

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма Маркетинг
Спеціальність 075 Маркетинг
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
д.е.н., професор Володимир ПИСАРЕНКО
20 грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування та розвиток HR-маркетингу в підприємстві»

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Ілюхіна Ірина Андріївна

Керівник кваліфікаційної роботи,
к. е. н., доцент

Тетяна ДЯДИК

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВІ СУТНОСТІ ТА НЕОБХІДНОСТІ HR-МАРКЕТИНГУ НА СУЧАСНОМУ РИНКУ ПРАЦІ	9
1.1. Сутність HR-маркетингу та його роль у сучасній організації	9
1.2. Управління персоналом як чинник формування конкурентоспроможності підприємства	19
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА HR-МАРКЕТИНГУ В ПІДПРИЄМСТВІ	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	29
2.2. Оцінка ефективності використання персоналу та HR-політики в підприємстві	42
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ HR- МАРКЕТИНГУ ТА HR-БРЕНДУ В ПІДПРИЄМСТВІ	57
3.1. Напрями розвитку HR-маркетингу та HR-бренду в підприємстві	57
3.2. Формування механізму підвищення ефективності HR- маркетингу підприємства	68
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність теми. Для українських підприємств HR-маркетинг – це відносно новий напрямок діяльності, який базується в основному на досвіді збутового (загального) маркетингу. Кадрові маркетингові технології еволюціонують повільно, лише деякі українські компанії застосовують маркетинг персоналу у своїй управлінській діяльності. Відбувається це багато в чому тому, що застосування маркетингового підходу в галузі управління персоналом ґрунтується в основному на традиціях збутового маркетингу і часто не враховує сучасних тенденцій розвитку маркетингової діяльності, що робить кадровий маркетинговий інструментарій складним і незрозумілим для застосування.

У першій половині наукового періоду маркетинг спрямований на вдосконалення продукту, форм та методів його збуту. Безумовним досягненням цього етапу є формування принципу системності інструментів маркетингу, які впливають на споживачів. Система маркетингового інструментарію – це сукупність контрольованих суб'єктом коштів, необхідні функціонування організації, впливаючи якими на споживачів, організація досягає необхідної реакції споживачів і досягнення поставлених цілей.

Вагомий внесок у розгляд питання ефективного використання персоналу та запровадження HR-маркетингу зробили відомі сучасні науковці: В.М. Абрамов, І.В. Багрова, Д.П. Богиня, О.М. Бородіна, П.Ю. Буряк, В.С. Васильченко, М.Д. Виноградський, В.П. Гаврилук, А.П. Гетьман, Т.В. Дядик, О.Л. Єськов, Н.І. Єсінова, Т.П. Житник, Г.Т. Завіновська, О.В. Золотарьов, О.І. Іляш, А.В. Калина, А.М. Колот, Т.А. Костишина, О.В. Крушельницька, А.В. Линенко, М.Й. Малік, М.Б. Махсма, А.П. Міщенко, Л.І. Михайлова, Г.В. Осовська, І.М. Тимош, А.Р. Чикуркова, Г.В. Щекін, Р.А. Яковлев та ін.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Магістерські дослідження виконані у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Формування маркетингового забезпечення конкурентоспроможних стратегій розвитку підприємств на продовольчому ринку» (державний номер 0122U201973), строки виконання 2023-2028 рр.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є аналіз формування та забезпеченості персоналом підприємства та обґрунтування шляхів застосування HR-маркетингу сучасними підприємствами.

Для досягнення мети були поставлені наступні **завдання**:

– висвітлити теоретичні основи сутності та необхідності HR-маркетингу на сучасному ринку праці: сутність та необхідність застосування HR-маркетингу сучасними підприємствами; управління персоналом як чинник формування конкурентоспроможності підприємства;

– здійснити моніторинг та оцінку HR-маркетингу в підприємстві: надати організаційно-економічну характеристику підприємства та забезпеченість його персоналом: провести оцінку ефективності використання персоналу та HR-політики в підприємстві.

– обґрунтувати формування ефективної системи HR-маркетингу та HR-бренда в підприємстві: формування механізму підвищення ефективності HR-маркетингу; запропонувати основні інструменти утримання престижу HR-бренду на сучасному ринку праці.

Об'єктом дослідження є процес формування та ефективного використання персоналу підприємства та HR-маркетингу в підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні складові HR-маркетингу та його вплив на стратегічний розвиток підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, маркетингу та менеджменту, нормативно-правові акти. Вирішення поставлених завдань забезпечувалося використанням методів наукового дослідження: наукової

абстракції; монографічний метод; розрахунково-конструктивний метод, табличний, графічний методи; статистичні та соціологічні методи.

Інформаційна база: матеріали Державного комітету статистики України, нормативно-довідкова література, інтернет-джерела, дані річних звітів «Підприємство», власні матеріали маркетингових досліджень, навчальні посібники та підручники, наукові праці вчених.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у набутті подальшого розвитку обґрунтування ефективної системи HR-маркетингу та HR-бренда в підприємстві: формування механізму підвищення ефективності HR-маркетингу; основних інструментів утримання престижу HR-бренду на сучасному ринку праці.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що зроблені загально-методологічні висновки та теоретичні узагальнення являють собою певний внесок у подальший HR-маркетингу в підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи за рівнем освітнім магістр були представлені на: щорічній студентській науковій конференції Полтавського державного аграрного університету (м. Полтава, ПДАУ, 15-16 травня 2023 р.), XV Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» (м. Полтава, 16 травня 2023 року).

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2 тезах доповідей на конференціях, загальним обсягом 0,35 д.а. (додаток А).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 83 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 70 найменувань. Робота містить 26 таблиць, 11 рисунків та 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВІ СУТНОСТІ ТА НЕОБХІДНОСТІ HR-МАРКЕТИНГУ НА СУЧАСНОМУ РИНКУ ПРАЦІ

1.1. Сутність HR-маркетингу та його роль у сучасній організації

У контексті управління внутрішнім ринком праці особливого значення набуває маркетинг персоналу. У сучасній організації HR-маркетинг необхідний, оскільки покликаний грамотно мотивувати різні категорії співробітників до ефективної праці на благо організації за рахунок підвищення їх залучення до діяльності компанії, що дозволяє використовувати здоровий ентузіазм, нематеріальні стимули, крім матеріальних, відповідно, раціонально використовувати фінансові резерви компаній, підвищуючи потенціал стійкості до трансформацій ринку [47].

HR-маркетинг – комплексна функція служб управління персоналом організацій, яка передбачає ретельне та всебічне вивчення ринку праці, попиту на робочу силу, переваг та потреб роботодавців, планування та прогнозування асортименту затребуваних професій, розробку заходів щодо задоволення попиту на робочу силу, співробітництво зі службами зайнятості, біржами праці, освітніми установами та іншими джерелами робочої сили, формування іміджу роботодавців [19, с. 247].

При реалізації HR-маркетингу слід розрізняти два підходи, які відрізняються за низкою показників: традиційний та інтеграційний (сучасний) маркетинг персоналу. Традиційний маркетинг персоналу спирається на логіку економічної доцільності та визначається як інструмент кадрової діяльності, управлінський «масштаб» якого обмежується рівнем управлінської функції та служби управління персоналом. Управління маркетингом персоналу передбачає виділення певної специфічної функції служби управління персоналом, причому ця діяльність щодо відокремлена з інших напрямів роботи кадрової служби. Традиційний підхід до кадрової

маркетингової діяльності застосовується на більшості вітчизняних підприємствах до теперішнього часу.

Проте досвід діяльності передових вітчизняних та зарубіжних компаній доводить актуальність застосування іншого погляду на кадрову маркетингову діяльність, що спирається на принципи інтеграційного маркетингу та характеризується комплексним підходом до розгляду завдань HR-маркетингу на стратегічному та тактичному управлінському рівнях та системністю застосування кадрового маркетингового інструментарію [57, с. 254].

Принциповим є питання ставлення до працівників. У межах традиційного HR-маркетингу співробітники організації розглядаються як товар «робоча сила». Ставлення до співробітників як товару «робоча сила» є основою різних маркетингових концепцій першої половини ХХ століття: «концепції ефективного формування професійної робочої сили», «концепції просування товару «робоча сила» та ін. Основна суть традиційного підходу у тому, що споживач/роботодавець «орієнтуються такий товар «робоча сила», який широкодоступний і продається за низькими цінами. Учасники маркетингової діяльності спрямовують зусилля на досягнення високої «серійності» та створення умов для поєднання здатності до праці з фінансовим капіталом через всілякі види зайнятості» [16, с. 148].

Навпаки, сучасний персонал-маркетинг розглядає реальних і майбутніх співробітників як зовнішніх і внутрішніх клієнтів організації, а робоче місце – як «товар». Фактично йдеться про «продаж» продукту (робочого місця) справжнім та майбутнім співробітникам організації. Цей підхід є основою маркетингового управління персоналом сучасної організації.

Маркетинг персоналу сучасної організації розвивається шляхом соціальної спрямованості маркетингового управління персоналом та соціальної виправданості її цілей, що виявляється у відповідності потреб та інтересів споживачів, інтересів та потреб підприємства [26, с. 189].

HR-маркетинг є відносно новим поняттям у світовій практиці управління персоналом: у зарубіжній практиці він знайшов застосування на

початку 1990-х рр, у вітчизняній практиці цей вид маркетингу не набув належного поширення: мала частина українських підприємств включають маркетинг персоналу до складу завдань, які вирішуються службами роботи з кадрами. HR-маркетинг – це складний взаємопов’язаний процес реалізації цілей компанії та персоналу за допомогою аналізу ринку праці, кандидатів на посаду та конкурентних фірм з наступним прийняттям маркетингових рішень щодо персоналу, вивчення впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на співробітників компанії, контролю та регулювання (рис. 1.1).

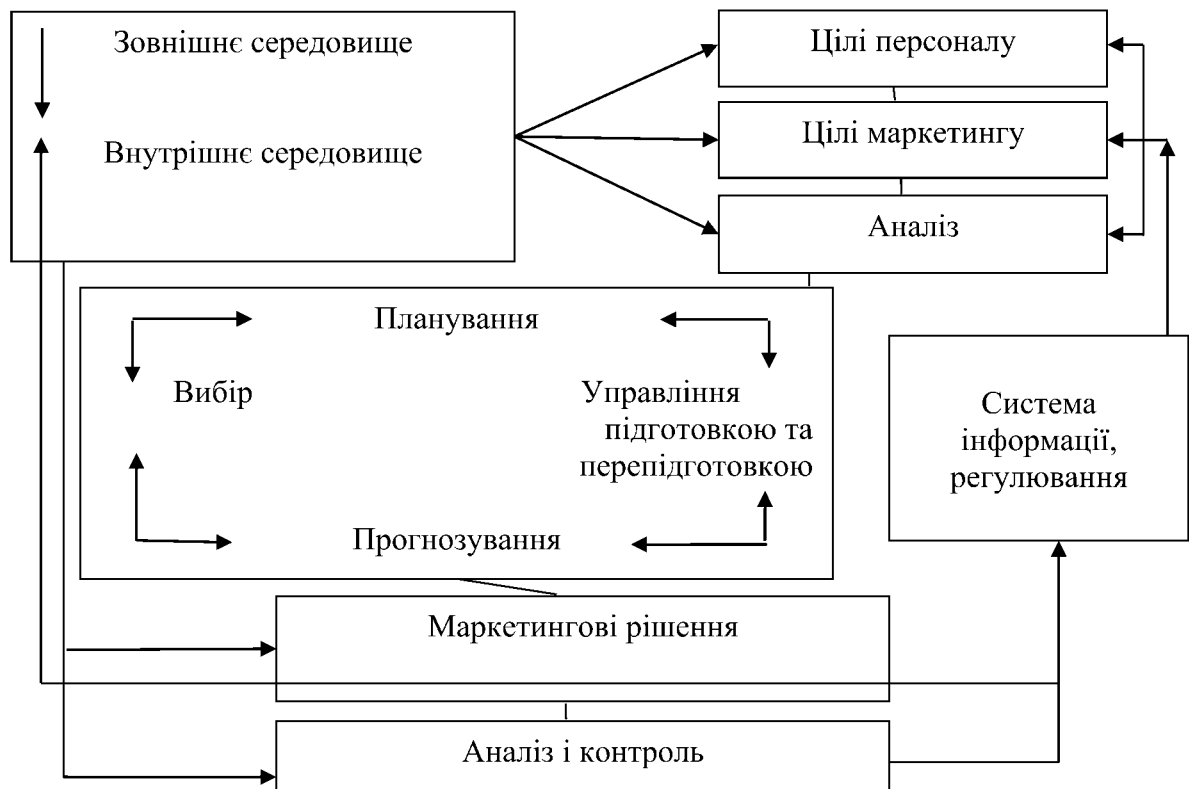


Рис. 1.1. HR-маркетинг в підприємстві [51, с. 63]

Питання управління та відповідності обраної системи управління ринковим варіантом господарювання, застосування інструментів маркетингу по відношенню до персоналу організацій були і залишаються актуальними [2]. У адаптивності організації до різних змін значної ролі відводиться персоналу, мотивованому з допомогою маркетингових стимулів [3]. У реаліях конкурентної економіки, що склалися, від лояльності персоналу організації залежить успішність реалізованих ринкових процесів.

У бізнес-середовищі приходиться розуміти те, що в даний час компанії конкурують один з одним не тільки за споживачів, що залучаються і утримуються, але і за співробітників, які приходять у них працювати. Слід підкреслити, що зазвичай співробітники розглядаються як людський потенціал організації та як цінний ресурс, який називається зокрема соціальним капіталом, що дає додаткові можливості при налагодженні взаємовідносин та конкурентної кооперації з іншими учасниками ринку [14]. Різні вчені підтримують думку, за якою компетенції співробітників, створені задля блага організації, проявляються у питаннях виробництва та просування ринку різних товарів та послуг [6, 8, 10, 13].

Фахівці, що мають традиційні і класичні погляди, оцінюють персонал як ресурси, які дають користь організації, та перевищують інвестиції у розвиток кадрового потенціалу [7].

Ряд дослідників відзначають значущість складових оцінки кадрового потенціалу, що сприймається як капітал організації, відносячи до нього «виробничий, споживчий та інтелектуальний» [8]. Престиж організації роботодавця багато в чому формується саме за рахунок професійних характеристик співробітників, що становлять собою кадровий потенціал компанії, що окреслює перспективи розвитку на ринку [1].

На сьогоднішній день співробітник вже не може розглядатися тільки як «ресурс», оскільки є не лише особливим об'єктом управління, а й суб'єктом управління. Сучасна маркетингова кадрова діяльність – це діяльність з управління не ресурсом, а персоналом (від латів. *persona* – особистість). Персонал організації сприймається як трудовий потенціал, який необхідно розвивати, накопичувати та ефективно використовувати.

Таким чином, маркетинговий підхід стосовно галузі управління персоналом пов'язаний з перетворенням купівельної спроможності споживачів (потенційних або реальних співробітників організації) на ефективний попит на специфічний продукт – робоче місце [57].

Термін «маркетинг персоналу» означає спробу застосування принципів маркетингу та його технологій для сприяння вирішенню завдань у галузі управління персоналом. Аналіз еволюції збутового маркетингу як виду управлінської діяльності показав, що основні підходи до розуміння сутності та принципи HR-маркетингу сучасної організації, як і в загальному маркетингу, відрізняється від традиційної кадрової маркетингової діяльності організації. Порівняльний аналіз технологій традиційного та сучасного HR-маркетингу, представлений у табл. 1 [19].

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз особливостей технології традиційного та інтеграційного HR-маркетингу

Технологія традиційного HR-маркетингу	Технологія інтеграційного (сучасного) HR-маркетингу
Пріоритетний підхід до розуміння сутності HR-маркетингу	
Економічний	Соціально-технологічний
Сутність персонал-маркетингової діяльності	
Споживач/роботодавець «орієнтуються на такий товар «робоча сила», який є широкодоступним і продається за низькими цінами. Учасники маркетингової діяльності спрямовують зусилля на досягнення високої «серійності» та створення умов для поєднання здатності до праці з фінансовим капіталом через всілякі види зайнятості».	Перетворення купівельної спроможності споживачів (потенційних чи реальних співробітників сучасної організації) на ефективний попит на специфічний продукт – робоче місце.
Принципи HR-маркетингу	
Домінування логіки економічної доцільності. Обмеження управлінського «масштабу» HR-маркетингу рівнем управлінської функції (управління маркетингом персоналу організації). Системний підхід для використання інструментарію персонал – маркетингу. Основний акцент у реалізації цієї системи робиться на вдосконалення товару («робоча сила»).	Спрямованість на політику соціальної взаємодії між роботодавцем та співробітником (претендентом). Комплексний підхід до розгляду завдань персонал – маркетингової діяльності на стратегічному та тактичному рівнях (маркетингове управління персоналом). Системний підхід у використанні інструментарію персонал – маркетингу. Основний акцент у реалізації цієї системи робиться на соціальний обмін між виробником (роботодавцем) та споживачами (справжніми та майбутніми співробітниками).

Принциповий момент, який важливо відзначити, полягає в тому, що при здійсненні HR-маркетингу в організації, що здійснюється у внутрішньо

організаційних заходах в компанії, співробітники розглядаються не як ресурс, а як цінний актив, що є джерелом зростання і центром тяжіння інвестицій. Повторимося, співробітники, в ідеалі, є внутрішніми клієнтами компанії, з ними вибудовуються програми лояльності, впровадження яких дозволяє розраховувати на підвищення результативності ведення господарської діяльності загалом і взаємини зі споживачами, зокрема.

При формуванні програм лояльності роботодавцю необхідно здійснювати дослідження, що дозволяють відстежувати настрої співробітників до своєї організації. Іншим важливим питанням тут виступає необхідність залучення найбільш перспективних кадрів, що становлять інтерес для нарощування організацією конкурентоспроможності на ринку. У цьому випадку компанії необхідно формувати своєрідний внутрішній варіант програми лояльності, що озвучується і застосовується для працюючого колективу, а також варіант, що транслюється, формує позитивний імідж зовні, розрахований на залучення перспективних до найму на роботу в компанію фахівців [65].

Ряд зарубіжних фахівців досліджували цю проблематику та дійшли висновків про те, що використання концепції внутрішнього маркетингу в рамках моделі HR-маркетингу, впровадженої в організації, дозволить уникнути надлишкових непродуктивних витрат, а сконцентрувати зусилля на тих складових, які призведуть до максимального ефекту щодо ефектизації роботи колективу [31, 42].

