетентністю та культурною відповідністю, необхідними для сприяння досягненню її стратегічних цілей.

Ключові аспекти найму та відбору:

Аналіз роботи: перед початком процесу набору необхідно провести ретельний аналіз роботи. Він передбачає визначення обов'язків, відповідальності, кваліфікації та навичок, необхідних для вакантної посади. Цей аналіз забезпечує чітке розуміння вимог до посади та формує основу для розробки посадових інструкцій і специфікацій персоналу.

Пошук кандидатів: після визначення вимог до посади організації необхідно визначити потенційні джерела для залучення кандидатів. Це може включати як внутрішні, так і зовнішні джерела, такі як дошки вакансій, платформи соціальних мереж, рекомендації співробітників, кадрові агентства, ярмарки вакансій і професійні мережі. Вибір правильних каналів пошуку допомагає охопити різноманітну групу кваліфікованих кандидатів.

Перевірка та оцінка: Перевірка резюме та заяв є першим кроком для оцінки відповідності кандидатів цій посаді. Цей процес передбачає перевірку кваліфікації кандидатів, досвіду роботи, навичок та інших відповідних факторів. Для подальшої оцінки кандидатів можуть використовуватися додаткові методи оцінювання, такі як співбесіди, тести на здібності, оцінювання особистості та зразки робіт. Ці оцінки допомагають визначити, чи відповідають кандидати вимогам роботи та чи володіють бажаними компетенціями.

Співбесіди: співбесіди є важливою частиною процесу відбору, що дає можливість оцінити навички міжособистісного спілкування, здатність вирішувати проблеми, культурну відповідність і мотивацію кандидатів. Для

збору відповідної інформації та прийняття обґрунтованих рішень можна проводити різні типи інтерв'ю, такі як структуровані, поведінкові чи групові інтерв'ю. Співбесіди повинні бути розроблені таким чином, щоб перевірити минулий досвід кандидатів, сценарії, пов'язані з роботою, і їх відповідність цінностям і цілям організації.

Перевірка репутації та довідки: Перевірка інформації, наданої кандидатами, важлива для забезпечення точності та зменшення потенційних ризиків. Перевірка репутації може включати перевірку документів про освіту, досвід роботи, судимості та професійні ліцензії. Крім того, контактні рекомендації, надані кандидатами, можуть надати уявлення про їх минулу продуктивність, трудову етику та відповідність посаді [6-8].

Прийняття рішень і відбір: на основі оцінки кваліфікації кандидатів, співбесід, оцінювання та перевірки рекомендацій можна прийняти рішення про вибір найбільш підходящого кандидата(ів) для роботи. Рішення про відбір має враховувати не лише технічні навички та кваліфікацію кандидата, але й його культурну відповідність та потенціал для зростання в організації.

Пропозиція та адаптація: після вибору кандидата пропозицію про працевлаштування можна розширити, включно з інформацією про компенсацію, пільги та інші умови працевлаштування. Далі йде процес адаптації, який знайомить новоприйнятого працівника з культурою, політикою, процедурами та робочим середовищем організації. Ефективна адаптація допомагає новим співробітникам швидко звикнути до своїх ролей і стати продуктивними членами організації.

Оцінка та постійне вдосконалення: важливо постійно оцінювати ефективність процесу набору та відбору. Це включає оцінку якості найму, аналіз часу та витрат, залучених у процес, і збір відгуків від менеджерів з найму та кандидатів. Зворотний зв'язок і аналіз даних можуть допомогти визначити сфери, які потребують покращення, наприклад уточнення опису посад, удосконалення стратегій пошуку джерел або зміна методів оцінювання.

Впроваджуючи надійний процес набору та відбору, організації можуть залучати та відбирати кандидатів, які володіють необхідними навичками,

кваліфікацією та культурою. Це сприяє створенню талановитої та високоєфективної робочої сили, яка відповідає стратегічним цілям організації та підвищує її загальний успіх.

3) Навчання та розвиток

Щоб узгодити робочу силу зі стратегічними цілями, організаціям необхідно інвестувати в навчання та розвиток своїх співробітників. Це завдання включає виявлення прогалин у навичках, розробку та реалізацію навчальних програм, надання можливостей для навчання та зростання, а також оцінку ефективності навчальних ініціатив.

Навчання та розвиток відіграють вирішальну роль у стратегічному управлінні персоналом. Вони передбачають заплановану діяльність, спрямовану на підвищення знань, навичок, умінь і компетенцій співробітників для покращення їх продуктивності, продуктивності та загальної ефективності на їхніх поточних і майбутніх ролях в організації. Ефективні програми навчання та розвитку узгоджуються зі стратегічними цілями організації та сприяють зростанню й успіху як працівників, так і організації в цілому [9].

4) Управління продуктивністю

Управління продуктивністю передбачає встановлення очікуваних результатів роботи, надання зворотного зв'язку та оцінку продуктивності співробітників. Стратегічне управління персоналом вимагає розробки систем управління продуктивністю, які узгоджуються зі стратегічними цілями організації та заохочують працівників працювати якнайкраще.

Управління продуктивністю — це систематичний процес, спрямований на узгодження продуктивності співробітників із цілями та завданнями організації. Це передбачає встановлення чітких очікувань, надання зворотного зв'язку та інструктаж, оцінку продуктивності, а також визнання та винагороду за внесок працівників. Ефективне управління продуктивністю допомагає підвищити індивідуальну та організаційну ефективність, стимулювати залучення співробітників і підтримувати досягнення стратегічних цілей [17-19].

5) Компенсації та винагороди

Ще одним важливим завданням є розробка систем винагороди та винагороди, які мотивують та заохочують працівників сприяти досягненню стратегічних цілей. Це передбачає розробку структур заробітної плати, заохочення на основі продуктивності, програми визнання та інші переваги, які відповідають стратегічному напрямку організації.

Компенсації та винагороди є критично важливими компонентами стратегічного управління персоналом. Вони передбачають розробку та впровадження комплексної системи залучення, мотивації та утримання працівників шляхом надання справедливих і конкурентоспроможних пакетів винагороди, стимулів і визнання їхнього внеску. Добре продумана програма компенсацій і винагород підтримує стратегічні цілі організації, забезпечує внутрішню справедливість і підвищує задоволеність і залученість працівників.

6) Планування наступності

Забезпечення групи здібних керівників і ключових співробітників має вирішальне значення для довгострокового успіху організації. Планування наступності передбачає виявлення та розвиток високопотенційних співробітників на ключові посади, створення планів розвитку кар'єри та впровадження стратегій для заповнення важливих ролей у майбутньому.

Планування наступності — це проактивний і систематичний процес, який визначає та розвиває співробітників, щоб вони взяли на себе ключові лідерські та важливі ролі в організації в майбутньому. Це передбачає визначення потенційних наступників, оцінку їхньої готовності та впровадження стратегій для забезпечення плавного переходу, коли ключові посади стають вакантними через відставку, підвищення або непередбачені обставини. Планування наступності має важливе значення для підтримки організаційної безперервності, формування кадрового потенціалу та забезпечення довгострокового успіху організації [21].

7) Залучення та утримання співробітників

Стратегічне управління персоналом передбачає створення позитивного робочого середовища, яке залучає та утримує талановитих працівників. Це

завдання включає виховання культури залученості співробітників, впровадження ініціатив для покращення балансу між роботою та особистим життям, а також вирішення проблем і скарг працівників.

Залучення й утримання співробітників є вирішальними факторами стратегічного управління персоналом. Залучені працівники є більш відданими, продуктивними та задоволеними, тоді як високі показники утримання сприяють організаційній стабільності, збереженню знань та економічній ефективності. Побудова культури взаємодії та впровадження ефективних стратегій утримання є важливими для залучення й утримання найкращих талантів і створення позитивного робочого середовища.

8) Організаційна культура та управління змінами

Управління організаційною культурою та сприяння змінам є важливими для стратегічного управління персоналом. Це завдання передбачає узгодження культури організації з її стратегічними цілями, ефективне інформування про зміни та підтримку працівників під час переходу [24].

Організаційна культура та управління змінами відіграють важливу роль у стратегічному управлінні персоналом. Організаційна культура відноситься до спільних цінностей, переконань, норм і поведінки, які формують робоче середовище та впливають на ставлення та дії працівників. Управління змінами включає ефективну навігацію та впровадження організаційних змін для забезпечення плавних переходів, мінімізації опору та максимального залучення та продуктивності працівників. Розвиток позитивної культури та ефективне управління змінами є важливими для досягнення стратегічних цілей і підтримки високоефективної робочої сили.

Загалом, стратегічне управління персоналом підприємства зосереджується на узгодженні робочої сили зі стратегічними цілями організації, забезпеченні наявності відповідних талантів, розвитку навичок і компетенцій працівників і створенні робочого середовища, яке сприяє високій продуктивності та залученості працівників. Завдяки ефективному управлінню

людськими ресурсами організації можуть отримати конкурентну перевагу та досягти довгострокового успіху.

1.2. Сутність кадрового потенціалу та особливості його формування в сільському господарстві

Суть кадрового потенціалу в сільському господарстві полягає в наявних людських ресурсах та їх можливостях в аграрному секторі. Він охоплює знання, навички, навички та ставлення осіб, залучених до сільськогосподарської діяльності. Кадровий потенціал має вирішальне значення для розвитку та успіху аграрного сектора, оскільки він безпосередньо впливає на продуктивність, ефективність та інновації.

Основні особливості формування кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства наведені на рисунку 1.1.



Рис.1.1. Основні особливості формування кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства.

Джерело: складено автором.

Формування кадрового потенціалу в сільському господарстві передбачає кілька основних особливостей.

1. Освіта та навчання

Для розвитку кадрового потенціалу важливо інвестувати в освітні та навчальні програми, які озброюють людей необхідними знаннями та навичками в сільськогосподарській практиці. Це включає формальну освіту в сільськогосподарських університетах або коледжах, а також програми професійної підготовки, орієнтовані на конкретні сільськогосподарські завдання.

2. Практичний досвід

Для формування кадрового потенціалу в сільському господарстві, поряд з формальною освітою, важливий практичний досвід. Практична підготовка, стажування та можливості навчання на робочому місці дозволяють людям застосовувати теоретичні знання в реальних сценаріях сільського господарства, підвищуючи свої навички та компетентність [25-27].

3. Техніко-технологічна компетентність

У сучасному сільському господарстві техніко-технологічна компетентність має вирішальне значення. Сільськогосподарський персонал повинен бути обізнаний з останніми досягненнями в сільськогосподарській техніці, техніці, точному землеробстві та аналітиці даних. Постійне навчання та підвищення кваліфікації в цих сферах необхідні, щоб не відставати від сільськогосподарського ландшафту, що розвивається.

4. Підприємницьке мислення

Розвиток підприємницького мислення необхідний для кадрового потенціалу в сільському господарстві. Це включає в себе культивування таких рис, як інноваційність, ризик, здатність вирішувати проблеми та адаптивність. Підприємницьке мислення дає змогу сільськогосподарському персоналу досліджувати нові ідеї, визначати можливості та сприяти позитивним змінам у секторі.

5. Обізнаність про стійкі практики

Оскільки сталість стає все більш важливою у сільському господарстві, кадровий потенціал повинен включати розуміння сталої практики ведення сільського господарства. Це включає в себе знання екологічно чистих методів, управління ресурсами, збереження та здатність впроваджувати стійкі рішення, які збалансовують економічну життєздатність та екологічну відповідальність.

6. Навички співпраці та спілкування

Ефективна співпраця та навички спілкування є важливими для сільськогосподарського персоналу, оскільки вони часто працюють у командах або взаємодіють із фермерами, постачальниками, дослідниками та політиками. Сильні навички міжособистісного спілкування, командна робота та здатність чітко передавати ідеї та інформацію сприяють успішним результатам у сільськогосподарському секторі.

7. Мотивація та професійний розвиток

Для розвитку кадрового потенціалу в сільському господарстві важливу роль відіграють мотивація та постійний професійний розвиток. Заохочення позитивного робочого середовища, надання можливостей для кар'єрного зростання, визнання та винагорода за досягнення можуть підвищити мотивацію та забезпечити відданість сільськогосподарського персоналу своїм ролям і обов'язкам.

Підсумовуючи, формування кадрового потенціалу в сільському господарстві вимагає поєднання освіти, практичного досвіду, технічної компетентності, підприємницького мислення, стійких практик, навичок співпраці та постійного професійного розвитку. Інвестиції в кадровий потенціал мають вирішальне значення для зростання, продуктивності та стійкості аграрного сектору.

1.3. Особливості системи стратегічного управління персоналом в аграрних підприємствах

Система стратегічного управління персоналом сільськогосподарських підприємств має ряд особливостей, які відрізняють її від управління персоналом в інших галузях. Ці особливості включають наступне.

1. Сезонна робоча сила. Сільськогосподарські підприємства часто покладаються на сезонну робочу силу через циклічний характер сільськогосподарської діяльності. Це створює проблеми з плануванням робочої сили, наймання та навчання. Стратегічне управління персоналом у сільському господарстві має враховувати мінливий попит на робочу силу та забезпечувати відповідне укомплектування персоналом у пікові сезони, водночас керуючи скороченням робочої сили в періоди, що не є піковими.

Однією з особливостей системи стратегічного управління персоналом сільськогосподарських підприємств є опора на сезонну робочу силу.