Питання, яке набуває найбільшої актуальності в кризових реаліях, звучить так: як правильно мотивувати співробітників до роботи на благо організації з максимально можливою віддачею, але при цьому не витратити фінансові ресурси? Виходить, що на підставі внутрішніх досліджень мотивування персоналу до продуктивної праці, виявлення значущості матеріальних та нематеріальних стимулів для тих чи інших категорій співробітників слід формувати цільові програми лояльності та траєкторії кар'єрного розвитку для різних категорій службовців. Подібна кропітка

робота повинна піти на благо організації в цілому і принести вагомні результати, що ґрунтуються на максимальному залученні співробітників у питання досягнення цілей організації-роботодавця.

Звичайно, слід розуміти, що мотивування до залучення в інтереси організації може і повинно відрізнятися при формуванні набору стимулів для представників розумової та фізичної праці, наприклад, це передбачає різну пропорцію використання матеріальних та нематеріальних стимулів. Ця проблематика тією чи іншою мірою досліджувалась у різних наукових працях. Незважаючи на диференціацію моделей управління персоналом з різним набором професійних компетенцій та посадових обов'язків, основою є націленість на забезпечення лояльності власного персоналу до організації-роботодавця [24].

Складно відстежити справжню лояльність співробітників, коли вони працюють у компанії, на підставі опитувань, що проводяться, навіть анонімних. Співробітники побоюватимуться того, що оточуючим, і в першу чергу керівництву компанії, стане відомим про їхнє справжнє ставлення до чогось або неприйняття якихось організаційних інновацій, і це призведе до проблем у їхньому кар'єрному зростанні та просуванні кар'єрними сходами. Тому виходить, що фірмі доцільно продовжувати підтримувати взаємовідносини та відстежувати настрої, в тому числі у колишніх співробітників, які можуть погодитися повернутися в компанію на нову посаду або співпрацювати з представниками компанії, приносячи їй користь «ззовні».

Усі організації, які прийняли концепцію HR-маркетингу, слідують основним принципам: ясність мети, рішучість дій і толерантність до результату. Стратегічна мета маркетингу полягає у забезпеченні потреби у персоналі, необхідної кількості та якості. Основне завдання HR-маркетингу – оволодіння ситуацією ринку праці, щоб забезпечити ефективне покриття потреби у персоналі та реалізацію цілей організації.

Фахівці з управління персоналом, HR-маркетингу розглядають як систему діяльності, що дозволяє його суб'єктам оцінювати стан ринку праці, тенденції його зміни та приймати обґрунтовані управлінські рішення у сфері працевлаштування та сприяння зайнятості. Отже, маркетинг персоналу є основою прийняття стратегічних і тактичних рішень суб'єктами ринку праці, забезпечуючи ефективність своєї діяльності [38].

Маркетингова діяльність у сфері персоналу є комплекс взаємозалежних етапів формування та реалізації плану персонал-маркетингу, послідовність яких зображено на рис. 1.2.

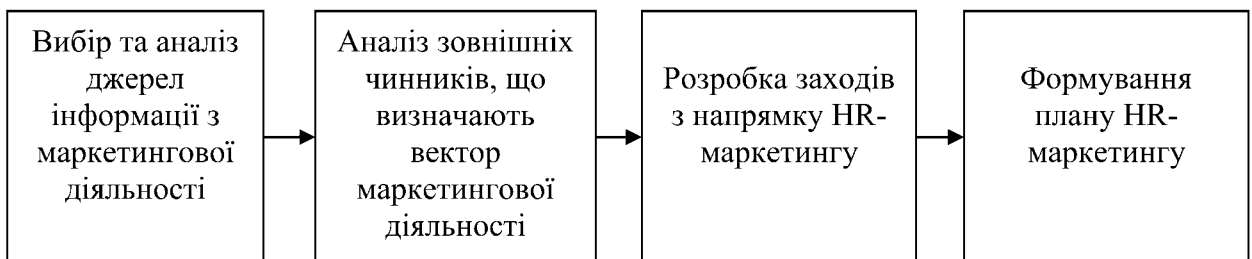


Рис. 1.2. Етапи формування та реалізації плану HR-маркетингу в підприємстві [22, с. 144]

У світовій практиці управління персоналом виділяють такі основні напрями HR-маркетингу:

- формування вимог до персоналу,
- встановлення потреби у персоналі,
- розрахунок витрат за придбання та використання персоналу,
- здійснення вибору шляхів покриття потреби у персоналі.

Однією зі складових частин HR-маркетингу є внутрішній маркетинг, спрямований на ефективне навчання та мотивацію праці співробітників, які безпосередньо здійснюють контакти з клієнтами та забезпечують підтримку цих контактів, на створення сприятливих умов для роботи співробітників в єдиній згуртованій команді з метою підвищення якості їх роботи та забезпечення найбільш повне задоволення запитів клієнтів [47].

Внутрішній маркетинг взаємопов'язаний з кадровою політикою організації, яка є основним напрямом кадрової діяльності та пов'язана з

наймом, використанням, збереженням, розвитком висококваліфікованих співробітників; виконує функцію дослідження задоволеності працівників роботою, розробки внутрішньофірмових стандартів обслуговування клієнтів, формування маркетингової орієнтації персоналу в ході корпоративних семінарів та навчання, просування всередині організації продукції, поширення даних про її переваги та технологію виготовлення; робить працівника ефективним інструментом формування корпоративної культури.

Внутрішній маркетинг стає міжфункціональним об'єднуючим механізмом злиття маркетингових і кадрових функцій, з яких персонал розпізнає цінність своєї ролі досягненні мети підприємства [17].

Інструменти внутрішнього HR-маркетингу є аналогом інструментів традиційного маркетингу:

- продукт – пропозицію робочого місця,
- вартість – договір,
- розподіл – внутрішня комунікаційна політика,
- просування – розвиток організації.

Керівництво підприємства пропонує особливий продукт – робоче місце, вакансію, посаду, яка дає специфічні правничий та обов'язки, а працівник «купує» цей товар, «оплачуючи» його власною працею. Орієнтація на клієнта – основа традиційного розуміння маркетингу – доповнюється орієнтацією на «внутрішнього споживача» – персонал. Завдяки внутрішньому маркетингу підвищується мотивація персоналу до праці, може розглядатися як інструмент управління якістю товарів та послуг [32].

Сфера HR-маркетингу досить складна, через численні та різноманітні причинно-наслідкові зв'язки непросто дати ясне і чітке визначення її дієвості та ефективності. Проте є спеціальні системи показників, здатні сформувати певне уявлення про діяльність організації у сфері HR-маркетингу [25].

Отже, слід зробити висновок, що з грамотному здійсненні HR-маркетингу у створенні робота зі співробітниками повинна вестися за трьома напрямками: зі співробітниками, які працюють у компанії зараз; з

потенційними співробітниками, які залучаються працювати у компанію та співробітниками, які раніше працювали у цій організації. Для двох перших груп визначаються такі програми лояльності:

- внутрішня (реальна програма лояльності), націлена на утримання та лояльне ставлення співробітників до організації-роботодавця, своїх колег та керівництва;

- зовнішня (трансльована в зовнішнє середовище) передбачає формулювання стимулів для фахівців, які залучаються в організацію, розуміють, які перспективи їх очікують при співпраці з цією структурою і чого їм очікувати від того, що «зв'яжуть свою долю» з цією організацією [8].

З третьою групою – колишніми співробітниками – необхідно вибудувати певну систему взаємовідносин, яка передбачає можливість залучення, їх оцінку якості роботи організації, можливої допомоги їй у вирішенні певних завдань на ринку та позиціонуванні самої організації як своєрідна *alma mater*, яка завжди їм рада і чекає назад, якщо вони забажають повернутися у новій якості та з новими компетенціями. Цілісне використання технології маркетингового управління, маркетингового управління як основної філософії менеджменту організації, що реалізується провідними компаніями в масштабі всієї системи менеджменту організації, дозволяє їм зайняти відповідні позиції на світовому ринку [23, с. 259-260].

Маркетингове управління, з погляду Американської Асоціації Маркетингу [29], це процес, спрямований здійснення обмінів, що задовольняють як індивідів, так і організації. Через соціальну природу маркетингу, цей обмін носить також соціальний характер. Основна суть цього обміну в організації такої взаємодії споживача з організацією, в основі якої лежить не предмет обміну, а взаємини сторін.

1.2. Управління персоналом як чинник формування конкурентоспроможності підприємства

Розвиток економіки країни, функціонування підприємств, а особливо сільськогосподарських та будь-які інші процеси суспільного життя є неможливими без залучення персоналу. Людський ресурс є визначальним стержнем, який започатковує і веде бізнес, а з іншого боку, людина є важливим стимулятором, що формує попит на кінцевий продукт. Персонал до ХХ ст. розглядався переважно як сукупність фізичних здібностей людини, які вона використовує у процесі праці. Особливо детально розкрито ці положення у трудовій діяльності К. Маркса. Вчений стверджував, що робоча сила є товаром, тобто людина продає свої фізичні можливості праці. Під робочою силою він розумів: «сукупність фізичних і духовних здібностей, якими володіє організм, жива особистість людини, і, які використовуються нею щоразу, коли вона виробляє певні споживчі вартості» [44, с. 178].

Прихильники соціалістичних поглядів дещо заперечували своїх попередників щодо твердження, що робоча сила є товаром. За часів соціалізму людина-працівник розглядалась як живий організм здатний до праці, до організації виробництва. Впродовж ХХ ст. людина-працівник розглядалась з точки зору кількісно-якісної оцінки сукупності фізичних здібностей людини у виробничому процесі. В кінці ХХ ст. на початку ХХІ ст. відбулась зміна парадигми уявлення про персонал [69].

Грішнова О.А. для характеристики людини-працівника вводить поняття «людський капітал», під яким розуміє: «економічну категорію, яка характеризує сукупність сформованих і розвинутих унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів свого власника та національного доходу» [13, с. 16-17].

Важливий вклад у розвиток теорії людського капіталу здійснила О.М. Бородіна. У своїй монографії «Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку» вчена обґрунтовує, що під людським капіталом слід розуміти «знання та трудові навички, що їх набуває людина в процесі навчання і трудової діяльності» [5, с. 51].

Подібно до того як розвивається теорія людського капіталу, змінюються підходи до сутності і значення персоналу підприємства. Так, на основі вивчення наукових підходів до тлумачення сутності і ролі людини-працівника (персоналу) у суспільно-економічному житті визначено кілька етапів зміни парадигми, а саме:

– персонал – сукупність працівників як власників робочої сили – XIX ст.;

– персонал – сукупність людей-працівників як носіїв певних фізичних можливостей, здібностей – кінець XIX – початок XX ст.;

– персонал – сукупність людей-працівників як пасивний об'єкт управління – 20-ті роки XX ст.;

– персонал – сукупність людей-працівників як рушійної сили розвитку виробництва та суспільства – 70-80-ті роки XX ст.;

– персонал – сукупність людей-працівників як активний суб'єкт саморозвитку і самовдосконалення, об'єкт інвестування, що здатний ефективно реалізовувати свої здібності – початок XXI ст. [26]

Аналізуючи поняття «персонал» у науковій думці вітчизняних і зарубіжних вчених, робимо висновок про відсутність єдиного підходу, але визначення різних вчених у загальному значенні зводяться до подібного змісту. Так, Криворучко О.М., Водолажська Т.О. під персоналом розуміють «особливий склад організації, який включає працівників, які працюють за наймом, а також власників підприємства» [34, с. 50].

На думку Хомякова В.І., Бакума І.В. персонал – це «особовий склад підприємства, який охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів і власників» [62, с. 16].

Подібне до попереднього визначення дають Посилкіна О.В., Братішко Ю.С., Кубасова Г.В., які під категорією «персонал» мають на увазі «особовий склад штатних працівників підприємства, зайнятих на виробництві та його обслуговуванні» [54, с. 5].

Автори А.О. Азарова, О.О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець визначають персонал як сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності [61, с. 197]. Біттер О.А., Малецька О.І. під аналізованою категорією розуміє «основний штатний склад працівників організації, які виконують виробничо-господарські й управлінські функції» [4, с. 44]. Подібний підхід до тлумачення категорії «персонал» спостерігається у О.П. Дяків, В.М. Островерхова, які характеризують персонал суб'єктом і об'єктом управління [22, с. 35]. Лук'янов В.І. Дядченко В.П. під персоналом підприємства розуміють «склад робітників, які представляють кваліфіковану і некваліфіковану працю» [76, с. 281].

Відзначаючи, на відміну від попередніх авторів, характеристику працівників за кваліфікацією, а не за участю у виробничому чи управлінському процесі. Дослідники І. Ф. Баланюк та Л. С. Федорняк дають більш повне визначення аналізованої категорії, наділяючи її якісними, кількісними і структурними характеристиками. Під поняттям «персонал» вчені розуміють «один з основних чинників діяльності підприємства, що охоплюють всіх залучених до праці на ньому осіб та характеризується кількісними, якісними і структурними ознаками, які варіюються залежно від зміни внутрішніх і зовнішніх умов» [3, с. 9].

Аналіз визначень досліджуваного поняття в енциклопедичних джерелах свідчить, що вони мають вужчу характеристику. Так, в тлумачному словнику наведено наступне визначення персоналу – «особовий склад, колектив працівників якої-небудь установи, підприємства» [50]; у інтернет-словнику «Вікіпедія» персонал тлумачиться як «колектив працівників або

сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору».

Таким чином узагальнюючи і аналізуючи наведені вище визначення поняття «персонал» приходимо до висновку, що різні автори використовують різні підходи до тлумачення цієї категорії. Основні авторські підходи згруповано нами в межах 3 груп (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Наукові підходи науковців до визначення поняття «персонал»

Наукові підходи до тлумачення поняття «персонал»
1. Персонал як сукупність працівників, які характеризуються з точки зору функціональної участі у виробничій і управлінській діяльності
2. Персонал як сукупність працівників, які ідентифікуються з точки зору їх кваліфікації (з поділом лише на кваліфіковану і некваліфіковану робочу силу)
3. Персонал як сукупність працівників, які характеризуються з точки зору оцінки якості робочої сили з врахуванням навчально-практичної підготовки, досвіду роботи, мотивів до праці тощо

На основі даних табл. 1.1 можна зробити висновок, що хоча в широкому розумінні усі автори розглядають персонал як сукупність працівників підприємства, але дослідники по-різному в акцентують увагу на певних характеристиках. Отже, персонал – це складова ресурсного потенціалу, яка характеризує людину-працівника з точки зору його кваліфікації, індивідуально-особистісних характеристик, функціонального призначення, якісних ознак (рівня освіти, досвіду, стажу), які враховуються при організації і веденні фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання [42, с. 46].

Термін «персонал» вперше став вживатися в англійській літературі як загальна назва всіх працівників організації, що мають відмінності у кваліфікації та посаді. На відміну від кадрів персонал є частиною кадрів і позаштатних працівників, що у оперативному управлінні, складових об'єкт управління керівника організації [54, с. 158].

Основними ознаками персоналу є:

– наявність його трудових взаємин з роботодавцем, які оформляються трудовим договором. Але, у деяких випадках оформлення трудового

договору може бути відсутнім, що, власне, може призвести персонал до позбавлення гарантій дотримання норм трудового законодавства. Власник чи співвласник організації може бути у складі персоналу, якщо крім ролі власника він виконуватиме ще якусь роботу у своїй організації;

– володіння певними якісними характеристиками (спеціальність, кваліфікація, компетентність), наявність яких дозволяє визначити діяльність працівника на конкретній посаді;

– цільова спрямованість діяльності персоналу (створення умов для досягнення цілей підприємства) [41].

Основними характеристиками персоналу організації є чисельність та структура. «Чисельність персоналу – це економічний, статистичний показник, що визначає кількість людей, що належать до тієї чи іншої категорії за певною ознакою» [3, 20].

Чисельність персоналу організації залежить від складності та трудомісткості виробничих та управлінських процесів, ступеня їхньої автоматизації та комп'ютеризації. Ці чинники визначають її нормативну величину. Але найбільш об'єктивно персонал характеризується обліковою чисельністю – кількістю співробітників, які офіційно працюють в організації на даний момент. «Структура персоналу організації – це сукупність окремих груп працівників, об'єднаних із низки ознак і категорій» [3, 21]. Структура персоналу може бути статистичною та аналітичною. Статистична структура показує персонал з погляду зайнятості за видами діяльності та посадами. Так, існує персонал основних та неосновних видів діяльності. До персоналу основного виду діяльності належать співробітники, які працюють в основних та допоміжних підрозділах, в апараті управління. Сюди можна віднести осіб, які займаються виробництвом продукції чи послуг. Персонал неосновного виду діяльності – це, наприклад, працівники житлово-комунального господарства чи соціального середовища.

Аналітична структура буває загальною та приватною. У загальній структурі персонал розглядається за такими ознаками, як: кваліфікація,

професія, освіта, вік, стать, стаж роботи. Приватна структура показує співвідношення окремих груп працівників, наприклад «зайняті важкою працею за допомогою найпростіших пристроїв», або «зайняті в центрах обробки». Відповідність чисельності працівників різних посадових груп обсягам робіт є критерієм оптимальності структури персоналу.

Відмінною рисою сучасного виробництва є його залежність від якості робочої сили, форм її використання, ступеня залучення до відносин організації. Управління персоналом набуває все більшого значення як фактор підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Істотна ознака персоналу – наявність у нього трудових правовідносин із роботодавцем. Ще одна важлива ознака – володіння певними якісними характеристиками: здібності; мотивації (коло професійних та особистих інтересів, прагнення зробити кар'єру, потреба у професійній та особистій самореалізації); властивості (наявність психологічних, інтелектуальних, фізичних якостей)» [54].

Насамперед слід звернути увагу на структуру персоналу за категоріями. Існують різні підходи до класифікації персоналу залежно від професії чи посади працівника, рівня управління, категорії працівників. Ця класифікація передбачає виділення двох основних частин персоналу щодо участі у процесі виробництва: робітників та службовців. Робітники, чи виробничий персонал, здійснюють трудову діяльність у матеріальному виробництві з переважною часткою фізичної праці. Управлінський персонал, здійснюють трудову діяльність у процесі управління виробництвом з переважною часткою розумової, інтелектуальної праці. Основним результатом їхньої трудової діяльності є вивчення проблем управління, створення нової інформації, зміна її змісту або форми, підготовка управлінських рішень, вибір найефективнішого варіанту, реалізація та контроль виконання [59].

Мікропідприємницький рівень персоналу є сукупністю сутнісних характеристик усіх працівників, які є складовою ресурсного потенціалу підприємства [69]. До таких основних характеристик віднесено:

1) сукупна (середня) кваліфікованість персоналу – це чинник, який зумовлює можливість сумісної праці працівників на одному рівні; це передумова налагодження злагодженого трудового процесу;

2) відношення колективу до виробничого процесу – це фактори, які пов'язані, передусім, з тим, що людина є важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства;

3) психологічний клімат у колективі і відношення «наймані працівники – власники» [39, с. 114].