У таблиці 1.1 узагальнено основні аспекти управління персоналом в контексті сезонної робочої сили.

Таблиця 1.1

Основні аспекти управління персоналом в контексті сезонної робочої сили

Аспекти	Зміст
1.1. Флуктуація робочої сили	Сільськогосподарська діяльність часто має чіткі сезонні вимоги, такі як посадка, збір врожаю, обрізка або сезони розведення худоби
1.2. Проблеми з наймом	пошук і найм сезонних працівників може бути проблемою для сільськогосподарських підприємств. Це вимагає встановлення ефективних каналів найму та мереж для залучення осіб, зацікавлених у сезонній зайнятості
1.3. Навчання та адаптація	сезонні працівники часто мають обмежений досвід у сільському господарстві або взагалі не мають такого досвіду
1.4. Утримання працівників	утримання сезонних працівників від одного сезону до іншого може бути корисним для сільськогосподарських підприємств, оскільки досвідчені працівники вимагають менше навчання та можуть сприяти підвищенню продуктивності
1.5. Дотримання трудового законодавства	сільськогосподарські підприємства повинні дотримуватися трудового законодавства та нормативних актів при наймі сезонних працівників

1.6. Планування робочої сили	Ефективне стратегічне управління персоналом у сільському господарстві передбачає ретельне планування робочої сили
------------------------------	---

Джерело: складено автором.

Таким чином, сезонний характер сільськогосподарських робіт створює унікальні виклики для стратегічного управління персоналом. Вирішуючи ці проблеми за допомогою ефективних стратегій найму, навчання, утримання та планування робочої сили, сільськогосподарські підприємства можуть краще керувати своєю сезонною робочою силою та забезпечити безперебійну роботу протягом року [28-30].

2. Спеціалізовані навички. Сільськогосподарські операції вимагають спеціальних знань і навичок, таких як управління культурами, тваринництво, методи зрошення та експлуатація обладнання. Стратегічна система управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах має виявляти та залучати осіб з необхідним досвідом та забезпечувати постійне навчання та можливості розвитку для забезпечення кваліфікованої робочої сили.

3. Трудомісткість. Сільське господарство, як правило, є трудомістким і передбачає ручні роботи, такі як посадка, збір урожаю та обробка худоби. Це створює потребу в ефективному розподілі робочої сили та ефективному використанні людських ресурсів. Стратегічне управління персоналом має бути зосереджене на оптимізації продуктивності праці, впровадженні ефективних робочих процесів і забезпеченні відповідних стимулів для підвищення мотивації та продуктивності працівників.

Вирішуючи виклики та можливості, пов'язані з інтенсивністю праці, стратегічне управління персоналом може оптимізувати розподіл та використання трудових ресурсів, підвищити мотивацію та безпеку працівників, а також підвищити загальну продуктивність на сільськогосподарських підприємствах.

4. Різноманітність робочої сили. На сільськогосподарських підприємствах часто працює різноманітна робоча сила, до складу якої входять люди різного походження, у тому числі різного віку, етнічної приналежності та рівня освіти.

Ефективне стратегічне управління персоналом має враховувати різноманітність і впроваджувати інклюзивні практики, які сприяють рівним можливостям, враховують культурні особливості та сприяють гармонійному робочому середовищу.

Різнманітність робочої сили є важливим аспектом системи стратегічного управління персоналом сільськогосподарських підприємств [38-40].

Застосовуючи різноманітність робочої сили, стратегічне управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах може створити інклюзивне середовище, яке цінує та поважає внесок працівників із різними прошарками. Це веде до посилення інновацій, задоволеності працівників і загального успіху організації.

5. Сільський контекст. Сільськогосподарські підприємства часто розташовані в сільській місцевості, що може становити труднощі з точки зору залучення та утримання талантів. Обмежений доступ до зручностей, інфраструктури та послуг може вплинути на наймання та утримання кваліфікованого персоналу. Стратегічне управління персоналом має враховувати ці фактори та розробляти стратегії для подолання географічних недоліків, таких як надання привабливих компенсаційних пакетів, сприяння балансу між роботою та особистим життям та надання можливостей для професійного зростання.

Таким чином, сільський контекст на сільськогосподарських підприємствах вимагає стратегічного управління персоналом для вирішення конкретних проблем, пов'язаних із залученням талантів, забезпеченням житлом і зручностями, залученням громади, забезпеченням доступності транспорту, сприянням балансу між роботою та особистим життям та співпрацею з місцевими установами. Розуміючи ці проблеми та активно вирішуючи їх, сільськогосподарські підприємства можуть створити сприятливе та процвітаюче робоче середовище в сільській місцевості.

6. Сезонна мінливість. На сільськогосподарське виробництво сильно впливають погодні умови, що може призвести до значної мінливості

врожайності та доходів. Ця мінливість впливає на фінансову стабільність сільськогосподарських підприємств і може вплинути на планування та управління робочою силою. Стратегічне управління персоналом повинно адаптуватися до таких коливань, включаючи планування на випадок непередбачених подій і забезпечення фінансової стійкості організації.

Вирішуючи проблеми, пов'язані з сезонною мінливістю, шляхом ефективного планування робочої сили, гнучких стратегій комплектування персоналу, програм найму та навчання, ініціатив утримання та зусиль з перехресного навчання, стратегічне управління персоналом може ефективно керувати робочою силою на сільськогосподарських підприємствах і підтримувати оперативну продуктивність, незважаючи на сезонні коливання в навантаженні.

7. Сталий розвиток та екологічна обізнаність. Зважаючи на зростаючу стурбованість екологічною стійкістю, від сільськогосподарських підприємств все частіше очікують, що вони будуть застосовувати екологічно чисті практики та впроваджувати стале управління ресурсами. Стратегічне управління персоналом має зосереджуватися на найманні та навчанні персоналу, який має знання про методи сталого ведення сільського господарства та екологічні норми. Це включає включення принципів сталого розвитку в процеси найму, програми навчання та оцінки ефективності.

Інтегруючи стійкість і екологічну обізнаність у стратегічне управління персоналом, сільськогосподарські підприємства можуть мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище, сприяти збереженню, відповідати очікуванням екологічно свідомих споживачів і підвищити свою довгострокову життєздатність у світі, що стає все більш екологічно свідомим.

Загалом система стратегічного управління персоналом сільськогосподарських підприємств потребує глибокого розуміння унікальних викликів і запитів галузі. Це передбачає ефективне планування робочої сили, стратегії залучення та утримання талантів, ініціативи з навчання та розвитку, а також сприяння сприятливому робочому середовищу для оптимізації

продуктивності та забезпечення довгострокового успіху сільськогосподарського підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ СКЛАДОМ НА СТОВ «СОЮЗ-3»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності СТОВ «СОЮЗ-3»

Сільськогосподарські підприємства можуть суттєво відрізнятися за своїми організаційно-економічними характеристиками. Однак є кілька ключових аспектів, які зазвичай спостерігаються на таких підприємствах:

1. Власність та організаційно-правова структура. Сільськогосподарськими підприємствами можуть володіти та керувати окремі особи, сім'ї, товариства, кооперативи, корпорації чи навіть державні установи. Юридична структура може варіюватися від приватних підприємців до товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ), корпорацій або некомерційних організацій, залежно від юрисдикції та цілей підприємства.

2. Масштаб і розмір. Сільськогосподарські підприємства можуть варіюватися від невеликих сімейних ферм до великих комерційних операцій. Масштаб і розмір підприємства часто залежать від таких факторів, як доступна земля, капіталовкладення, технологічні можливості, ринковий попит і характер сільськогосподарської діяльності.

3. Сільськогосподарська діяльність. Специфічна сільськогосподарська діяльність, яку проводить підприємство, може бути різною. Деякі підприємства зосереджуються на рослинництві, вирощуючи різноманітні культури, такі як зернові, овочі, фрукти або спеціальні культури. Інші можуть спеціалізуватися на тваринництві, вирощуючи тварин для отримання м'яса, молочних продуктів або клітковини. Деякі підприємства можуть займатися як рослинництвом, так і тваринництвом, тоді як інші можуть зосередитися на певних нішевих сферах, таких як органічне землеробство чи аквакультура.

4. Вхідні ресурси та ресурси. Сільськогосподарським підприємствам для здійснення своєї діяльності потрібні різні вхідні ресурси та ресурси. До них належать земля, вода, насіння, добрива, пестициди, машини та обладнання, праця та фінансовий капітал. Наявність і ефективне управління цими ресурсами істотно впливає на продуктивність і прибутковість підприємства.

5. Управління ланцюгом поставок. Сільськогосподарські підприємства часто є частиною складних ланцюгів поставок, які включають багато зацікавлених сторін, включаючи постачальників сировини, переробників, дистриб'юторів, оптових і роздрібних торговців. Ефективне управління ланцюгом постачання має вирішальне значення для забезпечення своєчасної доставки ресурсів, ефективних виробничих процесів, успішного маркетингу та розподілу сільськогосподарської продукції.

6. Ризик і невизначеність. Сільськогосподарські підприємства наражаються на різні ризики та невизначеності, які можуть вплинути на їх економічну життєздатність. До них належать ризики, пов'язані з погодою, коливання ринкових цін, спалахи хвороб, нашествия шкідників і зміни політики. Управління та пом'якшення цих ризиків за допомогою відповідних стратегій управління ризиками, страхування та диверсифікації є важливими для довгострокової стабільності підприємства.

7. Економічна доцільність і рентабельність. Як і будь-який бізнес, сільськогосподарські підприємства прагнуть бути економічно спроможними та прибутковими. Вони повинні отримувати достатній прибуток від своєї сільськогосподарської діяльності, щоб покрити виробничі витрати, повернути кредити та забезпечити віддачу від інвестицій. На рентабельність можуть впливати такі фактори, як ринкові умови, продуктивність, ефективність, витрати на вхідні ресурси, ефект масштабу, а також доступ до ринків і можливості з доданою вартістю.

8. Державна політика та нормативні акти. Сільськогосподарські підприємства часто підпорядковуються державній політиці та постановам, які регулюють такі аспекти, як землекористування, охорона навколишнього

середовища, безпека харчових продуктів, трудова практика, торгівля та субсидії. Дотримання цих правил має вирішальне значення для забезпечення законної та етичної роботи підприємства [29-34].

Таблиця 2.1

Організаційні характеристики СТОВ «СОЮЗ-3»

Повне найменування юридичної особи	СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СОЮЗ-3"	3
Скорочена назва СТОВ "СОЮЗ-3"	Код ЄДРПОУ30268889	
Основний вид діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	
Види діяльності	01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів 01.25 Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників 01.45 Розведення овець і кіз 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів. н. в. і. у.	
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 52441, Дніпропетровська обл., Солонянський р-н, селище міського типу Новопокровка	

Це деякі з ключових організаційних та економічних характеристик, які зазвичай асоціюються з сільськогосподарськими підприємствами. Однак важливо зазначити, що конкретні характеристики можуть суттєво відрізнятися залежно від географічного розташування, сільськогосподарського сектора та індивідуальних обставин підприємства.

Проведемо аналіз фінансово-економічного стану діяльності досліджуваного підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз фінансової стійкості СТОВ «СОЮЗ-3»

Показник	2020	2021	2022	Зміна (абсолютний базовий приріст)	
1. Власний капітал.	18 069,00	31 735,00	43 970,00	13 666,00	25 901,00
2. Необоротні активи	10 418,00	10 580,00	11 731,00	162,00	1 313,00
3. Наявність власних оборотних коштів	7 651,00	21 155,00	32 239,00	13 504,00	24 588,00
4. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Наявність власних і довгострокових позикових коштів для формування запасів і витрат	7 651,00	21 155,00	32 239,00	13 504,00	24 588,00
6. Поточні зобов'язання і забезпечення	64 121,00	90 959,00	86 639,00	26 838,00	22 518,00
7. Загальна величина основних джерел коштів для формування запасів і витрат	71 772,00	112 114,00	118 878,00	40 342,00	47 106,00
8. Загальна величина запасів і витрат	28 607,00	44 617,00	48 637,00	16 010,00	20 030,00

Джерело: складено за даними фінансової звітності СТОВ «СОЮЗ-3».

Низький рівень значень коефіцієнтів, в результаті проведеного коефіцієнтного аналізу фінансової стійкості досліджуваного підприємства свідчить про недостатній рівень фінансової стійкості самого підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості СТОВ «СОЮЗ-3»

Показник	2020	2021	2022
1. Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів (усього майна)	0,05	0,11	0,13
2. Коефіцієнт незалежності (концентрації власного капіталу)	0,21	0,26	0,34
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,21	0,26	0,34
4. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,13	0,19	0,27
5. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,79	0,74	0,66
6. Коефіцієнт структури залученого капіталу	0	0	0
7. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансового ризику, левериджу)	3,66	2,85	1,97
8. Коефіцієнт фінансування	0,27	0,35	0,51

Джерело: складено за даними фінансової звітності СТОВ «СОЮЗ-3».