В сучасних умовах ринкової економіки не існує єдиних універсальних методів для побудови і функціонування системи управління персоналом, так як всі вони взаємозалежні та взаємодіють один з одним (рис. 1.3).

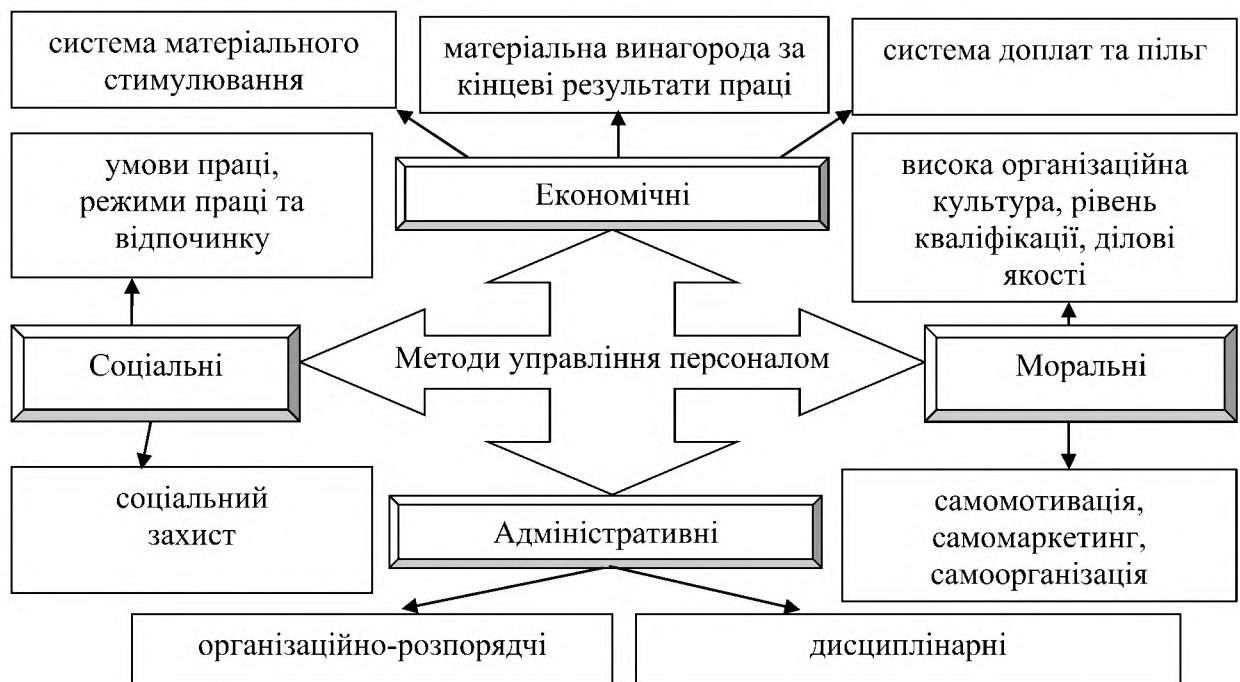


Рис. 1.3. Класифікація методів управління персоналом [62, с. 159]

Нами визначений склад і зміст вимог до персоналу, що висуває сучасний роботодавець (табл. 1.3.).

**Склад та зміст вимог до персоналу, що висуваються сучасним
роботодавцем**

Вимоги	Зміст показників, що характеризують вимоги
1. Продуктивність праці	1. Якість праці – якість виконання посадових обов’язків, придатність результатів використання суміжними ланками оргструктури, ретельність, акуратність, раціональність виконання, надійність представлених результатів. 2. Виконання завдань у строк
2. Здібності працівника	1. Рівень освіти. 2. Основні та додаткові знання. 3. Практичні навички. 4. Досвід роботи у певній сфері діяльності. 5. Навички виконання загальних функцій управління – здатність до раціонального планування та організації роботи, здатність пристосовуватися до нової ситуації у разі відхилення від наміченого раніше ходу розв’язання задачі тощо. 6. Кмітливість – здатність швидко та диференційовано сприймати суть справи. 7. Сміслові та оціночні здібності – здібності аналізувати проблеми та робити висновки. 8. Здатність до рішень та готовність відстоювати свої наміри, незважаючи на зовнішній опір.
3. Характеристики особистості працівника	1. Особисті якості, необхідні для певного виду діяльності. 2. Здатність до сприйняття професійних навантажень – здатність до концентрації зусиль, пам’яті, уваги, вміння якісно виконувати роботу за умов дефіциту часу. 3. Здатність до навчання. 4. Комунікабельність. 5. Зовнішній вигляд.
4. Мотиваційні установки працівника	1. Сфера професійних інтересів. 2. Прагнення самореалізації через професійне і посадове зростання, через стрімку кар’єру. 3. Зацікавленість у роботі у конкретній організації, за певною посадою чи характером роботи. 4. Визначеність власних професійних перспектив.
5. Професійна поведінка працівника	1. Готовність до праці – виявляється у виконанні завдань – енергія та інтенсивність, готовність до виконання завдань, що виходять за формальні рамки опису посади. 2. Особиста ініціатива. 3. Стиль спілкування у рамках професійних взаємин із колегами, зовнішніми партнерами, клієнтами тощо. 4. Навички співробітництва та взаємодопомоги. 5. Здатність до риторики чи письмової роботи.

Найбільший успіх господарювання досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі та просторі й застосовуються одночасно. Важливим аспектом ефективного використання персоналу підприємства – це врахування всіх заходів що

потребують як значних витрат, так і тих, що мають менше матеріально-грошове вираження (рис. 1.4).

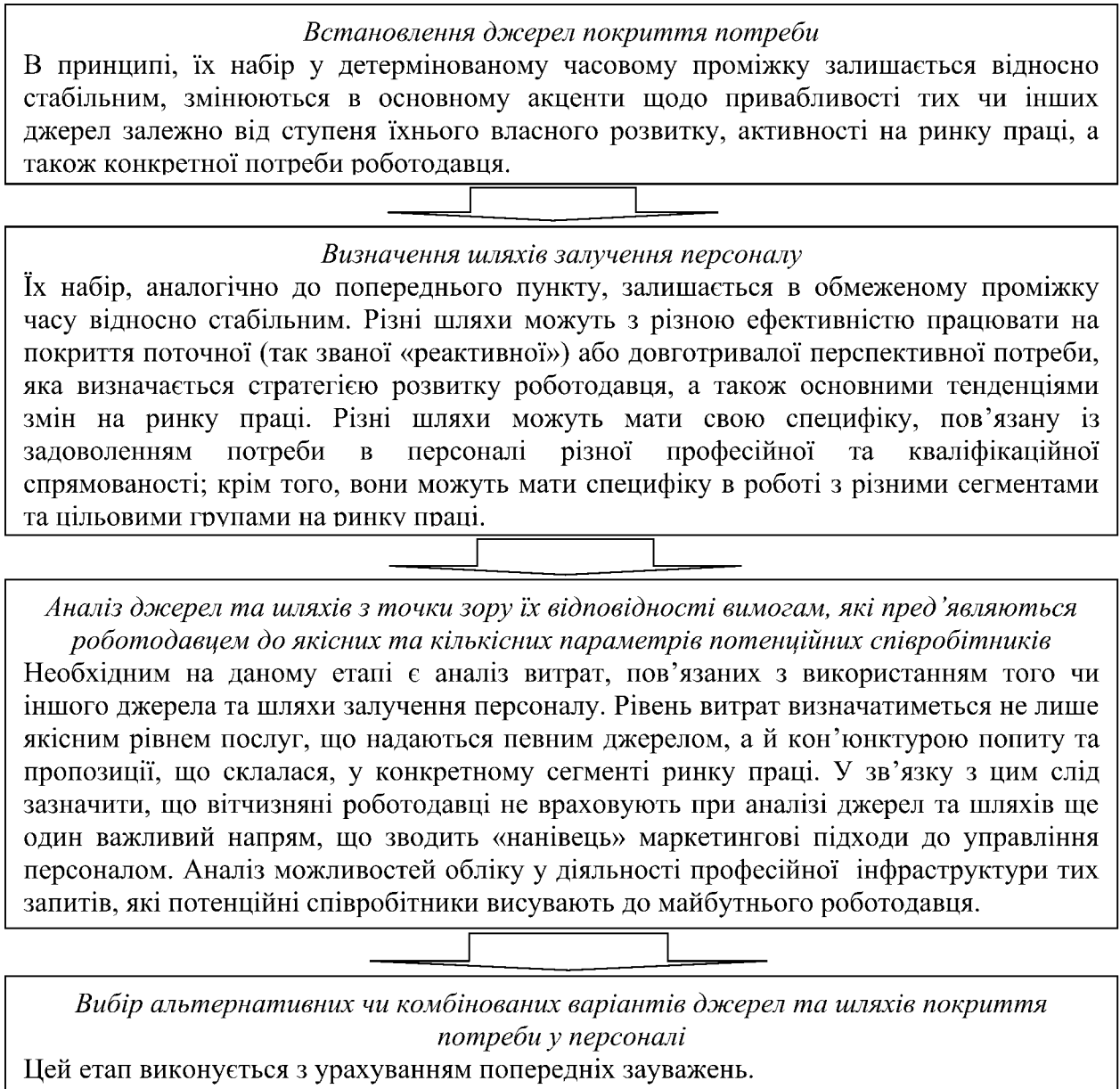


Рис. 1.4. Основні етапи маркетингової роботи з вибору шляхів покриття потреби у персоналі

Виходячи з вищезазначених задач, можна зробити висновок, що загальним і головним завданням системи управління персоналом є забезпечення відповідності якісних і кількісних характеристик персоналу. Маркетинговий підхід стосовно сфери управління персоналом передбачає три основних напрями: внутрішнє маркетингове управління персоналом, зовнішнє маркетингове управління персоналом і маркетингове управління іміджем організації ринку праці.

Висновки до розділу 1

1. Організація повинна позиціонувати себе на зовнішньому та внутрішньому ринку праці і тим самим формувати сприятливе уявлення про себе як роботодавця з урахуванням перспективи розвитку. HR-маркетинг базується на методологічних засадах, розроблених та науково обґрунтованих у рамках продуктового та споживчого маркетингу для типових умов ринкового господарства. Завдяки цьому він вже має теоретичну і практичну базу. На маркетинг персоналу з повною підставою можна поширити найважливіші характеристики маркетингу загалом: орієнтації на партнера та поведінкові чинники, активний вплив на ситуацію, систематичний збір та обробка інформації, диференційоване дослідження ринку, облік динаміки соціальних цінностей тощо.

2. HR-маркетинг спирається на ринкове мислення, що відрізняє його від традиційних адміністративних концепцій управління кадрами. Він відповідає стратегічним вимогам, які передбачають швидку реакцію на зміни, що виражаються в оперативній розробці відповідних заходів. Метод орієнтований ринку закупівель, проте за його застосуванні намагаються не використовувати традиційні концепції управління попитом і пропозицією ринку товарів та послуг. У сфері підготовки та перепідготовки кадрів акцент робиться на інтегрований підхід до проблем персоналу.

3. HR-маркетинг можна трактувати як із видів постачальницького маркетингу, оскільки його основне завдання полягає у кадровому забезпеченні підприємства. У широкому значенні слова – це активна форма соціально-економічного обмінного процесу досягнення конкурентних переваг організацією у процесі залучення працівників із зовнішнього ринку праці. У той самий час HR-маркетинг – один із елементів кадрової політики, реалізований через комплекс завдань управління персоналом (розробка цільової системи, планування потреби, ділова оцінка, управління кар'єрою, мотивація тощо).

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА HR-МАРКЕТИНГУ В ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Державне підприємство «Дослідне господарство «Степне» Інституту свинарства і агропромислового виробництва Національної академії аграрних наук України (далі – «Підприємство») з 10 лютого 2017 року знаходиться за адресою селище Степне, вулиця Центральна, будинок 18. Основним видом діяльності даного підприємства є дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук. Власником підприємства станом на 22.11.2021 є Національна академія аграрних наук України, внесок якої складає 38 549 289 грн (100%). Підприємство займається вирощуванням насіння високих репродукцій практично всіх культур, зокрема, пшениці, ячменю, гороху, люцерни та сої і їх реалізацією. Також «Підприємство» має племінне тваринництво, велику рогату худобу та свиней. Розводить переважно українську чорно-рябу молочну породу корів, Українську білу крупну породу свиней.

Статутне завдання підприємства – забезпечити наукову діяльність вчених інституту та Української академії аграрних наук, яка нещодавно отримала статус національної. Окрім того підприємство займається вирощуванням насіння високих репродукцій практично всіх культур, зокрема, пшениці, ячменю, гороху, віки, люцерни та сої і їх реалізацією. Також «Підприємство» має племінне тваринництво, велику рогату худобу та свиней. Розводить переважно українську чорно-рябу молочну породу корів, Українську білу крупну породу свиней. На сьогодні великої рогатої худоби із шлейфом (молодняком) 600 голів, свиней – 800. На території господарства розташовані два племзаводи, де утримують 420 племінних корів і 140 основних свиноматок. Робота з тваринами спрямована на вдосконалення існуючого потенціалу з використанням сучасних досягнень генетики.

Продуктивність стада стабільна, за рік від корови в середньому надоюють від 5 до 6 тисяч літрів молока.

Згідно агрокліматичного районування області, с. Степне розташоване у Південному середньо зволоженому районі. Клімат тут помірно-континентальний з нестійким зволоженням, холодною зимою та спекотним, часто сухим літом. Середньорічна кількість опадів на території області змінюється у межах 460-560 мм. Оподи зменшуються із заходу на схід. Середня температура взимку -7°C , влітку $+20..+22^{\circ}\text{C}$. За даними Полтавської метеостанції середня багаторічна температура повітря складає $+6,8^{\circ}\text{C}$.

Щорічно в господарстві вноситься в ґрунт понад 20 тисяч тонн органічних добрив. До того ж на полі для перегнивання стовідсотково залишаються й пожнивні рештки. Завдяки такій технології ведення землеробства родючість ґрунту тут збільшилася на 3%, а вміст гумусу доходить до 4,35%. Нині час вимагає застосовувати прогресивні технології в тваринництві й рослинництві. Використовують широкозахватні агрегати, більш потужні трактори. Завдяки новим технологіям, практично вдвічі скоротилися витрати дизельного палива. У зв'язку з тим, що мінеральні добрива дорого коштують, то на полях між сівозмінами використовуються бобові культури, які збагачують землю атмосферним азотом. Найкраще для цього підходить соя, якої щорічно висіюється від 450 до 800 гектарів, бобові, трави, еспарцет та інші культури.

При правильному використанні в процесі виробництва властивості землі не тільки зберігаються, а й постійно поліпшуються. Ця особливість землі як засобу виробництва є основою раціональних систем землеробства. Для успішного виконання задач, що постають перед господарством вирішальне значення має правильне використання земельного фонду. При його аналізі важливо знати, як змінилась структура земельних угідь, який рівень виробництва сільськогосподарської продукції з кожного гектара землі. Площа сільськогосподарських угідь аграрних підприємств Полтавського

району складає 77,2 тис. га за досліджуваний період – 3700 га у середньому на одне підприємство, площа ріллі – 71,9 тис. га (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка складу сільськогосподарських угідь аграрних підприємств
Полтавського району та «Підприємство», 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Площа с.-г. угідь аграрних підприємств Полтавського району, тис. га	77,2	77,2	77,2	77,2	77,2	100,0
у середньому на 1 підприємство	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	100,0
у т. ч.: рілля	71,7	71,8	71,9	71,9	71,9	100,3
у середньому на 1 підприємство	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	100,1
Площа с.-г. угідь «Підприємство», га	3306	3306	3306	3306	3306	100,0
у % до середньорайонних даних	89,9	89,9	89,9	89,9	89,9	x
у т. ч.: рілля	3287	3287	3287	3287	3287	100,0
у % до середньорайонних даних	96,3	96,1	96,0	96,0	96,0	x
Питома вага с.-г. угідь «Підприємство» в площі району, %	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	98,7

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновок, що «Підприємство» є одним з середньостатистичних підприємств району за розмірами землі. У 2022 р. порівняно з 2018 р. площа сільськогосподарських угідь підприємства залишається незмінною – 3306 га і у 2022 р. є меншою за середньорайонні дані на 8,9 %. Площа ріллі підприємства також стабільна та становила у 2022 р. 3287 га, що менше від середньорайонних даних на 2,6 %; посівна площа зменшилась на 180 га та складає 3107 га. Із загальних площ сільськогосподарських угідь Полтавського району «Підприємство» складає близько 4,5 %.

Від рівня забезпеченості основними засобами, їх структурою та ефективністю використання залежать кінцеві результати діяльності господарства. Засоби і предмети праці беруть участь у створенні вартості продукції і визначають ступінь розвитку матеріально-технічної бази підприємства. У досліджуваному господарстві «Підприємство» за період

2018-2022 рр. наявність та ефективність використання основних та оборотних засобів дещо погіршились (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка складу та ефективності використання основних виробничих та оборотних засобів «Підприємство», 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+,-	%
Наявність основних засобів на кінець року – всього, тис. грн	29491,0	31769,0	32283,0	41766,0	42101,0	12610,0	142,8
у т. ч.:							
будинки, споруди	6988,0	6987,0	6581,0	6581,0	6581,0	-407,0	94,2
машини та обладнання	18695,0	20362,0	21410,0	30892,0	30957,0	12262,0	165,6
транспортні засоби	2576,0	3203,0	3050,0	3050,0	3250,0	674,0	126,2
інструменти, прилади, інвентар	1179,0	1164,0	1188,0	1190,0	1245,0	66,0	105,6
інші основні засоби	53,0	53,0	54,0	53,0	68,0	15,0	128,3
Вартість оборотних засобів на кінець року – всього, тис. грн	17984,0	18523,0	18523,0	19993,0	18615,0	631,0	103,5
у т. ч.:							
виробничі запаси	4508,0	4612,0	8695,0	2078,0	8676,0	4168,0	192,5
тварини на вирощуванні та відгодівлі	4261,0	4396,0	3770,0	2762,0	2706,0	-1555,0	63,5
незавершене виробництво	2456,0	4569,0	1730,0	1033,0	1594,0	-862,0	64,9
готова продукція	1642,0	3008,0	3495,0	871,0	1198,0	-444,0	73,0
товари	22,0	12,0	16,0	22,0	65,0	43,0	295,5
дебіторська заборгованість	2467,0	1773,0	2172,0	5101,0	4209,0	1742,0	170,6
грошові кошти	2628,0	153,0	115,0	528,0	167,0	-2461,0	6,4
Фондозабезпеченість, тис. грн	892,0	960,9	976,5	1263,3	1273,5	381,4	142,8
Фондоозброєність, тис. грн	126,0	138,7	140,4	180,0	179,2	53,1	142,2
Фондомісткість, грн	0,37	0,44	0,34	0,42	0,40	0,03	107,2
Фондовіддача, грн	2,68	2,25	2,90	2,41	2,50	-0,2	93,3
Норма прибутку, %	4,3	2,4	4,2	3,5	2,0	-2,3	x
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5	0,5	0,6	0,5	0,6	0,1	x
Фондорентабельність, %	6,9	3,7	6,7	5,2	2,9	-4,0	x

Проведені розрахунки свідчать, що наявність основних виробничих засобів у 2022 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 42,8 % та становила 42 млн. грн. Проте відбулося зменшення вартості будинків та споруд – на 407 тис. грн. Значні кошти господарство витратило на придбання машин та

обладнання – у 2022 р. проти 2018 р. більше на 12,2 млн. грн та збільшилась вартість транспортних засобів – у 2022 р. їх вартість складала 3,2 млн. грн, що на 26,2 % більше ніж у 2018 р. За досліджуваний період вартість інструментів та інвентарю зросла на 66 тис. грн (5,6 %). Вартість оборотних засобів збільшилась на 3,5% та становила у 2022 р. 18,6 млн. грн, більшою мірою за рахунок суттєвого зростання виробничих запасів (у 1,9 рази) та товарів (у 2,9 рази). Майже вдвічі за п'ять років зросла дебіторська заборгованість та на 96 % зменшилась сума грошових коштів підприємства.