Не менш важливим показником ефективності провадження фінансово-господарської діяльності підприємством є рентабельність його діяльності (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз рентабельності господарської діяльності СТОВ «СОЮЗ-3»

Показник	Аналізований період		
	2020	2021	2022
1. Майно підприємства, тис. грн.	105 753,00	122 694,00	130 609,00
2. Власний капітал, тис. грн.	22 709,00	31 735,00	43 970,00
3. Основні засоби первинної вартості, тис. грн.	10 375,00	10 580,00	11 731,00
4. Постійний капітал (вартість основного і оборотного капіталу), тис. грн.	107 769,00	124 711,00	132 627,00
5. Виручка від реалізації без ПДВ, тис. грн.	349 906,00	417 482,00	382 508,00
6. Витрати на виробництво, тис. грн.	323 994,00	389 717,00	353 651,00
7. Валовий прибуток, тис. грн.	25 912,00	27 765,00	28 857,00
8. Чистий прибуток, тис. грн.	4 809,00	10 709,00	14 377,00
9. Рентабельність майна, %	24,50	22,63	22,09
10. Рентабельність власного капіталу, %	114,10	33,75	32,70
11. Рентабельність основних засобів, %	249,75	0,21	0,19
12. Рентабельність постійного капіталу, %	24,04	0,03	0,02
13. Рентабельність продукції (продажу), %	7,41	0,00	0,00
14. Рентабельність основної діяльності, %	8,00	0,00	0,00

Джерело: складено за даними фінансової звітності СТОВ «СОЮЗ-3».

Рентабельність активів підприємства та результатів основної діяльності є низькими, що свідчить про наявність ризиків неплатоспроможності, збитковості та необхідність прийняття заходів попередження настання таких ризиків та нівелювання їх наслідків.

В динаміці основні види рентабельності діяльності досліджуваного підприємства наведено на рисунку 2.1.

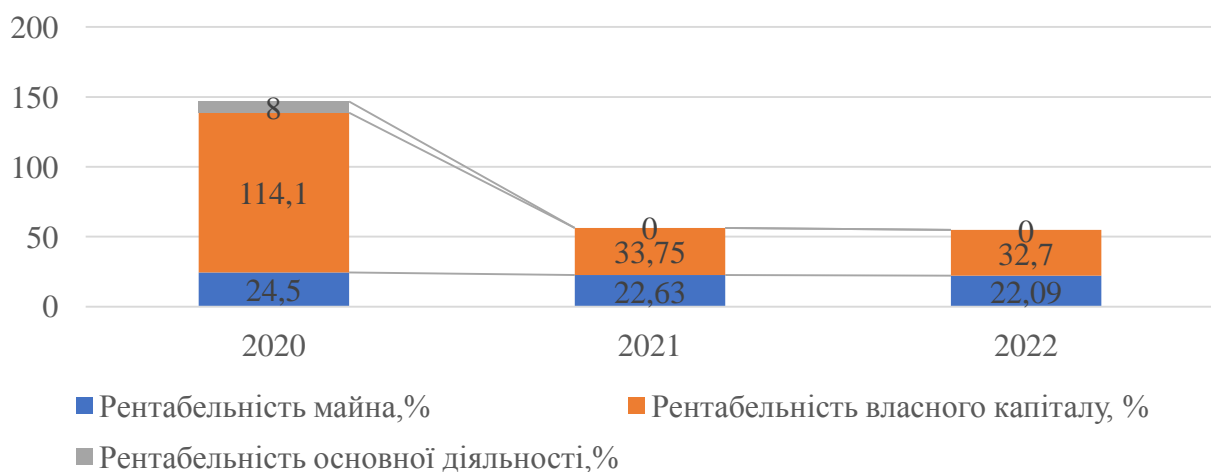


Рис. 2.1. Динаміка основних видів рентабельності СТОВ «СОЮЗ-3» за 2020-2022 рр., %.

Джерело: складено за даними фінансової звітності СТОВ «СОЮЗ-3».

На рисунку 2.2 наведено динаміку чистого прибутку досліджуваного підприємства за 2020-2022 рр.

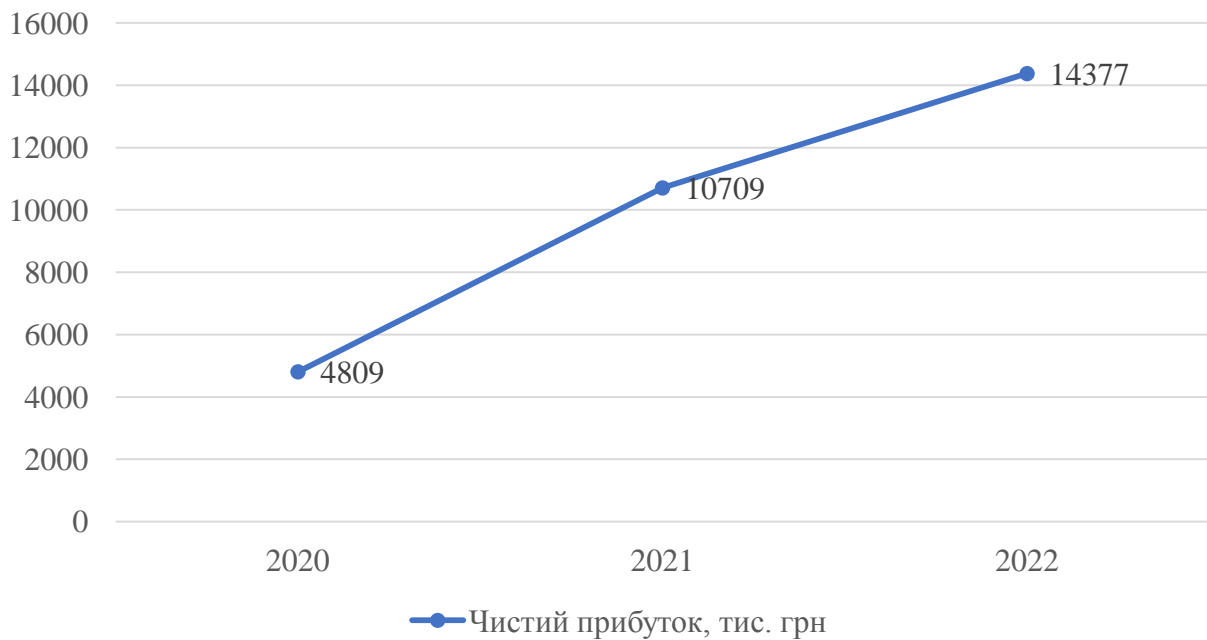


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку СТОВ «СОЮЗ-3» за 2020-2022 рр., %.

Джерело: складено за даними фінансової звітності СТОВ «СОЮЗ-3».

За результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що підприємство має стійкий фінансовий стан, проте доцільно переглянути політику розрахунків із контрагентами та застосувати ряд заходів, спрямованих на підвищення платоспроможності.

2.2. Сучасний стан системи управління кадровим потенціалом СТОВ «СОЮЗ-3»

На сільськогосподарському підприємстві система управління людськими ресурсами (HRMS) може допомогти в управлінні різними функціями HR,

характерними для галузі. Ось деякі ключові компоненти та функції, які можуть бути включені в HRMS для сільськогосподарського підприємства.

1. Управління даними про співробітників

HRMS може зберігати та керувати інформацією про співробітників, включаючи особисті дані, контактну інформацію, історію роботи, навички, сертифікати та результати роботи.

У системі управління персоналом сільськогосподарського підприємства (HRMS) управління даними про співробітників відіграє вирішальну роль. Ось як HRMS може допомогти в ефективному управлінні інформацією про співробітників:

Централізована база даних співробітників: HRMS служить централізованим сховищем для зберігання та організації даних співробітників. Він містить особисті дані, контактну інформацію, історію зайнятості, результати роботи, сертифікати та будь-яку іншу відповідну інформацію.

Профілі співробітників: кожен співробітник має окремий профіль у HRMS. Ці профілі містять важливу інформацію, таку як посада, відділ, структура звітності та призначений керівник.

Записи працівників: HRMS веде вичерпні записи для кожного працівника. Це включає в себе трудові договори, посадові інструкції, оцінки ефективності, дисциплінарні стягнення та будь-які інші відповідні документи.

Безпека даних і конфіденційність: платформи HRMS впроваджують заходи безпеки для забезпечення конфіденційності та цілісності даних співробітників. Доступ до конфіденційної інформації має лише уповноважений персонал, а протоколи захисту даних реалізовано відповідно до правил конфіденційності.

Оновлення та перегляд даних: HRMS дозволяє адміністраторам відділу кадрів і самим співробітникам оновлювати та переглядати свою інформацію за потреби. Співробітники можуть вимагати зміни особистих даних, контактів для екстрених випадків або іншої відповідної інформації, яку може схвалити та оновити персонал відділу кадрів.

Звітність і аналітика: HRMS може створювати звіти та надавати аналітику на основі даних співробітників. Ці звіти можуть включати кількість персоналу, коефіцієнти плинності кадрів, статистичні дані про різноманітність та інші ключові показники, що дає змогу фахівцям з кадрових питань і керівництву приймати обґрунтовані рішення.

Інтеграція з іншими системами: HRMS може інтегруватися з іншими системами, наприклад платформами для нарахування заробітної плати та пільг, щоб забезпечити точні та синхронізовані дані про співробітників у багатьох функціях.

Відповідність і цілісність даних: HRMS допомагає підтримувати відповідність нормам захисту даних, таким як Загальний регламент захисту даних (GDPR) або інші чинні закони. Це дає змогу адміністраторам відділу кадрів відстежувати доступ до даних і змінювати дані, щоб забезпечити цілісність даних і відповідність нормативним вимогам.

Загалом, управління даними про співробітників у HRMS оптимізує процеси управління персоналом, забезпечує точність даних і надає безпечну та доступну платформу для керування інформацією про співробітників на сільськогосподарському підприємстві.

2. Набір та адаптація

HRMS може полегшити процес найму, створюючи оголошення про роботу, відстежуючи кандидатів, проводячи співбесіди та керуючи адаптацією нових співробітників. Це також може допомогти у перевірці повноважень і керуванні перевіркою репутації, особливо для посад, які вимагають спеціальних знань у сільському господарстві.

Найважливішими аспектами управління людськими ресурсами на сільськогосподарському підприємстві є наймання та навчання. HRMS може полегшити та оптимізувати ці процеси такими способами:

Оголошення про роботу: HRMS дозволяє фахівцям з кадрів створювати та публікувати оголошення про вакантні посади на сільськогосподарському

підприємстві. Це включає визначення вимог до роботи, обов'язків і кваліфікації.

Відстеження кандидатів: HRMS дозволяє відстежувати кандидатів протягом усього процесу найму. Тут зберігається інформація про претендента, резюме, супровідні листи та будь-які інші відповідні документи. Фахівці з персоналу можуть переглядати та оцінювати кандидатів безпосередньо в системі.

Планування співбесід: HRMS може допомогти в плануванні співбесід шляхом автоматизації процесу. Він може надсилати запрошення на співбесіди, координувати доступність між кандидатами та інтерв'юерами та надсилати нагадування всім залученим сторонам [17].

Робочі процеси адаптації: після вибору кандидата HRMS може ініціювати та керувати процесом адаптації. Він забезпечує структурований робочий процес, який направляє персонал відділу кадрів і нових співробітників через необхідні етапи, такі як заповнення документів, підписання контрактів і налаштування інформації про зарплату та переваги.

Управління документами: HRMS служить центральним сховищем для зберігання та керування документами на борту. Це включає контракти з працівниками, угоди про конфіденційність, податкові форми та інші важливі документи. Співробітники можуть отримувати доступ до цих документів і заповнювати їх в електронному вигляді, зменшуючи ручну паперову роботу та спрощуючи процес адаптації.

Навчання та орієнтація: HRMS може сприяти навчанню та орієнтації працівників. Він може надавати доступ до онлайн-навчальних матеріалів, відстежувати завершення навчання та контролювати прогрес. Це допомагає новим працівникам швидко звикнути до своїх ролей і обов'язків на сільськогосподарському підприємстві.

Інтеграція з іншими системами: HRMS може інтегруватися з іншими системами, такими як програмне забезпечення для нарахування заробітної плати та відстеження робочого часу, щоб забезпечити плавний перехід від

найму до адаптації. Ця інтеграція мінімізує дублювання даних і гарантує, що інформація про нових співробітників безперебійно надходить в інші кадрові та адміністративні процеси.

Звітування та аналітика: HRMS може генерувати звіти та аналітику щодо показників найму, таких як час до заповнення, джерело найму та список кандидатів. Ці дані дають змогу фахівцям з персоналу оцінювати ефективність стратегій найму та приймати керовані даними рішення для покращення процесу найму.

Використовуючи HRMS для найму та адаптації, сільськогосподарські підприємства можуть оптимізувати свої процеси найму, покращити досвід кандидатів і забезпечити ефективне та ефективне адаптування нових працівників.

3. Планування робочої сили

Сільськогосподарські підприємства часто мають складні вимоги до планування робочої сили через сезонні коливання та різні посади. HRMS може допомогти створити та керувати графіками працівників, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів, враховуючи такі фактори, як цикли врожаю, погодні умови та правила праці.

Планування робочої сили є критично важливим аспектом управління людськими ресурсами на сільськогосподарському підприємстві, враховуючи сезонний характер і різноманітність робочих ролей. HRMS може допомогти в управлінні та оптимізації планування робочої сили такими способами:

Створення розкладу: HRMS надає інструменти для створення та керування розкладами співробітників. Адміністратори відділу кадрів можуть визначати зміни, розподіляти працівників на конкретні зміни чи завдання, а також створювати повторювані графіки відповідно до потреб сільськогосподарського підприємства.

Управління доступністю: HRMS дозволяє співробітникам вводити інформацію про свою доступність, запити на відпустку та бажану зміну. Цю інформацію можна взяти до уваги під час створення розкладів, щоб

переконатися, що переваги та доступність працівників відповідають потребам робочої сили.

Відстеження навичок і сертифікатів: сільськогосподарські підприємства часто вимагають певних навичок або сертифікатів для певних посад. HRMS може зберігати та відстежувати навички та сертифікати співробітників, дозволяючи адміністраторам відділу кадрів призначати відповідних кваліфікованих працівників для виконання конкретних завдань або проектів.

Перемикання змін і зміна розкладу: HRMS може полегшити перестановку змін і розкладу між співробітниками. Він надає платформу для співробітників, щоб запитувати та керувати змінами, а для менеджерів – переглядати та затверджувати ці запити, забезпечуючи плавне коригування графіка. [23]

Оновлення в реальному часі: HRMS з мобільними можливостями дозволяє отримувати оновлення в реальному часі та сповіщення про зміни в розкладі, додавання змін або скасування. Це гарантує, що працівники будуть своєчасно поінформовані про будь-які зміни та зможуть відповідно планувати.

Відповідність трудовому законодавству: HRMS допомагає забезпечити дотримання трудового законодавства та правил, пов'язаних із плануванням робочої сили. Він може контролювати робочий час, понаднормову роботу, перерви та періоди відпочинку, щоб переконатися, що практика планування відповідає вимогам законодавства.

Інтеграція з системами обліку робочого часу та відвідуваності: HRMS можна інтегрувати з системами обліку робочого часу та відвідуваності, забезпечуючи точне відстеження відпрацьованих годин і дані відвідуваності. Ця інтеграція спрощує процес реєстрації та узгодження робочого часу співробітників із запланованими змінами.

Аналітика та оптимізація: HRMS може надавати дані та аналітику щодо показників планування робочої сили, таких як витрати на оплату праці, робочі зміни та продуктивність. Ці відомості допомагають адміністраторам і менеджерам відділу кадрів оптимізувати практику планування, ефективно розподіляти ресурси та визначати сфери, які потрібно вдосконалити.

Використовуючи HRMS для планування робочої сили, сільськогосподарські підприємства можуть ефективно керувати своєю робочою силою, забезпечувати оптимальне охоплення, враховувати переваги працівників і підтримувати дотримання трудових норм. Це призводить до підвищення ефективності роботи та задоволеності працівників.

4. Облік робочого часу

HRMS може реєструвати присутність співробітників, відстежувати робочі години та керувати запитами на відпустку. Ця функція особливо важлива для сільськогосподарських підприємств, яким необхідно відстежувати відпрацьований час відповідно до трудового законодавства та нормативних актів.

Облік робочого часу є важливою функцією управління людськими ресурсами, особливо на сільськогосподарському підприємстві, де дуже важливий точний облік відпрацьованих годин. HRMS може допомогти у відстеженні робочого часу та відвідуваності такими способами:

Інтеграція годинника: HRMS може інтегруватися з системами годинника, дозволяючи працівникам здійснювати електронний час входу та виходу. Це усуває потребу в ручних методах вимірювання часу та забезпечує точні та надійні дані.

Управління розкладом: HRMS надає платформу для подання співробітниками табелів вручну або за допомогою автоматизованих інструментів обліку робочого часу. Співробітники можуть записувати свої робочі години, перерви та будь-яку іншу відповідну інформацію, пов'язану з часом.

Розрахунок понаднормових годин: HRMS може автоматично розраховувати понаднормові години на основі попередньо визначених правил і положень. Він враховує такі фактори, як кількість годин, відпрацьованих за день або тиждень, різницю змін і відповідні ставки понаднормової роботи.

Відстеження відсутності та відпусток: HRMS дозволяє співробітникам запитувати та керувати запитами про відпустку, включаючи дні відпустки,

лікарняні та інші види відсутності. Адміністратори відділу кадрів можуть переглядати та затверджувати ці запити в системі, забезпечуючи точне відстеження залишків відпусток.

Різниця в змінах і надбавки: сільськогосподарські підприємства часто мають різну оплату в залежності від зміни, часу доби або конкретної посади. HRMS може розраховувати різницю змін або премій, забезпечуючи точну та послідовну оплату для працівників, які працюють у різних умовах.

Моніторинг відвідуваності в режимі реального часу: за допомогою HRMS адміністратори та керівники відділу кадрів можуть відстежувати відвідуваність у режимі реального часу, що дозволяє їм швидко виявляти та вирішувати проблеми відвідуваності, такі як запізнення або відсутність.

Звітність та аналітика: HRMS створює звіти та надає аналітику даних про відвідуваність. Ці звіти можуть включати дані про відвідуваність, пунктуальність працівників, понаднормові години та інші відповідні показники. Ці відомості допомагають відстежувати продуктивність робочої сили, визначати тенденції та забезпечувати дотримання трудових норм [13-15].

Інтеграція з розрахунком заробітної плати: HRMS легко інтегрується з системами розрахунку заробітної плати, забезпечуючи передачу точних даних про час і відвідуваність для обробки заробітної плати. Це усуває помилки ручного введення даних і гарантує, що працівники отримують оплату точно та вчасно.

Використовуючи HRMS для відстеження робочого часу та відвідуваності, сільськогосподарські підприємства можуть оптимізувати процес, усунути паперові записи, зменшити кількість помилок і забезпечити дотримання трудового законодавства. Він також надає точні дані для обробки заробітної плати та допомагає ефективно керувати продуктивністю робочої сили.

5. Управління заробітною платою та пільгами

HRMS може автоматизувати обчислення заробітної плати, включаючи змінні ставки заробітної плати, понаднормову роботу та відрахування. Він також може керувати виплатами, такими як управління страховими планами,

пенсійними рахунками та іншими виплатами працівникам, характерними для сільськогосподарської галузі.

Управління заробітною платою та винагородами є ключовими функціями в управлінні людськими ресурсами сільськогосподарських підприємств. HRMS може допомогти в управлінні процесами нарахування заробітної плати та виплат наступними способами:

Розрахунок заробітної плати: HRMS автоматизує розрахунок заробітної плати на основі даних про робочий час і відвідуваність співробітників, включаючи регулярні години, понаднормову роботу, різницю змін і будь-які інші чинники. Це забезпечує точний і послідовний нарахування заробітної плати.

Відрахування та утримання: HRMS включає різні відрахування та утримання, такі як податки, страхові внески, пенсійні внески та інші добровільні або обов'язкові відрахування. Це гарантує, що ці відрахування точно застосовуються до заробітної плати працівників.

Прямий депозит і розподіл платежів: HRMS полегшує пряме депонування заробітної плати співробітників, надаючи можливість електронного переказу коштів на банківські рахунки співробітників. Він також дозволяє використовувати альтернативні способи оплати, такі як чеки, і забезпечує безпечний і своєчасний розподіл платежів.

Адміністрування пільг: HRMS керує програмами пільг для працівників, включаючи медичне страхування, пенсійні плани, гнучкі рахунки витрат та інші пільги для працівників, характерні для сільськогосподарської галузі. Він відстежує реєстрацію, відповідність вимогам і допомагає в управлінні внесками працівників і підбором роботодавців.

Відповідність податковому законодавству: HRMS допомагає забезпечити дотримання податкового законодавства шляхом автоматизації розрахунків податків, створення податкових форм, таких як W-2 або 1099, і спрощення податкової звітності до відповідних державних органів. Це допомагає вести точні записи та надає необхідні дані для подання податкової звітності.

Управління відпустками: HRMS відстежує та керує відпустками співробітників, такими як дні відпустки, лікарняні, відпустки по догляду за дитиною або інші види відпусток. Він розраховує залишки відпусток, контролює використання та забезпечує належне нарахування та використання відпусток.

Самообслуговування співробітників: HRMS надає портал самообслуговування для співробітників, щоб отримати доступ до інформації про заробітну плату, переглянути квитанції про оплату праці та внести зміни в особисту інформацію, таку як банківські реквізити або переваги утримання податків. Це дозволяє працівникам зручно керувати інформацією, пов'язаною із заробітною платою [8-11].

Звітність і відповідність: HRMS створює звіти про заробітну плату, включно з підсумковими відомостями про заробітну плату, податковими звітами та аналізом вартості виплат. Ці звіти допомагають фахівцям з персоналу контролювати витрати на заробітну плату, забезпечувати дотримання трудового законодавства та надавати дані для фінансової та управлінської звітності.

Використовуючи HRMS для управління заробітною платою та виплатами, сільськогосподарські підприємства можуть оптимізувати й автоматизувати процеси нарахування заробітної плати, забезпечити точні та своєчасні виплати, ефективно керувати виплатами працівникам і підтримувати дотримання податкового та трудового законодавства. Це допомагає підвищити задоволеність працівників, зменшити адміністративне навантаження та підвищити загальну ефективність роботи з персоналом.

6. Навчання та розвиток

HRMS може відстежувати діяльність з навчання та розвитку співробітників, включаючи навчання з техніки безпеки, сертифікацію та програми підвищення кваліфікації. Він також може надати інструменти для оцінки продуктивності та планування розвитку кар'єри.

Навчання та розвиток є ключовими аспектами управління людськими ресурсами на сільськогосподарському підприємстві для підвищення

кваліфікації працівників, підвищення продуктивності та сприяння професійному зростанню. HRMS може допомогти в управлінні діяльністю з навчання та розвитку наступними способами:

Оцінка потреб у навчанні: HRMS може допомогти визначити потреби працівників у навчанні за допомогою самооцінки, оцінки ефективності або оцінки компетентності. Це допомагає HR-фахівцям і менеджерам визначати сфери, де потрібні навчання та розвиток.

Управління навчальними програмами: HRMS полегшує керування навчальними програмами, включаючи планування навчальних сесій, координацію тренерів або інструкторів та управління навчальними ресурсами. Це гарантує, що працівники мають доступ до відповідних і відповідних можливостей навчання.

Навчальний контент і ресурси: HRMS може надати платформу для розміщення навчального контенту, такого як онлайн-курси, відео або навчальні матеріали. Це дозволяє співробітникам отримувати доступ до навчальних модулів і проходити їх у зручний для них час, сприяючи самостійному навчанню.

Відстеження відвідування та завершення навчання: HRMS відстежує відвідування та виконання програм навчання працівниками. Це забезпечує точний запис участі в навчанні та його завершення, що може бути корисним для цілей відповідності та виявлення прогалин у навчанні.

Керування сертифікацією та обліковими даними: у сільськогосподарській галузі певні ролі можуть вимагати спеціальних сертифікатів або облікових даних. HRMS може відстежувати та керувати сертифікаціями співробітників, включаючи дати закінчення терміну дії та нагадування про поновлення. Це допомагає гарантувати, що співробітники зберігають необхідну кваліфікацію для своїх ролей.

Інтеграція управління продуктивністю: HRMS може інтегруватися з системами управління продуктивністю, пов'язуючи діяльність з навчання та

розвитку з цілями та завданнями продуктивності співробітників. Ця інтеграція дозволяє узгодити навчальні ініціативи та плани підвищення продуктивності.

Індивідуальні плани розвитку: HRMS може підтримувати створення та відстеження індивідуальних планів розвитку для співробітників. Це дозволяє фахівцям і менеджерам з управління персоналом визначати цілі розвитку, визначати відповідні можливості для навчання та відстежувати прогрес у досягненні цих цілей [14].

Звітність і аналітика: HRMS створює звіти та надає аналітику даних щодо навчання та розвитку. Ці звіти можуть включати показники завершення навчання, профілі навичок співробітників, витрати на навчання та інші показники. Фахівці з кадрів можуть використовувати ці дані для оцінки ефективності навчальних ініціатив і прийняття рішень на основі даних.

Використовуючи HRMS для навчання та розвитку, сільськогосподарські підприємства можуть надати працівникам доступ до відповідних навчальних програм, відстежувати їхній прогрес і узгоджувати навчальні ініціативи з цілями ефективності. Це сприяє розвитку культури безперервного навчання, покращує навички співробітників і сприяє загальному успіху організації.

7. Відповідність і звітність

HRMS може допомогти в забезпеченні дотримання трудового законодавства, правил техніки безпеки та інших галузевих вимог. Він може створювати звіти та надавати аналітику за різними кадровими показниками, такими як плинність кадрів, вартість робочої сили та продуктивність робочої сили.

Відповідність і звітність є критично важливими аспектами управління людськими ресурсами на сільськогосподарському підприємстві. HRMS може допомогти в управлінні вимогами дотримання та звітності такими способами:

Управління даними та безпека: HRMS служить центральним сховищем даних про співробітників, забезпечуючи надійне зберігання та захист конфіденційної інформації. Він реалізує заходи безпеки даних і протоколи для дотримання правил конфіденційності та захисту даних співробітників.

Відстеження відповідності: HRMS може відстежувати та керувати вимогами дотримання, такими як трудове законодавство, галузеві правила та внутрішня політика. Це допомагає відстежувати сертифікати працівників, ліцензії, вимоги до навчання та інші дані, пов'язані з відповідністю.