Показники ефективності використання основних засобів покращились – фондозабезпеченість у 2022 р. порівняно з 2018 р. зросла на 42,8 % і у 2022 р. підприємство у розрахунку на 100 га угідь мало майже 1,2 млн. грн основних виробничих фондів, фондоозброєність збільшилась на 42,2 %. На 1 гривню основних засобів у 2022 р. в підприємстві отримували 0,4 грн валової продукції, фондovіддача має тенденцію до зменшення 6,7 %. Норма прибутку та фондорентабельність має позитивне значення за весь досліджуваний період, що свідчить про зростання ефективності використання засобів підприємства. Проте слід зазначити, використання основних та оборотних засобів було найбільш прибутковим у 2018 р. та 2020 р.

Для збільшення обсягу виробництва продукції і підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва велике значення має достатня забезпеченість підприємств необхідними трудовими ресурсами. Загалом, від забезпеченості трудовими ресурсами і ефективності їх використання залежить обсяг і своєчасність виконання сільськогосподарських робіт, ефективність використання техніки та ряд інших економічних показників.

Середньорічна чисельність працівників «Підприємство» за 2018-2022 рр. майже не змінилась – збільшилась на 1 особу (0,4 %), зайнятих у сільськогосподарському виробництві 210 осіб. Працівники сільського господарства, зайняті більшою мірою у тваринництві – 124 особи, а у рослинництві – 86 осіб. У рослинництві за період 2018-2022 рр. чисельність

працівників скоротилась на 21 особу (19,6 %), а у тваринництві зросла на 1 особу (0,8 %). (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів «Підприємство», 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+, -	%
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	234	229	230	232	235	1,0	100,4
з них зайнятих у с.-г. виробництві	210	200	200	200	210	0,0	100,0
у т. ч.: в рослинництві	107	103	90	90	86	-21,0	80,4
в тваринництві	123	97	110	110	124	1,0	100,8
Відпрацьовано за рік, тис. люд.-год.	449,28	439,68	441,60	445,44	451,20	1,9	100,4
у т. ч.: в рослинництві	94,16	90,64	79,20	79,20	75,68	-18,5	80,4
в тваринництві	355,12	349,04	362,40	366,24	375,52	20,4	105,7
Виробництво валової продукції у співставних цінах на 1 працівника, тис. грн	270,82	277,92	282,01	287,28	260,50	-10,3	96,2
Одержано прибутку на 1 працівника, тис. грн	8,68	5,16	9,37	9,40	5,22	-3,5	60,1
Витрати на оплату праці, тис. грн	17864,0	21271,0	26253,0	34143,0	37114,0	19250,0	207,8
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	6361,8	7740,5	9511,9	12264,0	13160,9	6799,2	206,9
Припадає на 1 працюючого у с.-г.:							
с.-г. угідь, га	15,74	16,53	16,53	16,53	15,74	0,0	100,0
ріллі, га	15,65	16,44	16,44	16,44	15,65	0,0	100,0
Коефіцієнт використання запасу праці	0,91	0,93	0,96	0,96	0,96	0,0	105,5

Разом із майже стабільною чисельності працюючих, фонд робочого часу збільшився на 1,9 тис. люд.-год. (0,4 %), більшою мірою за рахунок галузі тваринництва. Стабільною є динаміка показника навантаження сільськогосподарських угідь та ріллі на 1 працівника, зайнятого у

сільськогосподарському виробництві, який складає близько 15 га та свідчить про стабільність працезабезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів галузі.

Негативним фактором є зменшення показників продуктивності праці – виробництво валової продукції у постійних цінах у розрахунку на одного працівника скоротилось на 3,8 % і становило 260,5 тис. грн. У розрахунку на одного працівника отриманий прибуток у 2022 р. у розмірі 5,22 тис. грн, на відміну від 8,68 тис. грн у 2018 р. (і це ще слід врахувати інфляцію за 5 років) Скорочення продуктивності праці разом із зростання фонду оплати праці не витримує принцип співвідношення темпу росту оплати та продуктивності праці. Фонд оплати праці працівників «Підприємство» збільшився на 107,8 %, а середньомісячна заробітна плата працівників збільшилась у 2,06 рази і залишається на досить невисокому рівні, проте враховуючи сезонний характер виробництва, напевно вона є вищою для робітничої категорії персоналу посезонно. У «Підприємство» рівень заробітної плати 13,16 грн дещо вищий ніж у середньому по району і така ситуація спостерігається за весь досліджуваний період. Це вказує на переважно позитивну динаміку стимулювання праці працівників підприємства, хоча звичайно, рівень заробітної плати на такому рівні є досить низьким.

Виробництво в сільськогосподарських підприємствах поділяється на ряд галузей, а спеціалізація господарства визначається структурою його грошових надходжень від реалізації товарної продукції. Оскільки не можливо охопити усі напрямки діяльності досліджуваного підприємства, визначимо, на виробництві якої продукції воно спеціалізується. Вихідним моментом щодо виробничої мети підприємства є вибір видів тварин і складу виробленої продукції. Критерії вибору визначаються потребами ринку, а також технологічними та ресурсними можливостями. На цьому етапі керуючий вплив на сільськогосподарське підприємство як економічну систему зводиться до того, щоб створити виробництво асортименту продукції, що користується попитом на ринку і виробленого з мінімальними

витратами. В цілому у структурі товарної продукції підприємства, продукція рослинницької галузі складає 52,6 %, продукція тваринництва відповідно 47,4 % (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка структури грошових надходжень від реалізації продукції
«Підприємство», 2018-2022 рр.**

Галузі і види продукції	Обсяг реалізації продукції, в сер. за 2018-2022 рр., ц	Постійні ціни 2016 р., грн за 1 ц	Вартість товарної продукції в постійних цінах, тис. грн	Структура товарної продукції, %	№ п/п за питомою вагою
Рослинництво – всього	x	x	29534,1	52,6	x
в т.ч. зернові та зернобобові	45854,80	0,00	14393,2	25,6	x
з них: пшениця озима	12225,40	311,72	3810,9	6,8	5
кукурудза на зерно	28449,60	317,97	9046,1	16,1	4
ячмінь озимий	4,20	296,67	1,2	0,002	11
ячмінь ярий	5047,60	296,67	1497,5	2,7	7
Соняшник	14554,60	816,80	11888,2	21,2	3
Соя	3578,40	834,24	2985,2	5,3	6
Багаторічні трави насіння	187,20	1424,31	266,6	0,5	9
Тваринництво – всього	x	x	26587,67	47,4	x
в т.ч.: приріст ВРХ	542,18	2301,57	1247,86	2,2	8
приріст свиней	396,32	2387,68	10110,8	22,6	1
молоко	28864,77	436,65	12603,8	22,5	2
мед	11,66	5668,63	66,1	0,1	10
Всього по підприємству	x	x	50937,4	100,0	x

В середньому за 2018-2022 рр. у «Підприємство» перше місце в структурі товарної продукції займає вирощування свиней – 22,6 і виробництво молока – 22,5 %, друге місце – вирощування соняшнику – 21,2 %, на третьому місці – кукурудзи на зерно – 16,1 %.

Визначення інвестиційної привабливості підприємства - необхідний елемент у прийнятті рішень щодо вкладення коштів у його розвитку. При цьому важливу роль відіграє оцінка фінансового стану, що є найважливішою характеристикою економічної діяльності підприємства. Фінансовий стан визначає конкурентоспроможність підприємства, його потенціал у діловому

співробітництві, є певною оцінкою ступеня гарантованості економічних інтересів самого підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників ефективності сільськогосподарського виробництва «Підприємство», 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+,-	%
Вартість валової продукції у постійних цінах 2016 р. – всього, тис. грн	63371,9	63644,4	64862,6	66649,4	61216,5	-2155,4	96,6
у т. ч.: рослинництва	45312,1	45033,5	44364,6	45741,5	38459,3	-6852,8	84,9
тваринництва	18059,7	18610,9	20498,0	20908,0	22757,1	4697,4	126,0
Вартість валової продукції у діючих цінах – всього, тис. грн	78905,7	71484,1	93770,9	100531,4	105067,5	26161,8	133,2
у т. ч.: рослинництва	50501,6	46345,3	58661,6	62286,1	56472,6	5971,0	111,8
тваринництва	28404,1	25138,8	35109,3	38245,3	48594,8	20190,7	171,1
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн	37137,0	43921,0	52752,0	55440,0	59146,0	22009,0	159,3
у т. ч.: рослинництва	19188,0	22141,0	29827,0	31598,0	24935,0	5747,0	130,0
тваринництва	17781,0	21567,0	22823,0	23735,9	33881,0	16100,0	190,5
інша продукція, роботи та послуги	168,0	213,0	102,0	106,1	330,0	162,0	196,4
Валовий дохід – всього, тис. грн	54256,0	56621,0	68210,0	71844,6	76965,0	22709,0	141,9
у т. ч.: рослинництва	31811,0	32705,0	42601,0	43832,0	39848,0	8037,0	125,3
тваринництва	22290,0	23642,0	25466,0	28012,6	36671,0	14381,0	164,5
інша продукція, роботи та послуги	155,0	274,0	143,0	0,0	446,0	291,0	287,7
Прибуток (збиток) – всього, тис. грн	17119,0	12700,0	15458,0	16404,6	17819,0	700,0	104,1
у т. ч.: рослинництва	12623,0	10564,0	12774,0	12234,0	14913,0	2290,0	118,1
тваринництва	4509,0	2075,0	2643,0	4276,7	2790,0	-1719,0	61,9
інша продукція, роботи та послуги	-13,0	61,0	41,0	-106,1	116,0	129,0	x
Рівень рентабельності (збитковості), %	46,1	28,9	29,3	29,6	30,1	-16,0	x
у т. ч.: рослинництва	65,8	47,7	42,8	38,7	59,8	-6,0	x
тваринництва	25,4	9,6	11,6	18,0	8,2	-17,1	x
інша продукція, роботи та послуги	-7,7	28,6	40,2	-100,0	35,2	42,9	x

Дані таблиці свідчать про нестабільну і, в цілому, позитивну динаміку економічної ефективності господарської діяльності «Підприємство» за 2018-2022 рр. Вартість виробленої валової продукції у постійних цінах за

досліджуваний період зменшилась на 3,4 %, у фактичних цінах – зросла на 33,2 %. Слід відмітити, що у постійних цінах вартість продукції рослинництва зменшилась на 15,1 %, а тваринництва зросла на 26 %. У діючих цінах, більшою мірою збільшилась вартість продукції тваринництва – на 71,1 % (по рослинництву – на 11,8 %). Негативним фактором є суттєве зростання витрат на виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції підприємства за 2018-2022 рр. – майже на 59,3 %, при чому в галузі рослинництва вони збільшились на 30%, у тваринництві зросли майже вдвічі. Проте така ситуація пояснюється дисбалансом зростання цін на промислову та аграрну продукцію, значні темпи інфляції.

У 2018 р. за рахунок галузі сільського господарства підприємство отримало 17,8 млн. грн прибутку і у наступні роки прибутковість підприємства зростала. У 2022 р. розмір прибутку порівняно з 2018 р. зріс на 700 тис. грн (4,1 %) і становив 17,8 млн. грн. Більший розмір прибутку підприємство отримало за рахунок галузі тваринництва – 2,7 млн. грн, за рахунок реалізації продукції рослинництва – 1,4 млн. грн. Найвищий рівень рентабельності сільського господарства «Підприємство» – 46,1 % був у 2018 р., найменший – 28,9 % за 2019 р.

Одним із основних завдань аналізу фінансово-економічного стану є дослідження показників, що характеризують фінансову стійкість підприємства. Фінансова стійкість визначається ступенем забезпечення запасів та витрат власних та позикових коштів. Під фінансовим станом розуміється здатність підприємства фінансувати свою діяльність. Фінансовий стан може бути стійким, нестійким та кризовим. Фінансовий стан залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Фінансово-економічний стан підприємства характеризується ступенем його прибутковості та оборотності капіталу, фінансової стійкості та динаміки структури джерел фінансування, здатності розраховуватися із борговими зобов'язаннями. Підтверджують позитивну динаміку і фінансові результати

діяльності підприємства «Підприємство» за досліджуваний період (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка показників виробничо-фінансової діяльності
«Підприємство», 2018-2022 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	62766	67152	80805	106922	96159	33393,0	153,2
Собівартість реалізованої продукції	46244	55658	64856	87215	75837	29593,0	164,0
Валовий прибуток	16522	11494	15949	19707	20322	3800,0	123,0
Інші операційні доходи	1807	2662	1193	1358	1569	-238,0	86,8
Адміністративні витрати	6235	6180	8354	9527	8725	2490,0	139,9
Витрати на збут	3628	4412	4190	6351	8625	4997,0	237,7
Інші операційні витрати	6035	1930	2329	3006	2768	-3267,0	45,9
Прибуток від операційної діяльності	2431	1634	2269	2181	1773	-658,0	72,9
Фінансові витрати	399	452	114	0	546	147,0	136,8
Прибуток від звичайної діяльності	2032	1182	2155	2181	1227	-805,0	60,4
Чистий прибуток	2032	1182	2155	2181	1227	-805,0	60,4
Всього операційних витрат	83863	98906	108674	148582	144004	60141,0	171,7
у т. ч.:							
матеріальні затрати	44330	63619	68158	98354	89430	45100,0	201,7
витрати на оплату праці	17864	21271	26253	34143	37114	19250,0	207,8
відрахування на соціальні заходи	3876	4731	5784	7366	7955	4079,0	205,2
амортизація	1895	2303	2719	2594	3074	1179,0	162,2
інші операційні витрати	15898	6982	5760	6125	6431	-9467,0	40,5
Рівень рентабельності, %	4,4	2,1	3,3	2,5	1,6	-2,8	x

Як свідчать дані, чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг збільшився за останні роки на 33,3 млн. грн (53,2%). Собівартість реалізованої продукції зросла на 64%. Розмір операційних витрат підприємства за досліджуваний період збільшився на 71,7%, всі вони покриті і у 2022 р. підприємство отримало 20,3 млн. грн валового та 1,23 млн. грн чистого прибутку.

В ринкових умовах особливо зростає роль систематичного аналізу фінансового стану суб'єктів підприємницької діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників фінансового стану «Підприємство», 2018-2022 рр.

Коефіцієнти	Нормативне значення	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
Показники фінансової стійкості						
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,880	0,857	0,856	0,864	0,804
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,120	0,143	0,144	0,136	0,196
Коефіцієнт фінансової залежності	≤ 2	1,137	1,166	1,169	1,158	1,243
Коефіцієнт фінансової стабільності	≥ 1	7,300	6,016	5,926	6,332	4,115
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	0,137	0,166	0,169	0,158	0,243
Показники платоспроможності (ліквідності)						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,343	0,016	0,012	0,059	0,012
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7$	0,665	0,223	0,252	0,685	0,327
Загальний коефіцієнт ліквідності	$\geq 1,0$	2,349	1,990	1,945	2,226	1,341
Показники ділової активності (оборотності)						
Коефіцієнт обертання оборотних активів		3,490	3,625	4,362	5,348	5,166
Коефіцієнт завантаження оборотних активів		0,287	0,276	0,229	0,187	0,194
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів		103	99	83	67	70

Виконані розрахунки свідчать про достатній рівень фінансової стійкості підприємства за показниками структури джерел формування капіталу. Так, фактичне значення коефіцієнта автономії вказує на те, що на кінець 2022 р. питома вага власного капіталу у валюті балансу становить 80,4 %. Коефіцієнт автономії «Підприємство» становить більше 0,5, що свідчить про те, що у підприємства є резерви та можливості позичати додаткові ресурси. Так, фактичне значення коефіцієнта автономії вказує на те, що у загальних вкладеннях підприємства власний капітал є значним, отже підприємство має високу незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу відповідно збільшився з 0,12 у 2018 р. до 0,19 у 2022 р. проте свідчить про високий рівень фінансової залежності підприємства від кредиторів. Коефіцієнт фінансового ризику показує що у «Підприємство» зменшується співвідношення залученого капіталу до власного. Даний коефіцієнт є основним індикатором фінансової

стійкості підприємств, а його зниження вказує на зменшення ризику вкладень капіталу в це підприємство.

Коефіцієнт фінансової залежності, як обернений показник до коефіцієнта автономії, збільшився від 1,13 у 2018 р. до 1,24 у 2022 р., тобто на кінець звітнього року на 1 грн власного капіталу припадає 1,24 грн загальної вартості пасивів. Значення коефіцієнта фінансової стабільності показує, що у 2018 р. власний капітал перевищував зобов'язання у 7 раз, а у 2022 р. – у 4 рази. Відповідно за коефіцієнтом фінансового ризику у 2018 р. на 1 грн власного капіталу припадало 13 коп. зобов'язань, а у 2022 р. – 24 коп. В цілому динаміка розрахованих показників свідчить про зростання рівня фінансової стійкості підприємства. Фактичне значення загального коефіцієнта ліквідності зменшилось, проте перевищує нормативне значення і свідчить про високий рівень та позитивну динаміку ліквідності та платоспроможності підприємства за даним критерієм.