Автоматичні сповіщення та нагадування: HRMS може надсилати автоматичні сповіщення та нагадування фахівцям і співробітникам відділу кадрів щодо кінцевих термінів виконання вимог, завершення терміну дії сертифікатів або майбутніх вимог до навчання. Це допомагає забезпечити своєчасне вжиття необхідних заходів.

Звітування та аналітика: HRMS створює звіти та надає аналітику за різними показниками, пов'язаними з відповідністю. Вони можуть включати дані про різноманітність та інклюзивність, демографічні показники робочої сили, показники плинності кадрів, відповідність навчанню та інші відповідні показники. Ці звіти допомагають оцінювати зусилля щодо відповідності та визначати сфери, які потребують покращення.

Аудиторський слід і документація: HRMS зберігає аудиторський слід змін, внесених до записів співробітників та інших відповідних кадрових даних. Це дає змогу відстежувати та документувати вжиті дії, що важливо для перевірок відповідності або для юридичних цілей.

Розповсюдження та підтвердження політики: HRMS полегшує розповсюдження політики компанії, процедур та інших документів, пов'язаних із відповідністю. Він може вимагати від працівників перегляду та підтвердження отримання цих документів, створюючи електронний запис відповідності вимогам політики.

Інтеграція з регуляторними системами: у деяких випадках HRMS може інтегруватися з регуляторними системами або платформами звітності, спрощуючи процес подання даних і забезпечуючи точність і послідовність даних.

Використовуючи HRMS для відповідності та звітності, сільськогосподарські підприємства можуть оптимізувати процеси відповідності,

зменшити адміністративне навантаження, забезпечити точне та своєчасне звітування та підтримувати відповідність законодавчим і нормативним вимогам. Це допомагає зменшити ризики, продемонструвати прозорість і підтримувати етичні та правові стандарти в організації.

8. Самообслуговування працівників

HRMS може забезпечити портал самообслуговування для співробітників, щоб отримувати доступ до своєї особистої інформації та оновлювати її, переглядати квитанції про оплату праці, запитувати відпустку та отримувати доступ до політики та ресурсів компанії.

Самообслуговування співробітників є важливою особливістю сучасних систем управління людськими ресурсами (HRMS), яка надає працівникам доступ до інформації, пов'язаної з роботою, і керування нею. У сільськогосподарському підприємстві HRMS може забезпечити функціональність самообслуговування співробітників такими способами:

Керування особистою інформацією: співробітники можуть переглядати й оновлювати свою особисту інформацію, таку як контактні дані, контакти для екстрених випадків і банківську інформацію, безпосередньо в HRMS. Це усуває потребу в ручній роботі з документами та дозволяє оновлюватись у реальному часі.

Реєстрація та керування перевагами: працівники можуть отримувати доступ до інформації про свої переваги та керувати нею через портал самообслуговування. Вони можуть переглядати доступні варіанти пільг, вносити зміни під час відкритих періодів реєстрації та оновлювати бенефіціарів. Це забезпечує прозорість і контроль над пакетом пільг [15].

Інформація про заробітну плату та платіжні відомості: HRMS дозволяє працівникам переглядати свої платіжні відомості, включаючи відомості про заробіток, відрахування та утримані податки. Вони можуть отримати доступ до історичної інформації про оплату праці, переглянути періоди виплати та відстежувати свої прибутки з часом.

Запити на відпустку та погодження: працівники можуть подавати заявки на відпустку через портал самообслуговування. Вони можуть переглядати поточні залишки відпусток, подавати заявки на відпустку чи лікарняні та відстежувати статус своїх заявок. Менеджери можуть переглядати та затверджувати або відхиляти запити в системі.

Управління продуктивністю та встановлення цілей: функціональність HRMS для самообслуговування дозволяє співробітникам брати участь у процесах управління ефективністю. Вони можуть отримати доступ до цілей продуктивності, надати самооцінку та співпрацювати з менеджерами щодо встановлення цілей і відстеження прогресу.

Навчання та розвиток: співробітники можуть переглядати доступні навчальні програми, записуватися на курси та відстежувати свій прогрес у навчанні. Вони можуть отримати доступ до навчальних матеріалів, пройти онлайн-курси та переглянути свою історію навчання. Він сприяє культурі безперервного навчання та професійного розвитку.

Спілкування та оголошення: Портал самообслуговування служить комунікаційним центром, де співробітники можуть отримати доступ до оголошень компанії, оновлень політики та новин, пов'язаних з персоналом. Це гарантує, що працівники отримують важливу інформацію та зменшує залежність від електронної пошти чи фізичних повідомлень.

Управління формами та документами: HRMS дозволяє співробітникам отримувати доступ і заповнювати форми та документи відділу кадрів в електронному вигляді. Це включає форми, пов'язані з реєстрацією пільг, утриманням податків, оцінюванням ефективності та іншими процесами, пов'язаними з працевлаштуванням. Це зменшує паперову роботу та спрощує адміністративні завдання.

Забезпечуючи функціонал самообслуговування співробітників через HRMS, сільськогосподарські підприємства можуть посилити залучення працівників, покращити ефективність і зменшити адміністративне навантаження на персонал відділу кадрів. Це дозволяє працівникам керувати

власною інформацією про працевлаштування, сприяє прозорості та сприяє ефективній комунікації між працівниками та відділом кадрів.

Важливо зазначити, що конкретні характеристики та можливості HRMS можуть відрізнятись залежно від постачальника програмного забезпечення та конкретних потреб сільськогосподарського підприємства. Організації можуть налаштувати або інтегрувати додаткові модулі відповідно до своїх унікальних вимог до персоналу.

2.3. Аналітичне обґрунтування показників ефективності стратегічного управління кадровим складом СТОВ «СОЮЗ-3»

Ефективність стратегічного управління кадровим складом сільськогосподарського товариства можна оцінити за допомогою різних показників.

Проведемо первинний аналіз ефективності стратегічного управління кадровим складом СТОВ «СОЮЗ-3» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Використання трудових ресурсів на СТОВ «СОЮЗ-3»

Показник	2020	2021	2022
Середньоспискова чисельність штатних працівників спискового складу, чол.	120	130	110
Прийнято працівників, чол.	15	10	0
Вибуло працівників, чол.	5	0	20
Коефіцієнт обороту з прийому працівників	0,13	0,08	0,00
Коефіцієнт плинності кадрів	0,04	0,00	0,18
Фонд оплати праці, тис. грн	4 741,00	2 409,00	4 229,00
Чистий прибуток, тис. грн	4 809,00	10 709,00	14 377,00
Рентабельність праці	1,01	4,45	3,40

Джерело: складено за внутрішніми даними СТОВ «СОЮЗ-3».

Основні показники, за якими можна оцінити ефективність управління персоналом.

1. Задоволеність працівників. Вимірюйте задоволеність працівників за допомогою опитувань, механізмів зворотного зв'язку та балів залученості працівників. Високий рівень задоволеності свідчить про ефективне управління персоналом, оскільки задоволені працівники, швидше за все, будуть продуктивними та відданими своїй роботі.

2. Рівень плинності кадрів. Контролюйте швидкість, з якою співробітники залишають організацію. Низька плинність кадрів свідчить про те, що стратегічне управління персоналом є ефективним, оскільки співробітники, швидше за все, залишаться в організації, яка їх цінує та підтримує.

3. Ефективність співробітників. Оцініть продуктивність співробітників відповідно до заздалегідь визначених цілей і завдань. Ефективне управління персоналом повинно призвести до підвищення продуктивності праці співробітників і досягнення цілей організації.

4. Навчання та розвиток. Оцінити ефективність програм навчання та розвитку, що надаються працівникам. Це можна зробити, вимірявши навички та знання, отримані працівниками через навчальні ініціативи, та оцінивши їх застосування в роботі.

5. Розвиток лідерства. Оцініть розвиток лідерських навичок в організації. Визначайте та відстежуйте просування співробітників до лідерських ролей, а також їх ефективність в управлінні та мотивації команд.

6. Планування наступності. Визначте ефективність процесів планування наступності, щоб забезпечити плавний перехід ключового персоналу в організації. Це можна виміряти шляхом оцінки готовності співробітників взяти на себе ролі вищого рівня та успішності внутрішнього просування по службі.

7. Прогул і запізнення співробітників. Контролювати частоту і тривалість неявок працівників і випадків запізнень. Нижчий рівень прогулів і запізнень свідчить про позитивну робочу атмосферу та ефективне управління персоналом.

8. Відгуки та скарги працівників. Відстежуйте відгуки та скарги працівників, щоб оцінити ефективність каналів зв'язку та механізмів вирішення конфліктів в організації. Оперативне вирішення проблем співробітників свідчить про проактивне управління персоналом.

9. Вартість найму. Розрахуйте вартість найму, включаючи витрати на наймання, навчання та адаптацію. Нижчі витрати на наймання вказують на ефективні практики управління персоналом у залученні та утриманні талантів.

10. Організаційна ефективність. Оцінити загальну результативність і прибутковість сільськогосподарського підприємства. Ефективне управління персоналом має сприяти покращенню організаційної діяльності та фінансових результатів [1-3].

Проведемо структурний аналіз складу працівників СТОВ «СОЮЗ-3» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Структура трудових ресурсів на СТОВ «СОЮЗ-3»

Категорія персоналу	2020	2021	2022
Робітники	48	52	44
Керівники	18	20	17
Спеціалісти	36	39	33
Службовці	18	19	16
РАЗОМ:	120	130	110

Джерело: складено за внутрішніми даними СТОВ «СОЮЗ-3».

Структурний розподіл трудових ресурсів СТОВ «СОЮЗ-3» наведено на рисунку 2.3.

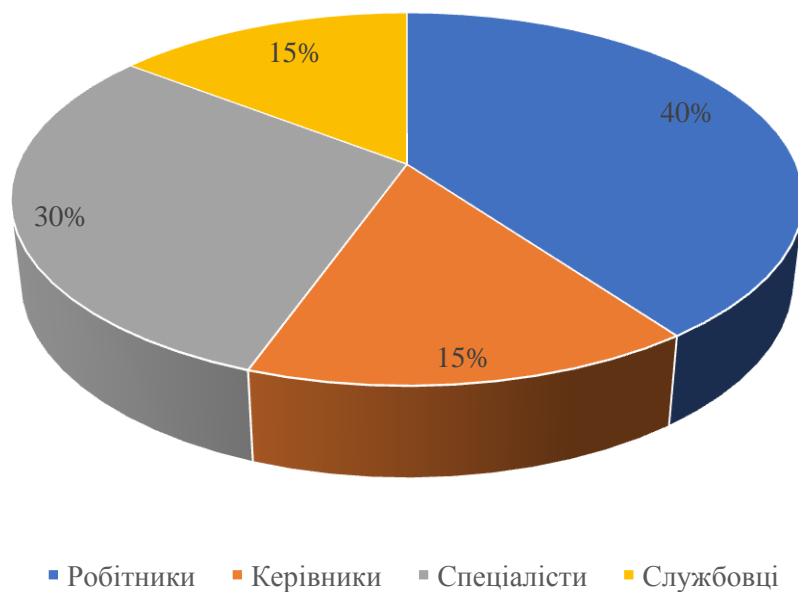


Рис. 2.3. Структурний розподіл трудових ресурсів СТОВ «СОЮЗ-3» у 2022 році, %.

Джерело: складено за внутрішніми даними СТОВ «СОЮЗ-3».

Важливо зазначити, що ці показники слід оцінювати у взаємозв'язку один з одним і в контексті конкретних цілей і завдань сільськогосподарського підприємства. Регулярний моніторинг і аналіз цих показників дадуть змогу

зрозуміти ефективність стратегічного управління персоналом і допоможуть визначити напрямки для покращення.

Ось деякі можливі висновки, які можна зробити, оцінивши ці показники:

Висока задоволеність співробітників у поєднанні з низькою плинністю свідчить про ефективність стратегічного управління персоналом. Це свідчить про те, що працівники зацікавлені, мотивовані та задоволені своїм робочим середовищем і підтримкою організації.

Підвищення продуктивності праці співробітників, продуктивності та досягнення організаційних цілей свідчать про ефективність стратегічного управління персоналом. Це демонструє, що співробітники належним чином навчені, наділені повноваженнями та узгоджені з цілями організації.

Успішний розвиток лідерства та висока готовність до внутрішнього просування свідчать про ефективне управління персоналом. Це означає, що організація виховує та розвиває свій резерв талантів, готуючи їх до майбутніх керівних ролей.

Ефективне планування наступності, коли працівники готові взяти на себе ролі вищого рівня, свідчить про ефективне управління персоналом. Це забезпечує спадкоємність на ключових посадах і зменшує збої під час зміни керівництва.

Нижчі показники прогулів і запізнь працівників свідчать про позитивну робочу атмосферу та ефективне управління персоналом. Це означає, що працівники мотивовані, віддані справі та мають хороший баланс між роботою та особистим життям.

Швидке вирішення відгуків і скарг співробітників свідчить про ефективні канали комунікації та механізми вирішення конфліктів. Це демонструє, що організація цінує внесок співробітників і вживає активних заходів для вирішення проблем.

Зниження витрат на наймання при збереженні високоякісної робочої сили свідчить про ефективне управління персоналом. Це вказує на ефективні

процеси найму та адаптації, які мінімізують витрати, залучаючи та утримуючи талановитих людей.

Поліпшення організаційної діяльності та фінансових результатів свідчать про ефективне стратегічне управління персоналом. Це показує, що людський капітал організації сприяє її загальному успіху та конкурентоспроможності.

У підсумку, аналізуючи ці показники в сукупності, сільськогосподарське підприємство може зробити висновки про ефективність стратегічного управління персоналом. Він може визначити сильні та слабкі сторони та сфери, які необхідно вдосконалити, щоб забезпечити постійний успіх організації та її робочої сили.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ СКЛАДОМ ТОВ «СОЮЗ-3»

3.1. Пропозиції щодо удосконалення функцій та завдань стратегічного управління кадровим складом СТОВ «СОЮЗ-3»

На основі дослідження проблеми можна зробити висновок, що стратегічне управління в умовах глобальної конкуренції на українських підприємствах може бути ефективним лише за умови встановлення тісного та скоординованого взаємозв'язку між стратегічним управлінням та організаційними структурами. Таке управління можливе лише за умови, що кожен працівник підприємства буде чітко розуміти свою роботу і свою роль у досягненні стратегічних цілей підприємства. Тому сьогодні, в умовах економічної кризи, коли основною метою більшості українських компаній є адаптація до динамічних умов підвищеної мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічне управління може стати найважливішою складовою організаційного менеджменту.

Ефективне функціонування системи управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах вимагає дотримання наступних практик:

- зосередження на тих жорстких факторах управління людськими ресурсами, які можуть бути запропоновані, формально визначені та впроваджені в організації,

- зосередження на м'яких факторах управління людськими ресурсами, які стосуються людського фактору та соціальних відносин в організації.

Вони є неформальними та неоднозначними. Підходи до управління організаціями, що переважають, є різноманітними. Зростаючий вплив м'яких факторів управління широко підкреслюється з теоретичної та практичної точок зору. Нижче ми висвітлюємо найважливіші виклики управління персоналом у сучасному сільському господарстві та описуємо взаємозв'язок обох сфер з точки зору досягнення синергії в їхніх нинішніх формах. Під цим ми маємо на увазі управління персоналом, яке орієнтоване на управління процесами, стратегічне управління, особливий акцент на управлінні навичками та фокус на формуванні

організаційної культури. Ці тенденції розвитку були розглянуті за допомогою моделі ролей HR-фахівців Ульріха. Тепер ми пояснимо різні тенденції в контексті поточних змін у досліджуваній сфері. HRM, зосереджене на управлінні процесами управління персоналом, базується на традиційних ролях відділів кадрів, завдання яких полягає у виконанні функцій адміністративних експертів, що зосереджуються на традиційних видах кадрової діяльності, таких як набір та відбір персоналу, навчання, оцінка та винагорода за працю. Однак вони також забезпечують ефективне планування та впровадження цих організаційних процесів. Хоча ця роль HR часто недооцінюється, вона є важливою для бізнесу і робить його конкурентоспроможним та успішним. Сьогодні багато авторів підтримують розширення ролі HR-відділів, визнання їх як партнерів у бізнесі, перехід від нагляду до партнерства, від адміністрування до консультування, від оперативних до стратегічних підрозділів

Пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом:

1. Розробка карти навичок і компетенцій: Проведіть комплексну оцінку навичок і компетенцій членів профспілки. Створіть базу даних або систему профілів, яка фіксує кваліфікацію, досвід і сфери інтересів учасників. Це відображення допоможе визначити відповідних кандидатів на конкретні ролі чи обов'язки в профспілці.

2. Програми навчання та розвитку: розробляйте та впроваджуйте програми навчання та розвитку для членів профспілок, щоб покращити їхні навички та знання. Пропонуйте майстер-класи, семінари та онлайн-курси на такі теми, як навички ведення переговорів, вирішення конфліктів, лідерство та ефективне спілкування. Ці ініціативи нададуть членам змогу ефективніше виконувати свої функції та сприятимуть досягненню загальних цілей профспілки.

3. Планування наступності: Встановіть процес планування наступності, щоб визначити потенційних майбутніх лідерів у профспілці. Визначте учасників з високим потенціалом і надайте їм можливість наставництва та програми розвитку лідерства. Це забезпечить плавний перехід керівництва та збереження спадкоємності цілей і стратегії профспілки.

4. Система оцінки роботи: запровадити справедливую та прозору систему оцінки ефективності для членів профспілок. Визначте ключові показники

ефективності (KPI), узгоджені з цілями профспілки, і регулярно оцінюйте результати діяльності членів за цими показниками. Відзначайте та винагороджуйте високоефективних, надаючи конструктивний відгук для покращення та завчасно вирішуйте будь-які прогалини в продуктивності.

5. Комунікація та співпраця: зміцнюйте канали комунікації всередині профспілки, щоб сприяти ефективній співпраці та обміну інформацією. Використовуйте цифрові платформи, такі як спеціалізовані форуми чи онлайн-спільноти, щоб об'єднати членів і дати їм можливість обмінюватися ідеями, передовим досвідом і співпрацювати над проектами. Регулярно інформуйте членів про профспілкову діяльність, досягнення та майбутні ініціативи за допомогою інформаційних бюлетенів, електронних листів або платформ соціальних мереж.

6. Різноманітність та залучення: підкреслюйте різноманітність та залучення до профспілки, активно заохочуючи до участі членів будь-якого походження, статі, віку та етнічної приналежності. Створіть культуру, яка цінує різноманітні погляди та досвід, сприяючи інноваціям та креативності в профспілці. Встановіть механізми для вирішення будь-якої дискримінації чи упередженості та сприяйте рівним можливостям для всіх членів.

7. Залучення членів і зворотній зв'язок: розробіть механізми залучення членів і отримання від них відгуків про діяльність і політику профспілки. Проводьте опитування, фокус-групи або збори в мерії, щоб зрозуміти потреби, проблеми та очікування членів. Дійте відповідно до отриманих відгуків, щоб покращити послуги та представництво, які надає профспілка.

8. Стратегічне планування та встановлення цілей: запровадьте структурований процес стратегічного планування для визначення довгострокових цілей, завдань і планів дій для профспілки. Залучайте членів до процесу планування, щоб переконатися в їхньому внеску та власності. Регулярно переглядайте та переглядайте стратегічний план на основі мінливих потреб і обставин.

9. Мережа та партнерство: сприяйте співпраці та партнерству з іншими профспілками, професійними організаціями та відповідними зацікавленими сторонами. Створіть мережі, які можуть надати підтримку, ресурси та можливості членам профспілок. Залучення до спільних ініціатив та обмін

передовим досвідом може посилити ефективність профспілки та розширити її вплив.

10. Постійне вдосконалення: заохочуйте культуру постійного вдосконалення в профспілці. Регулярно оцінюйте ефективність функцій і завдань управління персоналом, визначайте напрями для вдосконалення та впроваджуйте необхідні зміни. Використовуйте нові технології та інноваційні практики, щоб оптимізувати процеси та підвищити ефективність [11-17].

Також запропонуємо для підвищення ефективності управління логістичними процесами застосувати метод WBS – ієрархія структури робіт (ICP) (рис 3.1).

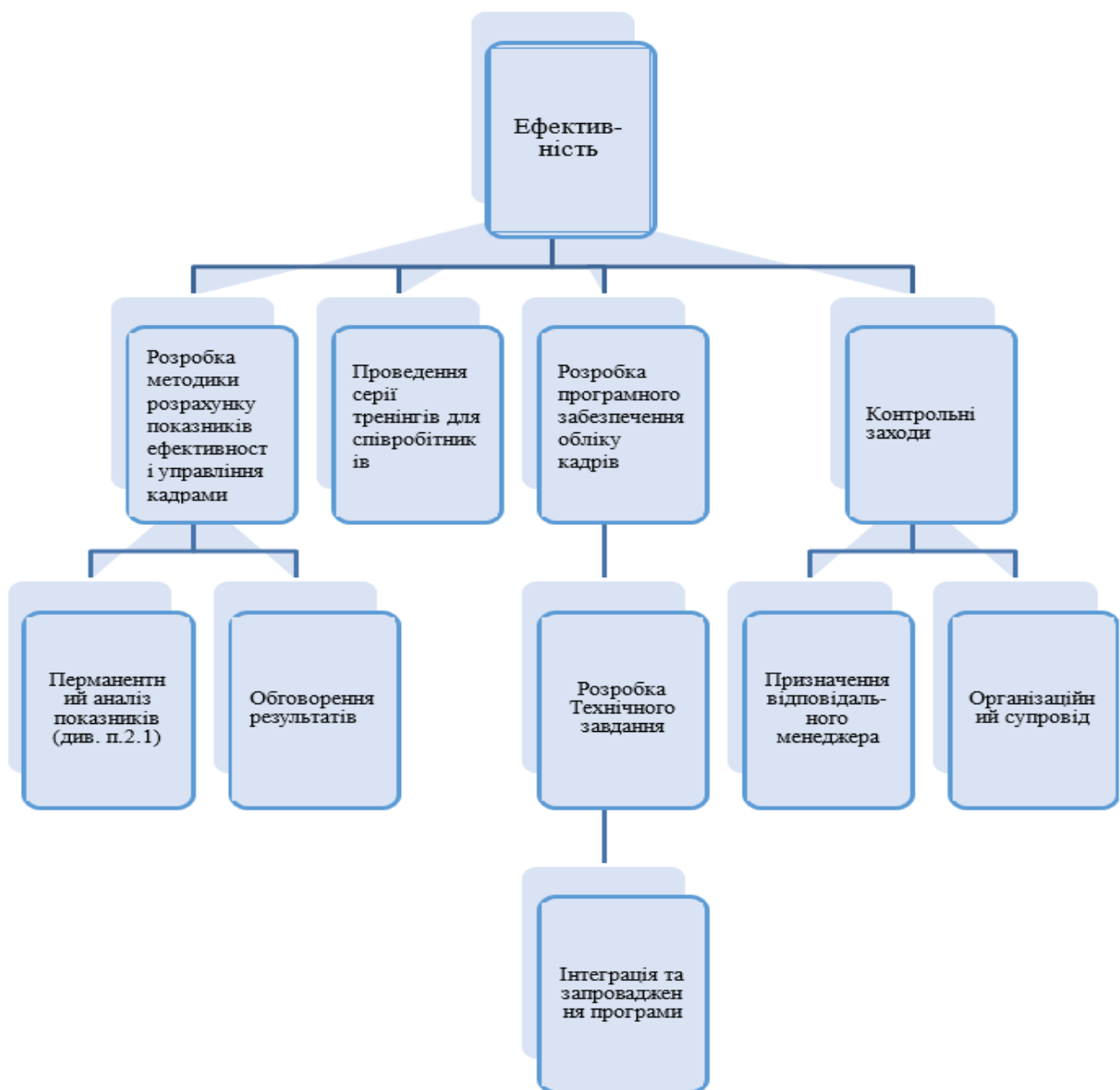


Рис.3.1. Ієрархія структури робіт за методом WBS щодо запровадження системи управління кадрами СТОВ «СОЮЗ-3».

Джерело: запропоновано автором.

Також при розробці нових методик підвищення кваліфікації працівників СТОВ «СОЮЗ-3», вважаємо за доцільне скористатись таким методом формулювання цілей проєкту як smart-аналіз (рис.3.2).

S	Specific / Чіткі	Розробка методики розрахунку показників ефективності
M	Measurable / Вимірювані	Проведення серії тренінгів для співробітників
A	Achievable / Досяжні	Розробка програмного забезпечення
R	Relevant / Релевантні	Контрольні заходи
T	Time-Bound / Обмежені в часі	Інтеграція та запровадження програми

Рис. 3.2. Модель smart-аналізу.

Джерело: запропоновано автором.

Також в загальному інструментарії керівних органів СТОВ «СОЮЗ-3» вбачаємо за доцільне використовувати традиційним метод SWOT-аналізу (рис.3.3).

Сильні сторони		Слабкі сторони
1. Інноваційність 2. Низький рівень відтоку кадрів 3. Високий рівень кваліфікованих працівників		1. Відсутність достатнього фінансування 2. Необхідність чіткої координації процесів 3. Ускладнення робіт дистанційним форматом співпраці
Можливості		Загрози
1. Підвищення кваліфікації працівників 2. Зростання доходу підприємств в умовах оптимізації витрат на персонал		1. Ризики техногенного характеру. 2. Ризики військового характеру. 3. Ризики регуляторного характеру.

Рис. 3.3. SWOT-аналіз на СТОВ «СОЮЗ-3».

Джерело: запропоновано автором.

Проведемо перехресне оцінювання сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ефективному використанню кадрового потенціалу СТОВ «СОЮЗ-3» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця СВОТ-аналізу СТОВ «СОЮЗ-3»

		СИЛЬНІ СТОРОНИ			СЛАБКІ СТОРОНИ			
		1. Інноваційність	2. Низький рівень відтоку кадрів	3. Високий рівень кваліфікованих працівників	1. Відсутність достатнього фінансування	2. Необхідність чіткої координації процесів	3. Ускладнення робіт дистанційним форматом співпраці	
ЗАГРОЗИ	1. Ризики техногенного характеру.	3	4	3	4	5	5	24
	2. Ризики військового характеру.	1	0	0	0	0	0	1
	3. Ризики регуляторного характеру.	5	5	1	0	0	1	12
МОЖЛИВОСТІ	1. Підвищення кваліфікації працівників	1	4	1	0	0	5	11
	2. Зростання доходу підприємств в умовах оптимізації витрат на персонал	5	5	5	0	0	0	15
		15	18	10	4	5	11	

Джерело: складено автором за даними СТОВ «СОЮЗ-3».