Провівши економічний аналіз досліджуваного господарства, можна зробити висновок, що «Підприємство» – досить потужне господарство, що має достатню матеріально-технічну базу, значні посівні площі, розвинуту галузь тваринництва, одне з двох підприємств району, що має розвинуте молочне скотарство, проте складні економічні умови, в які поставлені аграрні підприємства на сучасному етапі розвитку України, зокрема диспаритет цін на промислову та сільськогосподарську продукцію, економічна криза не дають можливості для швидкого та ефективного росту підприємства. На основі цього можна виділити наступні умови для «Підприємство», що забезпечують ефективний розвиток аграрного виробництва: наявність сучасних, з високим технологічним рівнем підприємств по переробці та зберіганню продукції; державна підтримка вітчизняного виробника; привабливість регіону для інвесторів; розвиток стійких внутрішньо обласних та міжрегіональних зв'язків; зростання рівня доходності тощо.

2.2. Оцінка ефективності використання персоналу та HR-політики в підприємстві

«Підприємство» в процесі повсякденної практичної діяльності вирішує подвійне завдання: рухається до досягнення своїх стратегічних цілей і адаптується до змін навколишнього середовища. При цьому стратегічні цілі, як правило, залишаються незмінними, а способи їх досягнення повинні змінюватися в залежності від навколишнього середовища. Зміни сьогодні стають найважливішим чинником функціонування «Підприємство» і динамічні зміни відбуваються практично у всіх сферах його діяльності: з'являються нові пріоритети розвитку, нові завдання освоєння соціального простору та ін. Нові ринкові ініціативи викликають зміни маркетингових технологій, у тому числі технологій HR-маркетингу.

Традиційний підхід до вирішення завдань HR-маркетингу не розглядає соціальний та технологічний підхід до розуміння сутності персонал-маркетингу як першорядний, а пріоритет у реалізації кадрової маркетингової діяльності надається логіці економічної доцільності. Відповідно кадрова маркетингова діяльність «Підприємство» не розглядається як стратегія управління персоналом, а інструментарій персонал-маркетингу є складним для використання та застосовується епізодично, ситуативно.

Одним із ключових пріоритетів у реалізації технології HR-маркетингу сучасної організації в умовах швидкозмінного середовища є вирішення завдання щодо створення максимально можливого привабливого образу підприємства на ринку праці. Імідж організації на ринку праці є найважливішим фактором кадрової маркетингової діяльності сучасної організації, оскільки дозволять підвищити конкурентоспроможність організації як роботодавця як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку праці, що у свою чергу допомагає забезпечити організацію кадровими ресурсами з оптимальними кількісними та якісними характеристиками. Однак на підприємстві не враховують фактор іміджу організації як

роботодавця і не розглядають питання маркетингового управління іміджем організації на ринку праці в повсякденній практичній діяльності.

Згідно з Державним класифікатором професій ДК 003:2018 персонал підприємства поділяється на 5 категорій. За період 2018-2022 р. чисельність працівників «Підприємство» мала тенденцію до скорочення – з 233 осіб до 230 осіб (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка показників структури персоналу за категоріями
«Підприємство», 2018-2022 рр.**

Категорія зайнятих	Роки										2022 р. до 2018 р., %
	2018		2019		2020		2021		2022		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Управлінський персонал	24	10,3	29	12,7	30	13,0	32	13,8	25	10,6	104,2
у тому числі: керівники	8	3,4	9	3,9	9	3,9	12	5,2	11	4,7	137,5
професіонали	2	0,9	3	1,3	4	1,7	3	1,3	3	1,3	150,0
спеціалісти	11	4,7	13	5,7	13	5,7	11	4,7	9	3,8	81,8
технічні службовці	3	1,3	4	1,7	4	1,7	6	2,6	2	0,9	66,7
Виробничий персонал	210	89,7	200	87,3	200	87,0	200	86,2	210	89,4	100,0
Разом	234	100	229	100	230	100	232	100	235	100	100,4
Частка управлінського персоналу, %	10,3	x	12,7	x	13,0	x	13,8	x	10,6	x	x

Соціальна структура персоналу «Підприємство» за досліджуваний період майже не змінилась. Вона змінювалась пропорційно до загальних змін чисельності персоналу. Кількість працівників апарату управління у 2022 р. складала 25 осіб (10,6 %), що на 1 особу менше. Чисельність керівників (голова, головні спеціалісти) є стабільною та складає 11 осіб. Чисельність виробничого персоналу є стабільною – 210 осіб, а структурі зменшилась до 89,4 %. На одного працівника апарату управління за весь період припадає 10-11 осіб працівників виробничого персоналу.

Вікова структура персоналу показує співвідношення між віковими групами працівників підприємства і вказує на «старіння» персоналу чи

навпаки. Динаміка вікової структури персоналу «Підприємство» має значні зміни за досліджуваний період (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка показників вікової структури персоналу «Підприємство»,
2018-2022 рр.**

Вікові категорії	Роки										2022 р. до 2018 р., %
	2018		2019		2020		2021		2022		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
15-34 років	25	10,7	24	10,5	25	10,9	24	10,3	27	11,5	108,0
з них молодь віком 15-24 років	15	6,4	16	7,0	17	7,4	18	7,8	16	6,8	106,7
34-50 років	136	58,1	143	62,4	153	66,5	158	68,1	164	69,8	120,6
50-54 років	48	20,5	42	18,3	37	16,1	35	15,1	36	15,3	75,0
54-59 років	25	10,7	20	8,7	15	6,5	15	6,5	8	3,4	32,0
Разом	234	100	229	100	230	100	232	100	235	100	100,4
Працівники що отримують пенсію	17	6,5	17	7,4	12	5,2	5	2,2	5	2,1	29,4

У 2022 р. порівняно з 2018 р. зросла чисельність працівників у віці 15-34 роки – на 2 особи, а у структурі – на 0,8 відсоткових пункти, також збільшилась чисельність персоналу у віці 34-50 роки – на 28 осіб та займала у загальній структурі найбільшу частку – 69,8 %. Така ситуація є позитивною та свідчить, що основна частина персоналу знаходиться у працездатному віці. У передпенсійному віці (50-54 роки) у підприємстві працюють 15,3 % персоналу, у 54-59 роки – 3,4 % у 2022 р. Пенсійного віку працівників підприємства, що отримують пенсію – 5 осіб у 2022 р.

Важливою умовою аналізу стану якісного складу персоналу є визначення кваліфікаційного та освітнього рівня працівників. Для цього доцільно проаналізувати структуру персоналу за рівнем освіти. У 2022 р. порівняно з 2018 р. в якісному складі працівників управління сталися істотні зміни. Так, в зв'язку з розширенням виробництва, впровадження комп'ютерної техніки, з'явилися нові посади, зокрема, інженер-програміст та інші. Щодо працівників апарату управління слід зазначити, що у 2022 р.

18 керівників, головних спеціалістів та спеціалістів середньої ланки «Підприємство» мали вищу освіту (100 %) (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка показників освітньої структури персоналу «Підприємство»,
2018-2022 рр.**

Рівень освіти	Роки										2022 р. до 2018 р., %	
	2018		2019		2020		2021		2022			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
Середня освіта												
управлінський персонал	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	х
виробничий персонал	41	18	41	18	48	21	45	19	37	16	90,2	
Спеціальна професійна підготовка												
управлінський персонал	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	х
виробничий персонал	169	72	167	73	161	70	167	72	178	76	105,3	
Вища освіта												
управлінський персонал	24	10	21	9	21	9	20	9	20	9	83	
виробничий персонал	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	х	
Перекваліфікація персоналу	2	1	3	1	2	1	1	0	1	0	50	
Разом	234	100	229	100	230	100	232	100	235	100	100	
Рівень кваліфікованості працівників апарату управління	100	х	100	х	100	х	100	х	100	х	100	

Виробничий персонал підприємства в основному має середню та спеціальну професійну підготовку. Негативним є те, що за досліджуваний період підвищили кваліфікацію лише 1 особа, на навчання за кордоном кошти підприємством взагалі не виділялись. Рівень кваліфікованості працівників апарату управління за весь період складає 100 %.

Не менш важливою якісною ознакою персоналу є рівень кваліфікації, що формується із стажем роботи. Динаміка персоналу «Підприємство» за стажем роботи, вказує на стабільність персоналу та підвищення кваліфікації (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка показників структури персоналу «Підприємство» за стажем роботи, 2018-2022 рр.

Стаж роботи	Роки										2022 р. до 2018 р., %
	2018		2019		2020		2021		2022		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Менше 1 року	2	0,9	3	1,3	3	1,3	3	1,3	2	0,9	100,00
1-3 роки	5	2,1	5	2,2	5	2,2	6	2,6	6	2,6	120,00
3-5 роки	5	2,1	5	2,2	5	2,2	7	3,0	7	3,0	140,00
5-10 років	15	6,4	12	5,2	13	5,7	21	9,1	22	9,4	146,67
10-20 років	54	23,1	45	19,7	58	25,2	59	25,4	59	25,1	109,26
Понад 20 р.	153	65,4	159	69,4	146	63,5	136	58,6	139	59,1	90,85
Разом	234	100,0	229	100,0	230	100,0	232	100,0	235	100,0	100,43

Питома вага працівників, що мали стаж роботи менше 1 року скоротилась, природньо, що зменшилась чисельність працівників зі стажем понад 20 років, адже переважна їх чисельність уже іде на пенсію.

Однією з якісних ознак персоналу, що характеризує насамперед рівень фізичних навантажень виробничої діяльності є розподіл персоналу за статтю, де у сільському господарстві, переважають чоловіки (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Характеристика структури персоналу «Підприємство» за статтю, 2018-2022 рр.

Стать	Роки										2022 р. до 2018 р., %
	2018		2019		2020		2021		2022		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Персонал в цілому											
Чоловіки	162	69	147	64	150	65	149	64	155	66	95,7
Жінки	72	31	82	36	80	35	83	36	80	34	111,1
Разом	234	100	229	100	230	100	232	100	235	100	100,4
Управлінський персонал											
Чоловіки	20	83	20	69	20	67	19	59	15	60	75,0
Жінки	4	17	9	31	10	33	13	41	10	40	250,0
Разом	24	100	29	100	30	100	32	100	25	100	104,2
Виробничий персонал											
Чоловіки	142	68	127	64	130	65	130	65	140	67	98,6
Жінки	68	32	73	37	70	35	70	35	70	33	102,9
Разом	210	100	200	100	200	100	200	100	210	100	100,0

У 2022 р. порівняно з 2018 р. питома вага жінок збільшилась на 3 відсоткових пунктів, відповідно на таку ж цифру зменшилась частка

чоловіків, зайнятих на підприємстві. У складі управлінського персоналу чисельність чоловіків у абсолютному виразі скоротилась на 5 осіб та складала 15 осіб, жінок – збільшилась до 10 осіб.

Результати аналізу вартісних показників виробництва валової продукції, одержання валового доходу, які характеризують ефективність праці персоналу в сільському господарстві «Підприємство» свідчать про їх чітке і вагоме зростання з 2018 р. по 2022 р., проте за показниками прибутку є дещо негативним (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Динаміка вартісних показників продуктивності праці у сільському господарстві «Підприємство», 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р. %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	62766	67152	80805	106922	96159	153,2
у розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн	268,2	293,2	351,3	460,9	409,2	152,6
у розрахунку на 1 людину-день, тис. грн	32,7	35,0	42,1	55,7	50,1	153,2
у розрахунку на 1 відпрацьовану люд.-год., грн	139,7	152,7	183,0	240,0	213,1	152,6
Отримано валового прибутку – всього, тис. грн.	16522	11494	15949	19707	20322	123,0
у розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн	70,6	50,2	69,3	84,9	86,5	122,5
у розрахунку на 1 людину-день, тис. грн	8,6	6,0	8,3	10,3	10,6	123,0
у розрахунку на 1 відпрацьовану люд.-год., грн	36,8	26,1	36,1	44,2	45,0	122,5
Отримано чистого прибутку – всього, тис. грн.	2032,0	1182,0	2155,0	2181,0	1227,0	60,4
у розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн	8,7	5,2	9,4	9,4	5,2	60,1
у розрахунку на 1 людину-день, тис. грн	1,1	0,6	1,1	1,1	0,6	60,4
у розрахунку на 1 відпрацьовану люд.-год., грн	4,5	2,7	4,9	4,9	2,7	60,1

Вартість чистого доходу «Підприємство» у 2022 р. проти 2018 р. збільшилась на 34 %, а у розрахунку на одну відпрацьовану люд.-годину – на 52,6 %. Валового доходу у розрахунку на одного середньорічного працівника отримано у 1,2 рази більше у порівнянні за 5 років. Найбільш негативним фактором у 2022 р. є зменшення розміру прибутку підприємством майже на 40%, а у розрахунку на 1 працівника отримано 5,2 тис. грн, що на 39,6 % менше ніж за аналогічний період 2018 р.

Розраховані ланцюгові темпи зростання та приросту вказують на суттєві коливання показників продуктивності праці (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Темпи зростання та приросту загальних вартісних показників продуктивності праці «Підприємство», 2018-2022 рр.

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	62766	67152	80805	106922	96159
темп зростання	x	1,07	1,20	1,32	0,90
темп приросту, %	x	6,99	20,33	32,32	-10,07
Середньорічна чисельність працівників, осіб	234	229	230	232	235
темп зростання	x	0,98	1,00	1,01	1,01
темп приросту, %	x	-2,14	0,44	0,87	1,29
Фонд оплати праці, тис. грн	17864	21271	26253	34143	37114
темп зростання	x	1,19	1,23	1,30	1,09
темп приросту, %	x	19,07	23,42	30,05	8,70
Отримано виручки на 1 середньорічного працівника, тис. грн	268,23	293,24	351,33	460,87	409,19
темп зростання	x	1,09	1,20	1,31	0,89
темп приросту, %	x	9,32	19,81	31,18	-11,21
Отримано чистого прибутку у розрахунку на 1 працівника, грн	868,38	516,16	936,96	940,09	522,13
темп зростання	x	0,59	1,82	1,00	0,56
темп приросту, %	x	-40,56	81,53	0,33	-44,46
Середньомісячна номінальна заробітна плата 1 працівника, грн	6361,82	7740,54	9511,96	12264,01	13160,99
темп зростання	x	1,22	1,23	1,29	1,07
темп приросту, %	x	21,67	22,88	28,93	7,31

Зростання обсягів отриманої виручки «Підприємство» спостерігається за весь період, а найбільше у 2022 р проти 2021 р. – на 32,32 %. середньооблікова чисельність працівників має стабільність. Фонд оплати

праці за 2018-2022 рр. збільшився з 17,8 млн. грн до 37 млн. грн., прибуток у розрахунку на працюючого має зростання за 2020 та 2021 роки.

Чим повніше використовується персонал, чим менше простоїв та інших втрат робочого часу і чим триваліший робочий день, тим вищий рівень продуктивності праці (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Динаміка ефективності використання робочого часу «Підприємство»,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., +,-
	2018	2019	2020	2021	2022	
Фонд робочого часу – всього, люд.-год.	449 280	439 680	441 600	445 440	451 200	1920,0
Відпрацьовано – всього, люд.-год.	411 091	396 591	398 765	408 914	411 494	403,2
у % до загального фонду	91,5	90,2	90,3	91,8	91,2	-0,3
Невідпрацьовано – всього, люд.-год.	38188,8	43088,6	42835,2	36526,1	39705,6	1516,8
у % до загального фонду	8,5	9,8	9,7	8,2	8,8	0,3
у тому числі: щорічні відпустки	35568,0	36640,0	36800,0	35264,0	37600,0	2032,0
тимчасова непрацездатність	936,0	916,0	920,0	928,0	940,0	4,0
нерегламентовані перерви та простої	1684,8	5532,6	5115,2	334,1	1165,6	-519,2
Коефіцієнт використання робочого часу	0,915	0,902	0,903	0,918	0,912	-0,003
Коефіцієнт невикористаного робочого часу	0,085	0,098	0,097	0,082	0,088	0,003
Коефіцієнт нерегламентованих втрат робочого часу	0,004	0,013	0,012	0,001	0,003	-0,001
Частковий приріст продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, %	0,375	1,258	1,158	0,075	0,258	-0,117
Загальний приріст продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, %	9,290	10,865	10,742	8,932	9,649	0,360
Економічний ефект за рахунок усунення нерегламентованих втрат робочого часу, тис. грн	5830,72	7295,89	8680,05	9550,77	9278,50	3447,8

Як свідчать дані таблиці, сукупний потенційний фонд робочого часу

«Підприємство» за період 2018-2022 рр. збільшився на 1920 тис. люд.-год. (0,4 %). Негативним моментом є наявність втрат робочого часу за рахунок тимчасової непрацездатності та нерегламентованих перерв і простоїв, що призводить до втраченої продукції та зменшення продуктивності праці (рис. 2.2). За нашими розрахунками усунення втрат робочого часу дозволить підвищити продуктивність праці на 9,6 %, що у вартісному виразі складе 9,2 млн. грн додаткової виручки від реалізації.

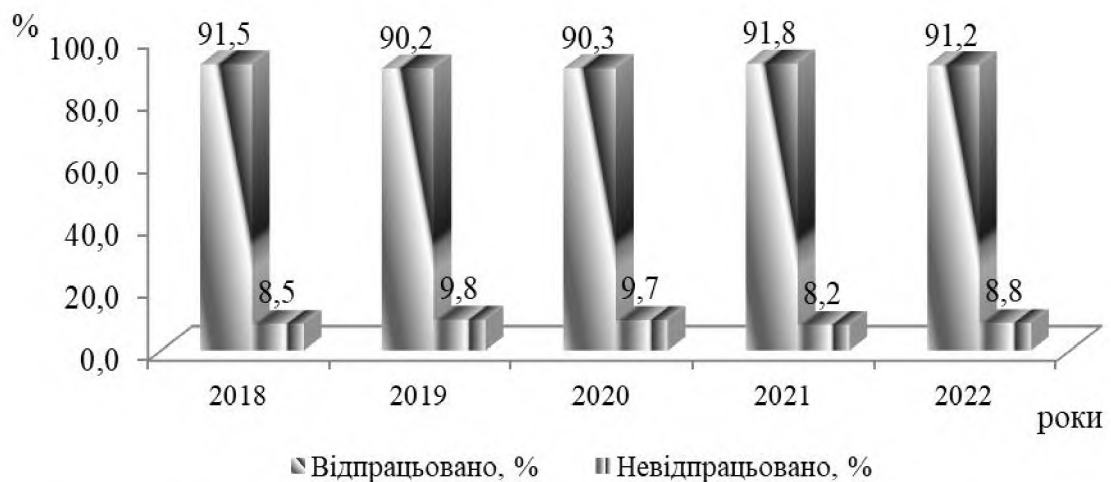


Рис. 2.2. Структура використання фонду робочого часу «Підприємство», 2018-2022 рр.