На рисунку 3.4 відображено узагальнені експертні оцінки за результатами СВОТ-аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ «Євробайк».

Сильні сторони		Слабкі сторони	
1. Інноваційність	15	1. Відсутність достатнього фінансування	4
2. Низький рівень відтоку кадрів	18	2. Необхідність чіткої координації процесів	5
3. Високий рівень кваліфікованих працівників	10	3. Ускладнення робіт дистанційним форматом співпраці	11
Можливості		Загрози	
1. Підвищення кваліфікації працівників	11	1. Ризики техногенного характеру.	24
2. Зростання доходу підприємств в умовах оптимізації витрат на персонал	15	2. Ризики військового характеру.	1
		3. Ризики регуляторного характеру.	12

Рис.3.4. SWOT-аналіз на СТОВ «СОЮЗ-3».

Джерело: складено автором за даними СТОВ «СОЮЗ-3».

За результатами проведеного СВОТ-аналізу сформулюємо пропозиції для СТОВ «СОЮЗ-3», врахування яких сприятиме підвищенню ефективності формування системи стратегічного управління кадровим складом підприємства.

1. Керівництву підприємства доцільно встановити стратегічні цілі управління персоналом. У цьому контексті доцільно розробити кадрову стратегію СТОВ «СОЮЗ-3», яка міститиме ключові показники ефективності кадрового управління, професійності персоналу.

2. Удосконалення системи організації структури підприємства . Доцільно застосовувати, базуючись на внутрішніх даних СТОВ «СОЮЗ-3», лінійну структуру організації підприємства (у тому числі підпорядкування підрозділів).

3. Розробити внутрішній організаційно-розпорядчий документ, яким визначається періодичність та особливості проведення стратегічного контролю персоналу (оцінка якостей та професійних компетенцій персоналу підприємства; оцінка ефективності стратегічного управління).

4. В рамках удосконалення системи управління персоналом доцільно також переглянути мотиваційну систему: розробити план застосування матеріального заохочення, розробити план нематеріального заохочення та систему показників, за якими застосовуватимуться відповідні стимули на СТОВ «СОЮЗ-3».

5. В рамках протидії ризикам техногенного та військового характеру СТОВ «СОЮЗ-3» доцільно зосередити увагу на створенні безпечних умов праці для співробітників підприємства. Ці заходи, на нашу думку включають наступні:

- проведення інструктажів з безпеки (в режимі онлайн, позапланові, навчання о питань охорони праці, надання медичної допомоги, роз'яснення щодо правил поведінки під час повітряної тривоги);

- розробити карту безпечних маршрутів для доставки кореспонденції, обладнання, виробленої продукції та ознайомити в рамках інструктажів із цими маршрутами працівників.

6. Підвищенню рівня якісного складу співробітників СТОВ «СОЮЗ-3» сприятиме також розроблення щорічних планів підвищення кваліфікації, які затверджуватимуться керівником підприємства за подання HR-менеджера.

Впроваджуючи ці пропозиції, СТОВ «СОЮЗ-3» може покращити стратегічне управління своїм персоналом, підвищити залученість і задоволеність членів, а також посилити свою здатність відстоювати права та добробут своїх членів.

3.2. Напрями удосконалення організації та контролю ефективності системи стратегічного управління кадровим складом СТОВ «СОЮЗ-3»

Необхідно розробити програму перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників на підприємстві СТОВ "СОЮЗ-3", а саме

- визначити потреби підприємства в кожному виді навчання;
- розробити план навчання;
- обрати навчальні центри;
- визначити терміни та тривалість навчання;
- тематику занять;
- розрахувати фінансове та матеріально-технічне забезпечення тощо.

Компанії необхідно мати кваліфікованого фахівця з навчання персоналу, який би розробляв навчальні програми для її працівників, проводив практичні ситуації, ділові ігри тощо. Основними напрямками професійного навчання персоналу та переходу до інноваційної моделі економічного розвитку на підприємстві мають бути

- розвиток системи безперервного професійного навчання персоналу. Це може також включати навчання на виробництві та внутрішньофірмове навчання;

- підприємство має стимулювати свій персонал до створення та розвитку інновацій, які здатні генерувати зростання доходів та конкурентні переваги

- створювати умови для кар'єрного зростання працівників;

- використовувати нетрадиційні методи навчання за допомогою сертифікованого програмного забезпечення;

- забезпечення стабільності складу персоналу, зменшення його плинності;

- заохочення внутрішньої конкуренції серед кооператорів у певних межах, уникаючи при цьому конфліктних ситуацій.

Одним із шляхів підвищення організації навчання персоналу СТОВ "СОЮЗ-3" є запровадження ротації кадрів, тобто перебування працівників на різних посадах, з метою розширення їхніх знань та практичних навичок у

різних напрямках роботи. Бажано проводити такі тренінги протягом року. Цього часу буде достатньо, щоб ознайомити працівника зі сферою діяльності компанії та її завданнями.

В результаті ротації персоналу СТОВ "СОЮЗ-3" отримає

- працівників широкого профілю, які зможуть працювати на різних робочих місцях і будуть мобільними у разі потреби

- хороших спеціалістів в компанії, яким не потрібно буде шукати роботу за її межами;

- такі працівники зможуть генерувати нові ідеї, подавати свої пропозиції щодо вирішення поточних проблем.

Під час ротації працівники зможуть більше спілкуватися, виникатимуть соціальні контакти. Це розвиватиме лояльність до СТОВ "СОЮЗ-3", де вони працюють.

Для вдосконалення організації та контролю ефективності системи стратегічного управління кадровим складом можна розглянути такі напрями:

1. Встановіть чіткі цілі: Чітко визначте цілі та завдання системи стратегічного управління складом персоналу. Переконайтеся, що ці цілі узгоджуються із загальною місією та баченням профспілки. Ця ясність допоможе в організації та контролі ефективності системи.

2. Розробка ключових показників ефективності (KPI): Визначте та розробіть набір вимірюваних KPI, які відображають результативність та ефективність системи стратегічного управління. Ці показники можуть включати такі показники, як задоволеність членів, зростання членства, успішні результати переговорів або адвокації, залучення членів і загальний вплив ініціатив профспілки. Переконайтеся, що ці KPI є конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART).

Досліджуваним підприємством у 2021 році було вжито ряд заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників. Результати аналізу ефективності цих заходів по відношенню до зміни величини чистого прибутку наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка ефективності заходів підвищення кваліфікації трудових ресурсів СТОВ «СОЮЗ-3»

Захід	Витрати на реалізацію, тис. грн	Зміна прибутку у 2022 році, тис. грн (Результат, ефект)	Ефективність заходів за 2021 рік (співвідношення ефекту до витрат)
Підвищення кваліфікації робітників	45,00		81,51
Тренінги для керівників міні-МВА	250,00	3668,00	14,67
Проходження підвищення кваліфікації у сфері протидії корупції для службовців	63,00		0,00
РАЗОМ	358,00	3668,00	10,25

Джерело: складено за внутрішніми даними СТОВ «СОЮЗ-3».

3. Впровадити механізми моніторингу ефективності використання робочого часу: СТОВ «СОЮЗ-3» доцільно запровадити механізми моніторингу та відстеження ефективності системи стратегічного управління на постійній основі. Це може включати регулярний збір даних, аналіз і звітність.

Зокрема, нами розглянемо динаміку використання фонду робочого часу працівниками СТОВ «СОЮЗ-3» (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Динаміка використання фонду робочого часу СТОВ «СОЮЗ-3»

Показники	2020	2021	2022
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	120	130	110
Середня кількість годин за рік, відпрацьована одним співробітником, год	2080	2016	1820
Середня тривалість робочого дня, год	7,5	7,5	7
Загальний фонд робочого часу, тис. год	249,6	262,1	200,2

Джерело: складено за внутрішніми даними СТОВ «СОЮЗ-3».

Агропромисловий комплекс України є ключовим бюджетоутворюючим елементом національної економіки. Розглядаючи аграрний сектор як складну економічну систему, можна стверджувати, що вирішення проблем оцінки та ефективного використання трудового потенціалу потребує комплексного підходу, який стає основою для створення універсальної методичної бази.

Розробка оцінки ефективності використання трудового потенціалу для вирішення регіональних проблем забезпечення трудовим потенціалом базується на врахуванні загальних закономірностей процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Застосування представлених методичних положень сприятиме подальшому вдосконаленню методів оцінки управління трудовим потенціалом, а також підвищенню готовності працівників до сприйняття інновацій.

Позитивна динаміка деяких коефіцієнтів ділової активності та фінансової незалежності свідчить про високий рівень ефективного управління підприємством, про прийняття ефективних управлінських рішень та про можливість розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Але фінансові результати не в повній мірі враховують участь трудового потенціалу як економічної категорії, тому необхідно розглянути показники продуктивних результатів трудового потенціалу: освоєння інноваційних технологій, тривалість виробничого процесу, участь у нових проектах, рівень виконання завдань, рівень виконавської дисципліни. Ці показники характеризують впровадження інноваційних технологій, виконавську дисципліну фахівців, відповідні професійні здібності. Дослідження процесу економічного розвитку підприємств агробізнесу дозволяє стверджувати, що дана система управління є частиною комплексу економічних показників, які враховуються підприємством в процесі своєї діяльності. Відсутність оцінки маркетингових результатів обмежує зміст загальної оцінки системи управління як процесу. Оцінка результатів маркетингу включає такі складові: розширення товарних ринків, інвестиційна привабливість компанії, збільшення попиту на продукцію конкретної компанії, реалізація системи змін у технологіях виробництва та конкурентних перевагах компанії. Однак відсутність ефективної оцінки спричиняє певні проблеми в управлінні як процесом. У результаті аналізу досліджень з питань ефективності використання трудового потенціалу окреслено лише загальні рекомендації щодо оцінки необхідності таких складових, але не представлено кількісних показників їх значення за традиційними методами.

Економічний розвиток підприємств агробізнесу є динамічною категорією і визначається лавиноподібними змінами між різними показниками, тому результати аналітичних показників та розрахунків, що впливають на сталий економічний розвиток, показали основні тенденції зміни різних коефіцієнтів у межах певної групи показників. Методологічні засади оцінки ефективності використання трудового потенціалу формуються із загальнонаукових методів (системного аналізу, комплексного підходу, програмно-цільового планування); аналітичних та прогнозних методів (лінійного програмування, теорії ймовірностей, сітьового планування, економіко-статистичних методів, економічної експертизи, фінансового аудиту); методичних прийомів, що використовуються в інших галузях науки - соціології, економіці, інформатиці, психології.

Використовуйте технологічні інструменти або програмні системи, які можуть автоматизувати збір і аналіз відповідних даних, забезпечуючи розуміння ефективності системи в реальному часі.

4. Регулярна оцінка та оцінка: Проводьте періодичні оцінки та оцінки системи стратегічного управління, щоб визначити сильні та слабкі сторони та області для вдосконалення. Цю оцінку можна провести внутрішньо або за допомогою зовнішніх експертів чи консультантів, які можуть надати неупереджену точку зору. Оцінка має бути зосереджена на оцінці відповідності системи цілям, її ефективності, її впливу на задоволеність і залученість членів, а також її загального внеску в успіх профспілки.

5. Механізми зворотного зв'язку: Встановіть механізми зворотного зв'язку для збору інформації від членів та зацікавлених сторін щодо ефективності системи стратегічного управління. Це можна зробити за допомогою опитувань, фокус-груп, скриньок пропозицій або онлайн-платформ. Активно шукайте відгуки про досвід учасників, задоволеність послугами та пропозиції щодо покращення. Проаналізуйте та включіть цей відгук у процес постійного вдосконалення.

6. Регулярне спілкування та звітність: підтримуйте регулярні канали зв'язку, щоб інформувати членів і зацікавлених сторін про прогрес і результати системи стратегічного управління [22-27].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Стратегічне управління персоналом охоплює різні важливі аспекти, які сприяють загальному успіху організації. Планування робочої сили гарантує, що потрібні люди займають потрібні посади в потрібний час. Стратегії найму та відбору залучають та наймають талановитих людей, які відповідають цілям організації. Програми навчання та розвитку підвищують навички та компетенцію працівників, що веде до покращення продуктивності та можливостей зростання.

Загалом стратегічне управління персоналом зосереджується на оптимізації людських ресурсів для підтримки організаційних цілей, сприяння задоволенню та розвитку працівників і досягнення довгострокового успіху. Розглядаючи ці різні аспекти, організації можуть створити сильну та вмотивовану робочу силу, яка сприятиме конкурентній перевазі на ринку.

2. Формування кадрового потенціалу в сільському господарстві вимагає поєднання освіти, практичного досвіду, технічної компетентності, підприємницького мислення, стійких практик, навичок співпраці та постійного професійного розвитку. Інвестиції в кадровий потенціал мають вирішальне значення для зростання, продуктивності та стійкості аграрного сектору.

3. Система стратегічного управління персоналом сільськогосподарських підприємств потребує глибокого розуміння унікальних викликів і запитів галузі. Це передбачає ефективне планування робочої сили, стратегії залучення та утримання талантів, ініціативи з навчання та розвитку, а також сприяння сприятливому робочому середовищу для оптимізації продуктивності та забезпечення довгострокового успіху сільськогосподарського підприємства.