Без втрат робочого часу не обходяться на жодному підприємстві – працівники хворіють, можливі простої через погодні умови, з дозволу адміністрації тощо. Вцілому аналіз показав, що персонал підприємства в контексті використання робочого часу використовувались ефективно, проте є значні резерви збільшення обсягів валової продукції за рахунок раціоналізації витрат робочого часу. На основі даних «Підприємство» та інших господарств Полтавського району шляхом проведення множинної кореляції визначена залежність фонду робочого часу, люд.-год. (y) від трьох факторів: втрат робочого часу за рік на підприємстві, люд.-год. (x_1), рівня плинності кадрів, % (x_2), показника сезонності, % (x_3).

Розв'язавши рівняння множинної регресії і розрахувавши інші показники кореляційного зв'язку на ПЕОМ за допомогою вбудованої

команди «Пакет аналіз» MS Excel, одержимо машинограму (додаток В). На ПЕОМ одержана така кореляційна залежність фонду робочого часу від включених до моделі факторів:

$$Y_x = 2222151 - 5,7x_1 - 30602x_2 - 12202x_3.$$

Коефіцієнти регресії показують, на скільки зміниться фонд робочого часу при зміні кожного фактора на одиницю його виміру при фіксованих значеннях інших факторів, включених до рівняння. Так, збільшення втрат робочого часу за рік на підприємстві на одну люд.-год. скорочує фонд робочого на 5,68 люд.-год.; збільшення рівня плинності кадрів на один відсоток скорочує фонд робочого часу на 30602 люд.-год.; а зростання показника сезонності на 1% зумовлює зменшення фонду робочого часу на 12202 люд.-год.

Адекватність вихідних даних множинної регресії характеризує F-критерій Фішера. Коефіцієнт множинної кореляції, який характеризує тісноту зв'язку між фондом робочого часу та його факторами, дорівнює $r = 0,706$. Коефіцієнт множинної детермінації $R^2 = 0,498$ показує, що варіація фонду робочого часу в зв'язку із зміною розглядуваних факторів становить 49,8%. Тісноту зв'язку між ознаками, включеними в рівняння регресії характеризують парні коефіцієнти кореляції. З даних машинограми видно, що фонд робочого часу знаходиться в досить тісному зв'язку з включеними до моделі факторами. Так, тіснота зв'язку між фондом робочого часу та кількістю невідпрацьованих люд.-год. становить $-0,123$, між рівнем плинності кадрів – $-0,272$, між показником сезонності – $-0,668$. Найбільший вплив на фонд робочого часу, якщо робити висновки з наведеного рівняння регресії, має рівень плинності кадрів $a_2 = -30602,45$.

Підвищення ефективності формування функціонування ринкової економіки є неможливим без впровадження конкурентоспроможних систем оплати праці. Оплата і стимулювання праці – найбільш дієва складова в економічному механізмі підприємства, тому потребує оновлення поглядів на економічну роботу у напрямку підвищення заробітної плати та врегулювання

відчуження працівників від результатів праці. Останнім часом заробітна плата не реалізує своїх функцій – відтворювальної, стимулюючої, регулюючої. Корінною причиною низької заробітної плати, нерегулярних її виплат та кардинальній різниці рівня по галузях є загальна криза в країні.

Фонд оплати праці «Підприємство» у 2022 р. порівняно з 2018 р. збільшився у 2 рази і позитивним моментом є те, що збільшився він не тільки за рахунок збільшення основної заробітної плати – у 1,9 рази, а і за рахунок збільшення фонду додаткової заробітної плати у 2,6 рази. Додатковий заробіток зростає насамперед за рахунок премій за виробничі результати, які збільшились за досліджуваний період на 2,84 рази та за рахунок надбавок та доплат – у 1,4 рази більше рівня 2018 р. (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Динаміка складу фонду оплати праці та інших виплат «Підприємство»,
2018-2022 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+, -	%
Фонд оплати праці працівників – всього	17864,0	21271,0	26253,0	34143,0	37114,0	19250,0	207,8
фонд основної заробітної плати	12808,5	15825,6	19821,0	23968,4	24272,6	11464,1	189,5
у % до загального фонду	71,7	74,4	75,5	70,2	65,4	-6,3	91,2
фонд додаткової заробітної плати – всього	5055,5	5445,4	6432,0	10174,6	12841,4	7785,9	254,0
у % до загального фонду	28,3	25,6	24,5	29,8	34,6	6,3	122,3
з нього: надбавки та доплати	574,3	599,5	690,4	750,3	820,6	246,3	142,9
премії та винагороди, що носять систематичний характер	4481,2	4845,9	5741,6	9424,3	12020,8	7539,6	268,2
Заохочувальні та компенсаційні виплати – всього	178,6	212,7	262,5	341,4	371,1	192,5	207,8
з них: матеріальна допомога	142,9	170,2	210,0	273,1	296,9	154,0	207,8
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	1,8	2,1	2,6	3,4	3,7	1,9	207,8
Оплата за невідпрацьований час	295,1	374,4	555,8	527,5	450,3	155,2	152,6
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника (повної зайнятості), грн	6696,7	8147,9	10012,6	12909,5	13853,7	7157,0	206,9

Заохочувальні та компенсаційні виплати збільшились за 2018-2022 рр. у 2 рази, значну їх частину складає одноразова матеріальна допомога

працівникам у вигляді виплат на оздоровлення та у зв'язку з певними сімейними обставинами. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника повної зайнятості за досліджуваний період зросла у 2,06 рази та становила 13853 грн, а враховуючи сезонність виробництва, вона напевно є вищою. Структура фонду оплати праці теж має позитивну динаміку (рис. 2.3).

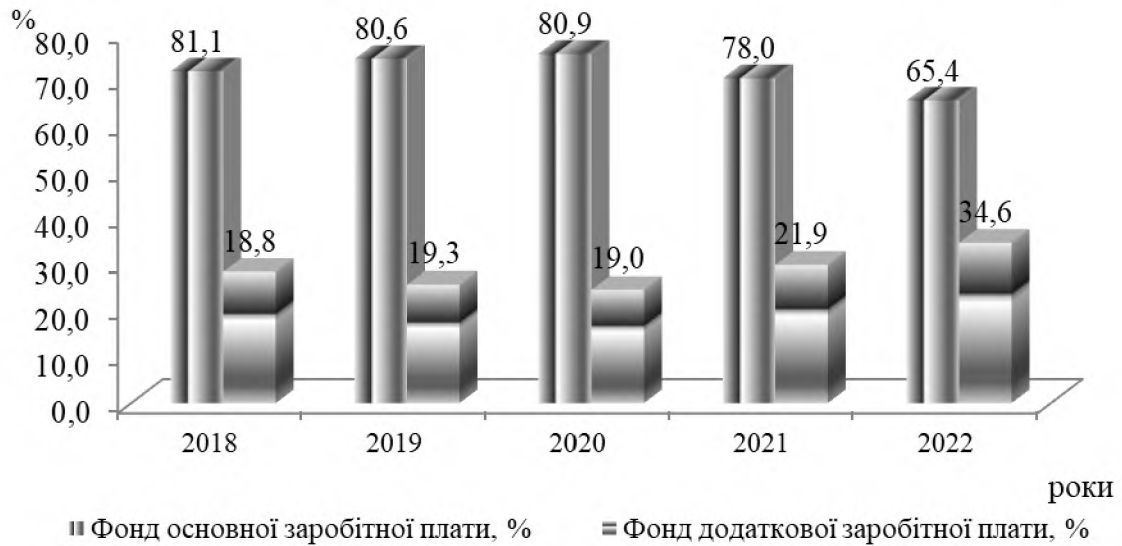


Рис. 2.3. Структура в фонду оплати праці «Підприємство», 2018-2022 рр.

В умовах повної самоокупності і самофінансування «Підприємство», розміри його доходів та забезпечення конкурентоспроможності все більшою мірою визначаються ставленням працівників до роботи, їх трудовим вкладом у громадське виробництво. Розглянемо детальніше залежність між розміром заробітної плати, валовим доходом та сумою операційних витрат на прикладі «Підприємство» за допомогою кореляційного рівняння прямої, де Y_x – середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн; x_1 – вихід валового доходу на 1 працівника, тис. грн; x_2 – операційні витрати підприємства на 1 працівника, тис. грн. Використовуючи розрахункові величини та розв'язавши систему рівнянь, функція прямої набула таких числових значень:

$$y_x = 1789,9 + 0,02382x_1 - 0,02718x_2.$$

Коефіцієнт кореляції $R_{xy} = 0,724$, що свідчить про високу тісноту зв'язку між досліджуваними показниками (додаток Д). Коефіцієнт детермінації $d = r^2 = 0,5249$. Отже, рівень оплати праці на 52,4 % залежить від варіювання величини валового доходу та витрат підприємства. Коефіцієнти регресії вказують на те, що на кожну додатково одержану гривню валового доходу заробітна плата збільшується на 0,023 грн, а із збільшенням витрат на кожну гривню – зменшується на 0,027 грн.

Висновки до розділу 2

1. «Підприємство» є одним з середньостатистичних підприємств району за розмірами землі. У 2022 р. порівняно з 2018 р. площа сільськогосподарських угідь підприємства залишається незмінною – 3306 га і у 2022 р. є меншою за середньорайонні дані на 8,9 %. Площа ріллі підприємства також стабільна та становила у 2022 р. 3287 га, що менше від середньорайонних даних на 2,6 %; посівна площа зменшилась на 180 га та складає 3107 га. Із загальних площ сільськогосподарських угідь Полтавського району «Підприємство» складає близько 4,5 %. Середньорічна чисельність працівників «Підприємство» за 2018-2022 рр. майже не змінилась – збільшилась на 1 особу (0,4 %), зайнятих у сільськогосподарському виробництві 210 осіб.

2. В цілому у структурі товарної продукції підприємства, продукція рослинницької галузі складає 52,6 %, продукція тваринництва відповідно 47,4 %. В середньому за 2018-2022 рр. у «Підприємство» перше місце в структурі товарної продукції займає вирощування свиней – 22,6 і виробництво молока – 22,5 %, друге місце – вирощування соняшнику – 21,2 %, на третьому місці – кукурудзи на зерно – 16,1 %.

3. Дані свідчать про нестабільну і, в цілому, позитивну динаміку економічної ефективності сільського господарства «Підприємство» за 2018-2022 рр. У 2018 р. за рахунок галузі сільського господарства підприємство

отримало 17,8 млн. грн прибутку і у наступні роки прибутковість підприємства зростала. У 2022 р. розмір прибутку порівняно з 2018 р. зріс на 700 тис. грн (4,1 %) і становив 17,8 млн. грн. Більший розмір прибутку підприємство отримало за рахунок галузі тваринництва – 2,7 млн. грн, за рахунок реалізації продукції рослинництва – 1,4 млн. грн. Найвищий рівень рентабельності сільського господарства «Підприємство» – 46,1 % був у 2018 р., найменший – 28,9 % за 2019 р.

4. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг збільшився за останні роки на 33,3 млн. грн (53,2 %). Собівартість реалізованої продукції зросла на 64%. Розмір операційних витрат підприємства за досліджуваний період збільшився на 71,7 %, всі вони покриті і у 2022 р. підприємство отримало 20,3 млн. грн валового та 1,23 млн. грн чистого прибутку.

5. Середньорічна чисельність працівників «Підприємство» за 2018-2022 рр. майже не змінилась – збільшилась на 1 особу (0,4 %), зайнятих у сільськогосподарському виробництві 210 осіб. Рівень звільнення персоналу високий за рахунок сезонності виробництва у рослинництві, а рівень плинності кадрів, пов'язаний зі суб'єктивними причинами знаходиться у межах норми – 0,5 %. Показник рівня стабільності персоналу не змінився за 2017-2021 рр., що свідчить про постійний основний склад працівників підприємства на рівні до 70 %. Соціальна структура персоналу «Підприємство» за досліджуваний період майже не змінилась. Кількість працівників апарату управління у 2022 р. складала 25 осіб (10,6 %), що на 1 особу менше. Чисельність керівників є стабільною та складає 11 осіб. Чисельність виробничого персоналу є стабільною – 210 осіб, а структурі зменшилась до 89,4 %.

6. Розраховані ланцюгові темпи зростання та приросту вказують на ефективну HR-політику підприємства та підвищення показників продуктивності праці. Зростання обсягів отриманої виручки «Підприємство» спостерігається за весь період, а найбільше у 2022 р проти 2021 р. – на 32,32 %. середньооблікова чисельність працівників має стабільність. Фонд

оплати праці за 2018-2022 рр. збільшився з 17,8 млн. грн до 37 млн. грн., прибуток у розрахунку на працюючого має зростання за 2020 та 2021 роки.

7. Сукупний потенційний фонд робочого часу «Підприємство» за період 2017-2021 рр. збільшився на 1920 тис. люд.-год. (0,4 %). Негативним моментом є наявність втрат робочого часу за рахунок тимчасової непрацездатності та нерегламентованих перерв і простоїв, що призводить до втраченої продукції та зменшення продуктивності праці. За нашими розрахунками усунення втрат робочого часу дозволить підвищити продуктивність праці на 9,6 %, що у вартісному виразі складе 9,2 млн. грн додаткової виручки від реалізації.

8. Фонд оплати праці «Підприємство» у 2022 р. порівняно з 2018 р. збільшився у 2 рази і позитивним моментом є те, що збільшився він не тільки за рахунок збільшення основної заробітної плати – у 1,9 рази, а і за рахунок збільшення фонду додаткової заробітної плати у 2,6 рази. Додатковий заробіток зростає насамперед за рахунок премій за виробничі результати, які збільшились за досліджуваний період на 2,84 рази та за рахунок надбавок та доплат – у 1,4 рази більше рівня 2018 р. Заохочувальні та компенсаційні виплати збільшились за 2018-2022 рр. у 2 рази, значну їх частину складає одноразова матеріальна допомога працівникам у вигляді виплат на оздоровлення та у зв'язку з певними сімейними обставинами. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника повної зайнятості за досліджуваний період зросла у 2,06 рази та становила 13853 грн, а враховуючи сезонність виробництва, вона напевно є вищою.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-МАРКЕТИНГУ ТА HR-БРЕНДУ В ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Напрями розвитку HR-маркетингу та HR-бренду в підприємстві

За останні роки тема розвитку і просування HR -бренду роботодавця стала дуже актуальною не тільки за кордоном. Цим питанням зацікавилися топ-менеджери великих, а так само невеликих компаній вітчизняного ринку. Інтерес до цього питання зумовлений тим, що ринок праці поступово відходить від звичної моделі «праця за гроші» і сьогодні кандидати очікують від компаній-роботодавців набагато більшого, ніж сама собою зрозуміла заробітна плата.

Через те, що напрямок HR-бренду набагато молодший, ніж уже давно звичний термін зі сфери маркетингу, дехто й досі не розуміє різниці між брендом компанії та HR-брендом роботодавця. Під брендом компанії розуміють цілий набір параметрів, що характеризують певний товар або послугу, а також частку компанії на ринку. Водночас бренд відрізняє свого власника від конкурентів і робить впізнаваним для своїх споживачів.

Бренд – це унікальний елемент компанії, який працює з величезною віддачею. Ні для кого не секрет, що товари компаній з добре розвиненим брендом обходять за кількістю продажів своїх конкурентів, які можуть бути абсолютно ідентичними за своїми характеристиками, але водночас вироблені невідомою або менш популярною на ринку компанією. У результаті виходить, що спочатку компанія працює над тим, щоб розвивати свій бренд, а потім грамотно розвинений бренд працює на компанію, приносячи їй колосальний прибуток.

Поняття «бренду компанії» не ідентичне «HR-бренду», зокрема й за охопленням цільової аудиторії. Бренд компанії в широкому розумінні

спрямований на споживачів, постачальників, партнерів, конкурентів – ринок у повному його розумінні.

HR-бренд працює у вужчому, але не менш важливому напрямку – формування позитивного іміджу роботодавця в очах співробітників компанії та кандидатів на ринку праці. Якщо за брендом компанії, як правило, стоїть реалізований товар або послуга, то за HR-брендом стоїть основний ресурс компанії – її персонал. Як люди, які вже працюють на підприємстві, так і потенційні співробітники.

В умовах високої конкуренції, коли проблема утримання талановитих фахівців зростає, кандидати перестають бути для компаній-роботодавців засобом досягнення своїх бізнес-цілей, роботодавці намагаються знайти нові способи залучення і, що не менш важливо, утримання найефективніших і найперспективніших співробітників.

Запропонований організаційно-економічний механізм базується на застосуванні системного підходу до налагодження взаємозв'язку та зумовлення окремих заходів та етапів його впровадження. Крім цього науковою новизною такого механізму є те, що він враховує диференціальний чинник щодо вихідного (початкового) стану організації управлінської структури на певному підприємстві. Тобто, в основі вибору стратегії і тактики розвитку системи економіки та менеджменту певного підприємства лежить розроблена нами методика класифікації агроформувань в залежності від рівня ефективності.

Механізм підвищення ефективності використання персоналу сільськогосподарських підприємств є складною багатоаспектною цілісною системою заходів, які взаємопов'язані одне з одним. Даний механізм складається з вступної (методично-забезпечуючої частини) та чотирьох етапів.

Вступна частина розкриває основні завдання (тобто на вирішення яких актуальних проблем спрямовується цей механізм), інструменти реалізації (тобто забезпечуючи складові, без яких неможливе здійснення запланованих

заходів), методи реалізації (тобто сукупність способів за допомогою яких будуть організовані і впроваджені зміни) та індикатори (тобто критерії оцінки успішності здійснюваних заходів).

Перспективним напрямком підвищення ефективності використання персоналу є залучення креативних співробітників, використання яких має ряд переваг (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Переваги використання креативних співробітників

Крім того, креативний співробітник отримує справжнє задоволення від своєї роботи і прагне вирішення більш складних завдань. Таким чином, креативна еліта навчається створюючи, розширюючи сферу застосування технології, тоді як більшість людей навчається користуючись, залишаючись тому в рамках обмежень, у яких ідея чи технологія «упакована».

Проте робота з талановитими співробітниками – непростий процес.

Перша складність – їх пошук вимагає грошей та часу. Вільних талантів на ринку праці немає, є лише можливість перехопити їх на випуску з вишу чи переманити з інших організацій. Як показує статистика ринку рекрутингових послуг, зі всього списку претендентів лише 2 % є справжніми талантами, решта – володарі одноразових чи короткострокових успішних бізнес-проектів.

Друга складність – адаптація до роботи в організації. «Зоряний» кандидат потребує особливого статусу, який відтіняє його феноменальні здібності, роботодавець очікує від кандидата скромності. Першому хочеться визнання його теоретичних знань та минулих заслуг, а замовнику – гарантій справжніх результатів та майбутніх прибутків.

Третя складність – у кожного талановитого кандидата свої правила гри. Він може втратити інтерес до планів фірми, рутинна бізнес-процесів може йому набриднути, а керівник у свою чергу втомлюється від постійних формажорних обставин у завоюванні ринку та побудові бізнесу.

Четверта складність – креативний співробітник буде обтяжувати будь-яку посаду, яка передбачає виконавські функції. За справедливим висловом HR-менеджерів, таланти потрібно шукати, тому що вони легко вирішують багато питань, але з ними важко працювати, тому що вони народжують яскраві ідеї, а виконувати їх все одно доведеться «середнякам».

П'ята трудність – втрата таланту відбивається на репутації підприємства часом сильніше, ніж його власної.

На сьогодні робота над розвитком HR-бренду полягає в тому, щоб надати максимального розголосу всьому тому позитивному, що робиться для співробітників компанії. Така обізнаність часто необхідна не тільки кандидатам, яких компанія мріє роздобути до свого штату, а й чинним її співробітникам.

Орієнтуючись на залучення претендентів, компанії не завжди беруть до уваги той факт, що навіть співробітники, які пропрацювали в компанії досить

тривалий період часу, не завжди в курсі всіх можливостей і бонусів, які компанія готова їм надати.

У великих компаніях зі світовим ім'ям, які мають і добре розкручений бренд роботодавця, і позитивний імідж загалом, проблем із залученням персоналу практично немає, скоріше самі кандидати прагнуть у них працювати. Сильний бренд роботодавця дає змогу не тільки економити час і гроші на залученні кандидатів, а й зводить до мінімуму роботу над утриманням персоналу.

Позитивний імідж «Підприємство» дає цілу низку конкурентних переваг:

1. Підвищення рівня лояльності персоналу та задоволеності працею, а як наслідок і зростання продуктивності праці.

2. Зниження плинності кадрів. Люди, які працюють у компаніях із сильним брендом, набагато менше схильні до думок про пошуки роботи, бо в них є впевненість у тому, що вони вже працюють.

3. Залучення висококваліфікованих фахівців. Справжні професіонали своєї справи, навіть ті, які вже не відчують потреби в матеріальній мотивації, охоче підуть працювати в компанію, яка має хороші можливості для реалізації та розвитку їхнього професійного потенціалу.

4. Зниження витрат на рекрутинг. Кандидати самі постійно перебувають в очікуванні появи вакантних місць у компанії мрії. Самі компанії ведуть активну політику щодо роботи з навчальними закладами, «виховуючи» зі школярів і студентів фахівців з урахуванням своєї специфіки.

5. Стабільне становище в період кризи. У період економічної кризи, співробітники будуть менше схильні до думок про пошуки нової роботи, в разі, якщо вони вже працюють в кращій на ринку компанії.

6. Залучення нових клієнтів. В учасників ринку формується позитивне сприйняття компанії, адже якщо в компанії працюють найкращі фахівці, то відповідно і рівень якості продукції або послуг буде високим.

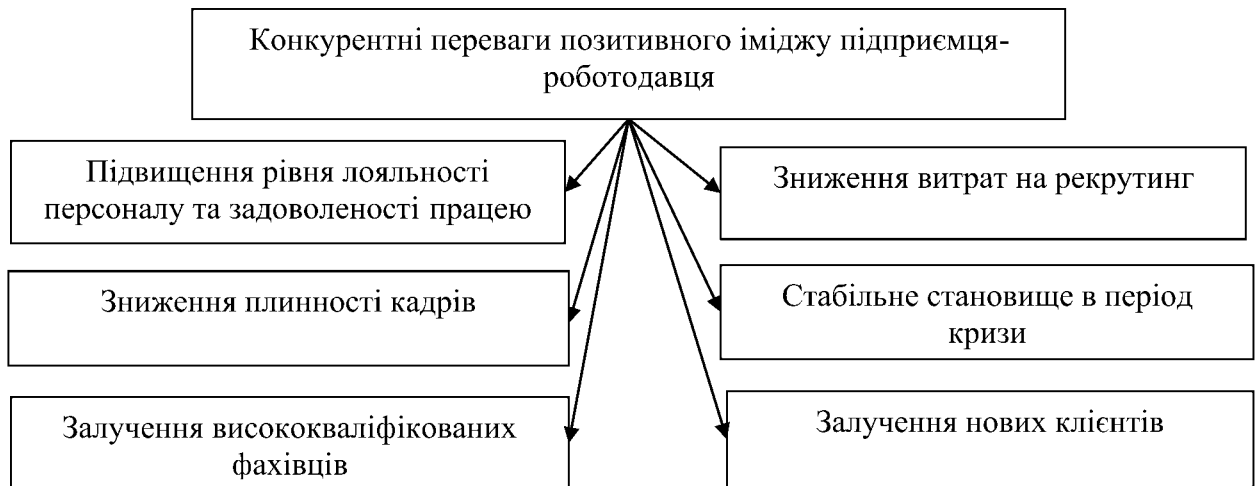


Рис. 3.2. Конкурентні переваги позитивного іміджу HR-бренду «Підприємство»

Щоб почати роботу над розвитком HR-бренду, «Підприємство» потрібно почати з детального аналізу поточного стану:

1. Проаналізувати відповіді на вакансії. Варто звернути увагу не лише на кількість отриманих відповідей, а й на відсоток відповідності сформульованим критеріям. Визначити, який відсоток кандидатів, запрошених на співбесіду, дійсно з'являється в компанії в узгоджений час. Також проаналізуйте, як часто кандидати приходять за рекомендаціями співробітників компанії. У цих кандидатів можна дізнатися, які саме фактори їх зацікавили.

2. Визначити, який відсоток кандидатів отримує роботу на підприємстві після отримання пропозиції про роботу (пропозиції прийняти вакантну роботу).

3. Провести бесіду з діючими співробітниками. Цей етап може бути реалізований як у формі уніфікованої анкети, так і у формі особистої бесіди між співробітником HR та співробітниками компанії. Переваги анкети в цьому випадку полягатимуть у більшій достовірності отриманої інформації за умови збереження анонімності. Ця умова гарантуватиме об'єктивність і можливість виключити з вибірки лише зацікавлених і задоволених або лише негативно налаштованих респондентів.

4. Вивчити статистику відвідуваності сайту компанії, зокрема розділу з пропозиціями роботи (вакантними посадами).

5. Вивчити на спеціалізованих сайтах відгуки про компанію колишніх співробітників і людей, які зараз працюють в компанії. Сайти допоможуть визначити напрямки роботи департаменту HR компанії, зосередивши зусилля на вирішенні ключових негативних моментів і «проблемних зон», критичних для співробітників.

6. Провести опитування в соціальних мережах. Платформою для проведення досліджень можуть слугувати розважальні та професійні соціальні мережі, а також сайти різних навчальних закладів. Перевагою таких досліджень є низька вартість цих опитувань; витрати стосуються лише винагороди спеціалістів, які проводять дослідження.

За результатами дослідження необхідно виявити слабкі сторони в іміджі «Підприємство» і розробити план їх усунення, не забуваючи про постійний розвиток сильних сторін.

Розвиток HR-бренду має бути глобальним і охоплювати кілька напрямків (рисю 3.3).



Рис. 3.3. Напрямки розвитку HR-бренду «Підприємство»

Соціальні мережі сьогодні відіграють дуже важливу роль не лише в аналізі та оцінці HR-бренду роботодавця, а й у його розвитку. На цій сучасній віртуальній платформі можна не тільки організувати опитування,

аналізувати статистику відвідувань і запити користувачів, але й просувати рекламу, публікувати відео про компанію, цікаві статті та вакансії. Ви можете вести блог компанії з реальними фотографіями та відео, які дозволяють здійснити віртуальну екскурсію по офісу компанії або продемонструвати корпоративні заходи та робочі моменти, що дозволить потенційному кандидату зануритися в робочу атмосферу та відчути себе частиною команди. Соціальні медіа – це чудова та доступна платформа для будь-якого бізнесу для спілкування між роботодавцем, кандидатами та працівниками, де надаються необмежені можливості, від розміщення вакансії до проведення онлайн-співбесід.

Взаємодія з навчальними закладами сприятиме підвищенню впізнаваності компанії на ринку праці, особливо серед молодих спеціалістів. Орієнтуючись на школярів та студентів, компанія може організовувати та проводити заходи для залучення до компанії випускників провідних навчальних закладів, виходячи з їх мотивації та потреб, а також отримувати рекомендації викладачів та залучати до практики кращих студентів. Цей спосіб особливо актуальний для компаній з вузькою специфікою діяльності, а також для залучення вузькопрофільних і рідкісних спеціалістів.

Участь у ярмарку вакансій, як і в інших заходах, організованих роботодавцями, також дозволяє донести до його учасників переваги роботи в компанії, а також повідомити про вакансії, налагодити контакт із зацікавленими кандидатами та додати кількох до свого бази даних. безпосередньо під час заходу, аплікаційні форми та відповідні резюме.

Організація дня відкритих дверей – дуже ефективний метод залучення персоналу. Подібні заходи дозволяють роботодавцю продемонструвати умови праці, які пропонуються кандидатам, показати обладнання та потужності своєї компанії, а також розповісти про свої конкурентні переваги та перспективи розвитку. Дні відкритих дверей дуже ефективні для виробничих компаній. Запрошуючи на свої майданчики школярів та

студентів, вони демонструють обладнання та продукцію, яка, безперечно, викликає у них інтерес та мотивує до оволодіння професією.

Корпоративні медіа дуже важливі для корпоративної культури компанії. З цього джерела співробітники зможуть дізнаватися про останні новини та значні події компанії. Усвідомлення працівником власної важливості для компанії позитивно позначиться на лояльності персоналу.

Випуск фірмової продукції значною мірою допоможе досягти визнання компанії. Фірмовий робочий одяг, ручки, планери, календарі, сумки та інші аксесуари привернуть увагу та допоможуть запам'ятати назву та бренд компанії. У компанії з хорошим іміджем співробітник буде з гордістю носити фірмовий значок або відпочивати під парасолькою з логотипом улюбленої компанії у відпустці. Якщо у роботодавця є власні автомобілі, їх також можна оформити у фірмовому стилі, вказавши, наприклад, контакти відділу кадрів, де можна дізнатися про вакансії; це буде мобільна реклама необмеженої тривалості та охоплення.

Однією з головних проблем на рівні «Підприємство» є те, що кількісний склад HR-системи (один працівник), професійна характеристика та рівень оплати праці не відповідає теперішнім завданням реалізації активної кадрової політики. З часу проведення реформування підприємства повністю припинилася підготовка спеціалістів для роботи в кадровій службі. У зв'язку з цим необхідною є перебудова діяльності кадрової служби «Підприємство»:

1) передусім необхідно забезпечити комплексне вирішення завдань якісного формування і ефективного використання кадрового потенціалу підприємства на основі управління всіма компонентами людського фактору – від трудової підготовки і професійної орієнтації молоді до заходів щодо поліпшення умов життя пенсіонерів підприємства;

2) слід ширше впроваджувати активні методи пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для підприємства працівників.

Основною формою залучення спеціалістів і кваліфікованих робітників для підприємства повинні стати договори з навчальними закладами;

3) одним з найважливіших напрямків реалізації кадрової політики є планомірна робота з керівними кадрами, з резервом на просування: планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на просування за індивідуальними планами, ротацийні пересування керівників і спеціалістів, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;

4) кадрова служба підприємства повинна активізувати свою діяльність зі стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників на основі удосконалення матеріальних, соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;

5) на якісно новий рівень піднімається роль кадрової служби у забезпеченні соціальних гарантій у сфері зайнятості, що вимагає від спеціаліста-кадровика кваліфікованого дотримання порядку працевлаштування і перепідготовки працівників, що вивільнюються, надання їм встановлених пільг і компенсацій;

6) необхідно перейти від адміністративно-паперових методів управління кадрами до науково обґрунтованих форм оцінки, підбору і розстановки кадрів, що вимагатиме від працівників кадрової служби вміння застосовувати методи психологічного тестування і соціологічні методи вивчення суспільної думки;

7) реалізація нових функцій кадрової служби неможлива без зміцнення її кваліфікованими спеціалістами, підвищення їх авторитету, у зв'язку з чим стає актуальним створення системи підготовки відповідних спеціалістів, перепідготовки і підвищення кваліфікації організаторів кадрової роботи;

8) потребує оновлення науково-методичне забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічна та інформаційна база.

При організації кадрової служби на підприємстві слід врахувати той факт, що в сучасних умовах її принципова побудова не має загально визнаної форми. Нами запропонований варіант, орієнтований на стандартний набір

функцій з управління трудовими ресурсами та стратегічний підхід до управління організацією в галузі кадрової політики.

У рекомендованій структурі кадрової служби підприємства слід відмітити передусім оптимальний її розмір, врахування всіх аспектів діяльності служби. На чолі служби стоїть керівник, який відповідає за реалізацію стратегії підприємства в частині персоналу та досягнення певних стратегічних орієнтирів у кадровій роботі. Створення самостійної служби з єдиним адміністративним керівництвом і методичною базою сприятиме ефективному виконанню її функцій з урахуванням трудового законодавства та прийнятих урядом чи місцевими органами влади соціальних програм.

Створюючи позитивний імідж роботодавця в очах співробітників і претендентів, можна вирішити багато питань, пов'язаних з роботою з персоналом: від залучення і підбору персоналу до утримання кращих співробітників і скорочення витрат.

Коли ми зацікавлені в розвитку HR-бренду в зовнішньому середовищі, ми не повинні забувати, що самі співробітники завжди відіграють ключову роль у розвитку бренду роботодавця. Завдяки своїм справжнім відгукам та рекомендаціям вони здатні переконати інших у якості та надійності роботодавця. Тому інвестиції в якість роботи та життя ваших співробітників є одними з головних інвестицій у розвиток і добробут компанії в цілому.

3.2. Формування механізму підвищення ефективності HR-маркетингу підприємства

Результати проведених попередніх досліджень з проблеми залучення та ефективності використання персоналу показують, що насправді це є складна система з багатьма складовими і зв'язками. Враховуючи виявлені на попередніх етапах проблеми та потенційні можливості і невикористані ресурси, очевидно, що основна частина змін має бути впроваджена в організаційних та економічних напрямках.

Узагальнену характеристику і складові організаційно-економічного механізму підвищення ефективності HR-маркетингу та менеджменту персоналу показано додатку Ж, з якого видно, що механізм підвищення ефективності використання персоналу підприємств є складною багатоаспектною цілісною системою заходів, які взаємопов'язані одне з одним. Даний механізм складається з вступної (методично-забезпечуючої частини) та чотирьох етапів. Вступна частина розкриває основні завдання (тобто на вирішення яких актуальних проблем спрямовується цей механізм), інструменти реалізації (тобто забезпечуючі складові, без яких неможливе здійснення запланованих заходів), методи реалізації (тобто сукупність способів за допомогою яких будуть організовані і впроваджені зміни) та індикатори (тобто критерії оцінки успішності здійснюваних заходів).

Враховуючи результати проведених досліджень щодо вивчення ефективності використання персоналу «Підприємство» нами виокремлено такі основні завдання для реалізації даного механізму:

- 1) формування на підприємстві ефективної HR-системи управління персоналом;
- 2) організація раціонального процесу підбору персоналу на підприємстві з врахуванням необхідності збалансування з виробничою структурою;
- 3) створення необхідності техніко-технологічних умов для

забезпечення найбільш продуктивного використання персоналу;

4) створення умов для раціонального відтворення персоналу;

5) впровадження і розвиток системи соціальної відповідальності.

З метою дослідження визначених завдань необхідно мати в розпорядженні такі інструменти: управлінський персонал; моделі HR-управління; комплексна програма підвищення ефективності використання персоналу; інформаційні системи HR-менеджменту.

На сучасному етапі розвитку «Підприємство» в управлінні та забезпеченні ефективного використання персоналу варто обрати стратегію динамічного зростання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Характеристика запропонованої стратегії HR-маркетингу
«Підприємство»**

Ознаки стратегії	Характерні риси
Розвиток підприємства	Передбачаються зміни цілей і структури організації. Завдання полягає в тому, щоб знайти баланс між необхідними змінами і стабільністю. Кваліфікація та відданість підприємству є фактором успіху підприємства. Працівники повинні адаптуватись до змін, швидко набувати необхідної компетенції для вирішення відповідних завдань.
Прийняття на роботу	Спеціалістів приймають на роботу, вибираючи з найбільш здібних працівників. Головне – залучити високо компетентних спеціалістів, які підприємству дійсно необхідні.
Адаптація	Ґрунтується на оцінці індивідуальної праці та ефективній роботі в групі, аналізі групової поведінки. Оцінка працівників більш формалізована, але фактор адаптації до підприємства та відданості підприємству має важливе значення.
Розвиток компетенції	Компетенція працівників забезпечується постійним підвищенням кваліфікації. Здійснюється реальна можливість професійного просування спеціалістів.

Одними з найбільш розповсюджених і визнаних методів оцінки умов діяльності підприємства є SWOT-аналіз, який складається з двох частин. Його перша частина спрямована на вивчення зовнішніх можливостей (позитивні моменти) і погроз (негативні моменти), що можуть виникнути для підприємства в сьогоденні і майбутньому. Тут виявляються стратегічні альтернативи. Друга частина пов'язана з дослідженням сильних і слабких сторін підприємства. Тут оцінюється потенціал підприємства (додаток Ж).

Під час проведення SWOT-аналізу саме соціально-економічного розвитку «Підприємство» були отримані такі результати (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Матриця SWOT-аналізу соціально-економічного розвитку
«Підприємство»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
вигідне географічне розташування	воєний стан, економічний спад, слабкий фінансовий стан підприємства
сприятливі умови для розвитку виробництва	високий ступінь зношеності об'єктів комунальної інфраструктури
наявність кваліфікованих трудових ресурсів	безробіття та соціальна напруга
розгалужена мережа автодоріг із твердими покриттям, залізниця	поганий стан доріг і відсутність освітлення на вулицях
наявність сучасних систем зв'язку та можливостей доступу до інформації	низький рівень доходів населення
підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів	демографічні проблеми
розвиток конкуренції за вище оплачувану роботу	недостатній менеджмент громади
реалізація можливостей конкурентоспроможних навичок трудових ресурсів за рахунок розвитку підприємництва	низька якість життя населення
Зовнішні сприятливі можливості	Зовнішні погрози
обґрунтоване стабільне законодавство	нестабільна політична та економічна ситуація в країні
розвиток освітніх і культурних інститутів	зменшення народжуваності та старіння населення
розвиток малого бізнесу	соціальний вибух у разі недостатнього соціального захисту
розвиток системи мотивації та стимулювання працівників	погіршення стану здоров'я населення
ріст рівня професійності та кваліфікації робочої сили	складність у залученні фінансових ресурсів

Попередня оцінка потенціалу та результатів практичної діяльності «Підприємство» показує, що найперспективніші ресурси для подальшого розвитку персоналу знаходяться в галузі освіти, науки, культури, на розвитку яких необхідно зосередити максимальну увагу в найближче десятиліття. У результаті проведеного аналізу можна запропонувати такий стратегічний план розвитку, який окреслює три основні стратегічні напрями: виробництво; відродження соціальної інфраструктури; соціальна спрямованість програм економічного розвитку.