4. Аналіз ефективності стратегічного управління кадровим складом СТОВ «СОЮЗ-3» показав дещо негативну динаміку в частині кількісного складу працівників, зокрема зі 120 працівників у 2020 році до 110 у 2022 році. Хоча, слід відмітити, що рентабельність праці попри вплив воєнного стану та скорочення середньоспискової чисельності персоналу загальна рентабельність

праці підвищилась більш ніж в три рази (з 1,01 в 2020 році до 3,4 у 2022 році). Це може бути пояснено тим, що суттєво збільшено фонд оплати праці у 2022 році порівняно із 2021 (на 75,55%).

5. Основні показники, за якими можна оцінити ефективність управління персоналом: задоволеність працівників; рівень плинності кадрів; ефективність співробітників; навчання та розвиток; розвиток лідерства; планування наступності; прогул і запізнення співробітників; відгуки та скарги працівників; вартість найму; організаційна ефективність. Проведений аналіз показав, що вплив пандемії коронавірусної хвороби та війни в Україні мав суттєві наслідки для СТОВ «СОЮЗ-3». Про це, зокрема, свідчить той факт, що у 2022 році на роботу було не прийнято жодного працівника, а середньоспискова чисельність штатних працівників спискового складу знизилась відповідно на 10% у 2022 році порівняно із 2020 роком.

6. Для вдосконалення організації та контролю ефективності системи стратегічного управління кадровим складом можна розглянути такі напрями: встановлення чітких цілей; розробка ключових показників ефективності (KPI); впровадження механізмів моніторингу ефективності; регулярна оцінка та оцінка; механізми зворотного зв'язку; регулярне спілкування та звітність. Вважаємо за доцільне в поточній аналітичній роботі щодо управління персоналом СТОВ «СОЮЗ-3» застосовувати такі методичні інструменти: метод WBS, smart-аналіз, SWOT-аналіз, коефіцієнтна оцінка ефективності логістичної системи.

За результатами використання SWOT-аналізу сформульовано такі пропозиції для СТОВ «СОЮЗ-3», врахування яких сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління формуванням трудового потенціалу:

1) керівництву підприємства доцільно встановити стратегічні цілі управління персоналом. У цьому контексті доцільно розробити кадрову стратегію СТОВ «СОЮЗ-3», яка міститиме ключові показники ефективності кадрового управління, професійності персоналу;

2) удосконалення системи організації структури підприємства . Доцільно застосовувати, базуючись на внутрішніх даних СТОВ «СОЮЗ-3», лінійну структуру організації підприємства (у тому числі підпорядкування підрозділів);

3) розробити внутрішній організаційно-розпорядчий документ, яким визначається періодичність та особливості проведення стратегічного контролю персоналу (оцінка якостей та професійних компетенцій персоналу підприємства; оцінка ефективності стратегічного управління);

4) у рамках удосконалення системи управління персоналом доцільно також переглянути мотиваційну систему: розробити план застосування матеріального заохочення, розробити план нематеріального заохочення та систему показників, за якими застосовуватимуться відповідні стимули на СТОВ «СОЮЗ-3»;

5) у рамках протидії ризикам техногенного та військового характеру СТОВ «СОЮЗ-3» доцільно зосередити увагу на створенні безпечних умов праці для співробітників підприємства. Ці заходи, на нашу думку включають наступні:

- проведення інструктажів з безпеки (в режимі онлайн, позапланові, навчання о питань охорони праці, надання медичної допомоги, роз'яснення щодо правил поведінки під час повітряної тривоги);

- розробити карту безпечних маршрутів для доставки кореспонденції, обладнання, виробленої продукції та ознайомити в рамках інструктажів із цими маршрутами працівників.

6) Підвищенню рівня якісного складу співробітників СТОВ «СОЮЗ-3» сприятиме також розроблення щорічних планів підвищення кваліфікації, які затверджуватимуться керівником підприємства за подання HR-менеджера.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гриценко А. А. Цифровий розвиток: структура, капіталізація та соціалізація. Економічна теорія. 2018. № 4. С. 5–20. <https://doi.org/10.15407/etet2018.04.005>
2. Науменкова С. В. Функціонування недержавних пенсійних фондів на ринку фінансових послуг України. Фінанси України. 2010. № 4. С. 3–16.
3. Міщенко В. І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. Економіка України. 2022. № 1. С. 67–81. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.067>
4. Науменкова С. В., Міщенко В. І. Вдосконалення стратегічного управління цифровою трансформацією. Economy digitalization in a pandemic condition: processes, strategies, technologies. Riga, Latvia: “Baltija Publishi”, 2022. С. 52–57. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-194-7-10>
5. Carlin D. Overcoming the fear factor in hiring tech talent. McKinsey. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/overcoming-the-fear-factor-in-hiring-tech-talent?stcr=E7CCAC3CB45241CBB710BB1226624D5D&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=3ff2a103786d486c8ff54a782825547c&hctky=13276849&hdpid=ef9c30fa-b9f1-4018-9482-2d10d44b8ebf>
6. Міщенко В. І. Механізми регулювання обміну даними. Причорноморські економічні студії. 2022. № 75. С. 37–45. <https://doi.org/10.32843/bses.75-6>
7. Науменкова С. В., Міщенко В. І. Методологічні засади формування стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку економіки України. Причорноморські економічні студії. 2019. № 48. С. 116–122. <https://doi.org/10.32843/bses.48-19>
8. Міщенко В. Проблеми підвищення конкурентоспроможності на ринку праці. Вища школа. 2010. № 7–8. С. 64–74.

9. Whiting K. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. World Economic Forum. October 21, 2020. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>
10. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. Foreign Affairs. 2015. URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution>
11. American employers are losing interest in college degrees. The Daily Digest. 08.12.2022. URL: <https://www.msn.com/en-xl/news/other/american-employers-are-losing-interest-in-college-degrees/ss-AA153iwo?ocid=msedgntp&cvid=d409abcfdc5a4462a42867ddc0b101ff#image=1>
12. Міщенко В. І., Міщенко С. В. Стратегічні підходи до управління ризиками функціонування нежиттєздатних банків і обслуговування проблемних активів. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2014. № 10. С. 40–46.
13. Буковинський С. А. та ін. Банківська система України на шляху євроінтеграції: монографія. К.: ЦНД НБУ, 2015. 496 с.
14. Науменкова С. В., Міщенко В. І. Поняття системного ризику та підходи до визначення системно значущих банків. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2014. Вип. 1. № 105. С. 186–196.
15. Гриценко А. А., Липов В. В. Информационные платформы как сетевая институциональная трансформация. Journal of Institutional Studies. 2020. № 12 (2). С. 132–148.
16. Міщенко В. І. Перспективи розвитку ІТ-сектору та цифрової інфраструктури України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. № 43. С. 105–111. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-18>
17. Hancock B. et al. Taking a skills-based approach to building the future workforce. McKinsey. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/taking-a-skills-based-approach-to->

building-the-future-

workforce?stcr=5CC50E78DEED4F10A0754BF9708D43EF&cid=other-eml-alt-mip-

mck&hlkid=8c0510caecd94fbd8d50dd5861278dba&hctky=13276849&hdpid=ef9c30fa-b9f1-4018-9482-2d10d44b8ebf 16 recruiting trends that are shaping 2021. NetSuite. April 5, 2021. URL: <https://theprinciplegrp.com/recruiting-trends-that-are-shaping-2021/>

18. Morgan S. Cybersecurity talent crunch to create 3.5 million unfilled jobs globally by 2021. Cybersecurity Ventures. October 24, 2019. URL: <https://cybersecurityventures.com/cybersecurity-jobs-report-2019/>

19. Mishchenko V., Naumenkova S., Grytsenko A., Mishchenko S. Operational Risk Management of Using Electronic and Mobile Money. Banks and Bank Systems. 2022. Vol. 17. Is. 3. P. 142–157. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.17\(3\).2022.12](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.17(3).2022.12)

20. Mishchenko S., Naumenkova S., Mishchenko V., Dorofeiev D. Innovation risk management in financial institutions. Investment Management and Financial Innovations. 2021. Vol. 18. Is. 1. P. 190–202.

21. OECD Digital Economy Outlook 2020. OECD. November 27, 2020. URL: <https://doi.org/10.1787/bb167041-en>

22. Міщенко В., Міщенко С. Маркетинг цифрових інновацій на ринку банківських послуг. Фінансовий простір. 2018. № 1 (29). С. 75–79.

23. Цифрова адженда України – 2020. ХайТек Офіс Україна. 2016. 90 с. URL: https://issuu.com/mineconomdev/docs/digital_agenda_ukraine-v2__

24. Міщенко В. І. та ін. Санаційний банк – «бідж-банк» як механізм роботи з нежиттєздатними банками : монографія. Київ: УБС НБУ, 2011. 119 с.

25. Sanghvi S., Westhoff M. Five trends to watch in the edtech industry. McKinsey. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/five-trends-to-watch-in-the-edtech->

industry?stcr=178D432D40BA4D0DB4BA11D68C32640A&cid=other-eml-alt-mip-

mck&hlkid=0d60f128bfac4f4fb7de62b68a5c4f3a&hctky=13276849&hdpid=38c52328-5ff9-4143-b09a-75a77b1ae4f0

26. Міщенко В. І. Світовий досвід державної підтримки використання цифрових технологій та можливості його адаптації в умовах України. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. Т. 57. № 1. С. 148–160. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-1-7858>

27. Яненкова І. Г. Світовий цифровий розвиток та нові глобальні виклики для України. Інтернаука. «Економічні науки». 2020. № 10 (42). С. 83–95.

28. Міщенко В. Зарубіжний досвід та вітчизняні актуалітети організації неперервної освіти. Рідна школа. 2010. № 11. С. 9–16.

29. Ivanov V. V., Lvova N. A., Pokrovskaja N. V., Naumenkova S. V. Determinants of tax incentives for investment activity of enterprises. Journal of Tax Reform. 2018. Т. 4. № 2. Р. 125–141.

30. Міщенко В., Науменкова С. Особливості функціонування вищої школи України в ринкових умовах: вища школа України між минулим і майбутнім. 2001. Вища школа. № 1. С. 6–17.

31. Міщенко В., Науменкова С., Міщенко С. Наслідки пандемії COVID-19 та необхідність цифрової трансформації вищої освіти. Вища школа. 2022. № 3–4. С. 7–34.

32. Павликівська О., Галиняк Л. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2. № 25. С. 210–220.

33. Павликівська О. І. Стратегічне забезпечення кадрового потенціалу підприємств / Ольга Іванівна Павликівська, Леся Олександрівна Галиняк // Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2022. — Том 74. — № 1. — С. 103–111. — (Менеджмент).

34. Білорус Т. В., Омеляненко А. І. Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника. Молодий вчений. 2016. № 2. С. 12–16. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2_29_2016.pdf

35. Гребенюк Г. М. Удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. С. 109-116.
36. Іваницька С. Б. Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». № 10. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
37. Савчук Л. М. Компетенції персоналу в умовах економіки знань. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2009_3/savchuk_309.htm
38. Топалов С. А., Зубова Г. В. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. ULR: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_111.pdf
39. Ястремська О. М., Сиваш Ю. М. Методичне забезпечення оцінювання інноваційної креативності промислових підприємств за креативним та динамічним напрямками. Сучасний стан наукових досліджень та технологій промисловості. 2018. № 1. С. 124-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi_2018_1_17
40. Galperin L. Bella, Lituchy R. Terri. Human Resource Development in Service Firms Across Cultures. Human Resource Development Review. 2014 . Vol. 13. P. 336– 368.
41. Global S. Kim, McLean N. Gary. Talent Management: Necessity, Challenges, and the Roles of HRD. Advances in Developing Human Resources. 2012.Vol. 14. P. 566–585.
42. Mace S., Donald V., Amell J. Human Trafficking: Integrating Human Resource Development Toward a Solution. Advances in Developing Human Resources. 2012. Vol. 14. P. 333–344.
43. Tan C., Nasurdin A. Human resource management practices and organizational innovation. An empirical study in Malaysia, Journal of Applied Business Research. 2010. Vol. 2, No. 4. P. 105–115.

ДОДАТКИ

Фінансова звітність СТОВ «СОЮЗ-3» за 2020-2022 роки

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	4	3
первісна вартість	1001	19	19
накопичена амортизація	1002	15	16
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	28
Основні засоби:	1010	10414	10344
первісна вартість	1011	15876	17116
знос	1012	5462	6772
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	10418	10375
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	28607	40763
Виробничі запаси	1101	10640	10887
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	4136	3527
Товари	1104	13831	26349
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	3833	10902
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	33056	31365
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3102	3364
з бюджетом	1135	831	1058
у тому числі з податку на прибуток	1136	831	454

з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	70	61
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1899	6713
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	1899	6713
Витрати майбутніх періодів	1170	0	875
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	374	277
Усього за розділом II	1195	71772	95378
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	82190	105753
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20	20
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	49	49
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18000	22640
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	18069	22709
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0

резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2216	6069
Бексели видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	58841	74932
за розрахунками з бюджетом	1620	719	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	7	0
за одержаними авансами	1635	2136	1580
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	131	255
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	71	208
Усього за розділом III	1695	64121	83044
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	82190	105753