Розподіл відповідальності за роботу з персоналом на всіх рівнях управління між кадровими службами і лінійними керівниками організації повинен формуватися з урахуванням особливостей спеціалізації підприємства, масштабів діяльності, форми власності та ін.

У «Підприємство» система HR-маркетингу повинна формуватися на базі наступних принципів:

- розмежування стратегічних, поточних і оперативних питань;
- відношення до персоналу як до ключового ресурсу підприємства;
- забезпечення економічної і соціальної ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві;
- забезпечення збалансованості трудових ресурсів із робочими місцями;
- забезпечення максимальної відповідності інтересів підприємства і конкретного працівника.

Розподіл відповідальності між фахівцями кадрових служб і лінійних керівників пропонується здійснювати на основі поділу і конкретизації їхніх функціональних обов'язків (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розподіл відповідальності між кадровою службою підприємства і лінійними керівниками «Підприємство»

Кадрова служба	Лінійний керівник
формує кадрову політику	визначає зміст роботи
визначає функціональні обов'язки і кваліфікаційні характеристики	розподіляє працівників по робочих місцях відповідно до їхнього кваліфікаційного рівня
визначає показники режиму роботи	забезпечує оптимальне завантаження працівників
прогнозує, планує і забезпечує потреби підприємства у трудових ресурсах	виявляє суперечності у організації праці і виробництва
аналізує ефективність використання персоналу	визначає резерви підвищення ефективності праці і методи їхньої реалізації
	оцінює якість роботи

В процесі реалізації комплексного плану підвищення ефективності використання персоналу необхідно здійснити такі основні кроки:

- запровадження прогресивної HR-системи із застосуванням диференційованого підходу до працівників з різним рівнем ефективності праці; впровадження системи підвищення кваліфікації працівників;

- активне використання інноваційних форм короткотермінового стажування (тренінги, коучинги, майстер-класи);

- впровадження системи короткотермінового обміну працівниками в межах подібних професійно-якісних робіт, з метою «вливання» нових ідей, бачень у роботу підприємства;

- використання багатокритеріальної системи моніторингу за результатами праці та їх динамікою.

Однією з головних проблем на рівні «Підприємство» є те, що кількісний склад HR-системи (один працівник), професійна характеристика та рівень оплати праці не відповідає теперішнім завданням реалізації активної кадрової політики. З часу проведення реформування підприємства повністю припинилася підготовка спеціалістів для роботи в кадровій службі. У зв'язку з цим необхідною є перебудова діяльності кадрової служби «Підприємство».

Нами запропонований наступний варіант (додаток К), орієнтований на стандартний набір функцій з управління трудовими ресурсами та стратегічний підхід до управління організацією в галузі кадрової політики.

Розроблення систем мотивації персоналу до досягнення запланованого рівня продуктивності є необхідною умовою реалізації програми управління продуктивністю праці, а для успіху справи слід намагатися зблизити аж до ідентифікації цілі і завдання організації з особистими цілями і бажаннями працівників. Виходячи із встановлених блоків соціально-економічного механізму стимулювання праці ми пропонуємо такий порядок його дії у первинному структурному підрозділі (рис. 3.4). Мотивація праці працівників сільського господарства посідає одне з чільних місць як важлива складова ефективної діяльності господарюючого суб'єкта.

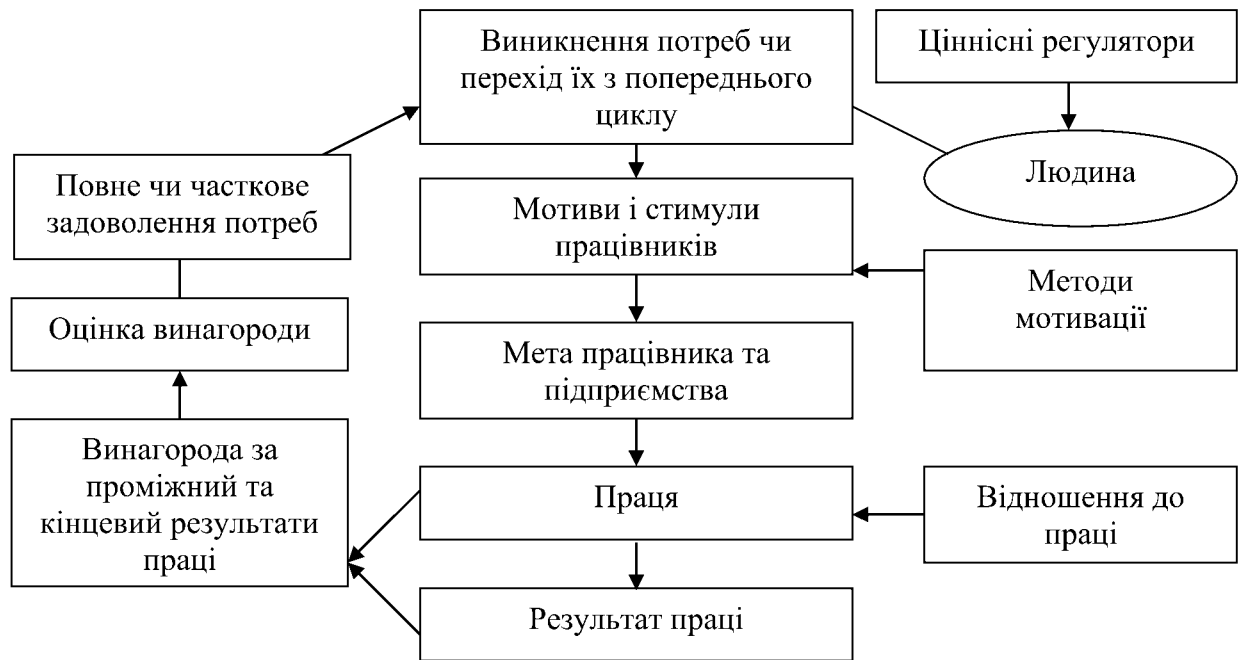


Рис. 3.4. Механізм стимулювання праці в первинному підрозділі

Головний акцент необхідно зробити на формуванні й повному використанні трудового потенціалу працівників. Виходячи з цього був проведений аналіз мотиваційної спрямованості керівників і спеціалістів різних ланок управління «Підприємство» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Рівень задоволеності працівників підприємств «Підприємство»
трудою діяльністю, оцінкою і винагородою праці**

Ступінь задоволеності	Бал (x)	Кількість працівників (f)	Розрахункові величини(x×f)
Задоволеність працею			
Задоволені	+1,0	7	+7,0
Скоріше задоволені	+0,5	9	+4,5
Вагаються відповісти	0	6	0
Скоріше незадоволені	-0,5	14	-7,0
Незадоволені	-1,0	4	-4,0
Разом	x	40	+0,5
Задоволені оцінкою і винагородою			
Задоволені	+1,0	2	+2,0
Скоріше задоволені	+0,5	9	+4,5
Вагаються відповісти	0	5	0
Скоріше незадоволені	-0,5	20	-10,0
Незадоволені	-1,0	4	-4,0
Разом	x	40	-7,5

У таблиці 3.5 наведено рейтинг причин задоволеності та незадоволеності своєю працею опитуваних керівників і спеціалістів.

Таблиця 3.5

**Рейтинг причин задоволеності та незадоволеності працею в
«Підприємство»**

Причини	Питома вага відповідей, %	Ранг
Причини задоволеності		
Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі	41,4	1
Можливість підвищення кваліфікації, самовираження, змістовна, відповідальна робота	21,7	2
Сприятливий режим праці та відпочинку	13,0	3/4
Відповідність винагороди затратам часу та енергії (вагомість винагороди для працівників)	13,0	3/4
Високий рівень оплати праці	10,9	5
Всього	100,0	x
Причини незадоволеності		
Низька оплата праці	42,4	1
Непрестижність роботи	20,4	2
Незадовільні умови праці та відпочинку	16,7	3/4
Відсутні перспективи кар'єрного росту	16,7	3/4
Недостатня компетентність вищого керівництва	1,9	5/6
Затримка із виплатою заробітної плати	1,9	5/6
Всього	100,0	x

Для досліджуваного підприємства «Підприємство» пропонуємо впровадити автоматизацію обліку кадрів та обліку роботи працівників на прикладі системи «Система: КАДРИ», що є особливо актуальним з метою спрощення кадрової роботи на підприємстві (додаток Л). Ця система дає змогу формувати базу персоналу, які залучаються, можливість подальшої аналітичної розробки, які стосуються працівників підприємства.

«Система: КАДРИ» призначена для автоматизації роботи кадрової служби підприємства будь-якої форми власності і дозволяє:

- вести безперервний облік персоналу підприємства і кадрового резерву; побудувати структурну схему підприємства;
- максимально спростити і автоматизувати роботу по прийому, переміщенню і звільненню співробітників;
- діставати оперативний доступ до особистих карток співробітників;

- автоматично формувати первинну документацію на кожного співробітника;
- мати точну і достовірну інформацію про всі зміни в особистих картках в хронологічному порядку з моменту прийняття на роботу і до моменту звільнення;
- відстежувати відомості по призначеннях співробітників, відпустках, відрядженнях, атестації, стажуванні і т.п.;
- готувати вибірки і моделювати довільні звіти з індивідуальних відомостей співробітників;
- вести кадровий облік на підприємствах, що мають численні підрозділи;
- інформацію по кадрах зберігати скільки завгодно довго і забезпечувати доступ по кожному підрозділу і звільненому співробітнику.

Система дозволяє формувати і друкувати такі кадрові звіти:

- штатний розклад в розрізі посад працівників, звіт руху працівників, звіт зі стажу роботи, звіт вакантних посад, перелік дітей працівників для надання допомоги;
- у системі передбачена можливість друку деяких статистичних звітів: звіт за формами 1-ПВ, 3-ПВ, 6-ПВ, 10-ПІ, 9-ДС, також є можливість отримати відомості по військовозобов'язаним, забезпеченості і вакантних посад на підприємстві і багато інших звітів;
- система також дає можливість отримувати звіти користувача облікового характеру на підставі відібраних співробітників по тим чи іншим умовам відбору, слід зазначити, поля, що включаються в такий звіт, вибираються користувачем самостійно, що робить систему більш гнучкою і функціональною. Налаштовані користувачем звіти зберігаються в базі даних і при подальшому їх використанні достатньо вказати назву звіту для друку;
- шаблони для друку документів містяться у форматі Excel, тому при необхідності є можливість їх редагування.

Істотного зниження та оптимізації витрат праці можна досягти завдяки

вдосконаленню системи управління виробництвом і впровадженню наукової організації праці в «Підприємство» з урахуванням оптимізації втрат робочого часу на 50 % та підвищення ефективності праці. За звітом одним працівником відпрацьовано в середньому 2065,6 год. (при нормі у сільському господарстві 1885 год.). Середньооблікова чисельність працівників – 235 осіб. Скорочення втрат робочого часу дозволить скоротити працівників, підвищити продуктивність праці на 8,7 % і зекономити кошти в розмірі 98,7 тис. грн. Економічний ефект скорочення втрат робочого часу складе 6,7 млн. грн додаткової валової продукції (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Економічна ефективність зменшення втрат робочого часу та підвищення ефективності праці «Підприємство»

Показники	Фактично, 2022 р.	Проект, 2024 р.
Втрати робочого часу, люд.-год.		
щорічні відпустки (основні та додаткові)	37600,0	37600,0
тимчасова непрацездатність	940,0	470,0
відпустки без збереження заробітної плати за згодою сторін	0,0	0,0
нерегламентовані перерви та простої	1165,6	582,8
Разом	39705,6	38652,8
Відпрацьовано одним працівником в середньому, год.	1773,7	x
Чисельність працівників, осіб	235	x
Нерегламентовані трати робочого часу одного працівника, год.	9,0	x
Загальні нерегламентовані втрати робочого часу працівниками підприємства, люд.-год.	2105,6	x
Скорочення втрат робочого одного працівника, год.	x	4,5
Загальні втрати робочого часу за проектом, люд.-год.	x	1052,8
Скорочення чисельності працівників за рахунок зменшення втрат робочого часу, осіб	x	1
Підвищення ефективності праці за рахунок зменшення втрат робочого часу, %	x	8,7
Чисельність працівників за проектом, осіб	x	234
Економія заробітної плати за рік, тис. грн	x	98,7
Економічний ефект за рахунок усунення нерегламентованих втрат робочого часу, тис. грн	x	6722,5

Завданням управління персоналом організації з використанням маркетингового підходу є розробка майбутніх маркетингових стратегій та планування заходів для їх здійснення. Це завдання включає: стратегічний аспект; сегментування ринку праці, вибір цільових груп, (ре)позиціонування персоналу; формування іміджу для завоювання конкурентних переваг;

тактичний аспект; формування програми реалізації; виконавчої, комунікаційної та цінової функцій, тобто інструментів керування персоналом з використанням маркетингового підходу (рис. 3.5).

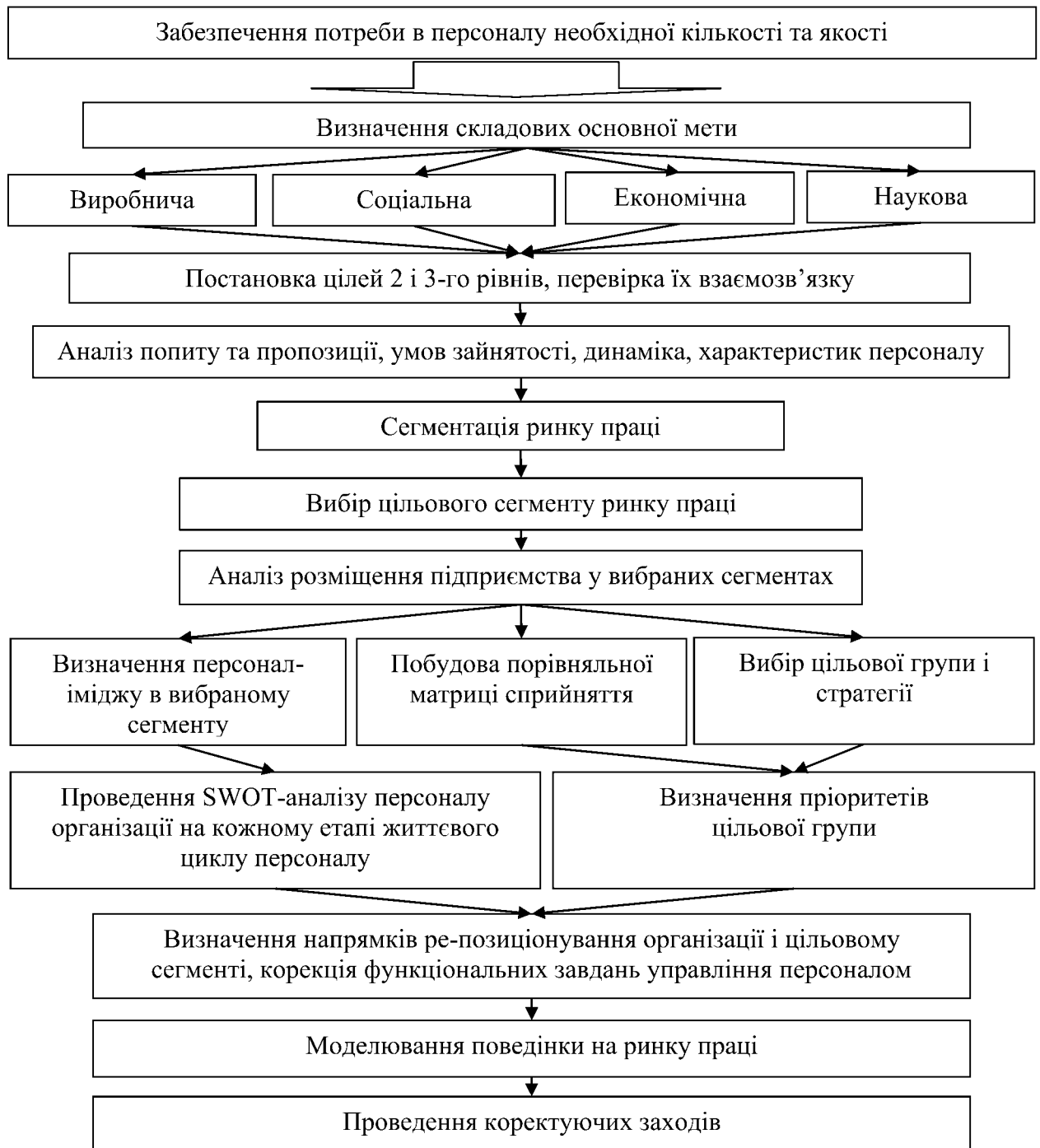


Рис. 3.5. Алгоритм застосування маркетингового підходу управління персоналом

Висновки до розділу 3

1. Маркетингове управління HR-брендом є один із напрямів HR-маркетингу «Підприємство». Маркетинговий підхід стосовно сфери управління персоналом передбачає три основних напрями: внутрішнє маркетингове управління персоналом, зовнішнє маркетингове управління персоналом і маркетингове управління іміджем організації ринку праці. Особливість застосування маркетингового підходу у сфері HR-маркетингу у тому, що маркетингові принципи повинні бути основою менеджменту всієї організації, і, зокрема, кадрової діяльності. Специфіка застосування технології маркетингового управління іміджем сучасної організації на ринку праці полягає, у використанні системного комплексу «маркетинг-мікс» та застосуванні методу соціального проектування.

2. Імідж є найважливішим чинником HR-маркетингу сучасного підприємства та суттєво впливає на вирішення кадрових маркетингових завдань, як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку праці. Обидва ці ринки праці – приблизно рівнозначні, вони тісно взаємопов'язані та впливають один на одного. Реалії корпоративної культури всередині підприємства природно впливають з його зовнішній образ. І навпаки, імідж підприємства на зовнішньому ринку праці відбивається на його внутрішньому житті. Внаслідок цієї взаємодії підприємство може «продати» потенційним працівникам за працю свої робочі місця в залежності від того, як вони виглядають всередині організації. Тому питання ефективного маркетингового управління HR-брендом підприємства є вкрай актуальним для «Підприємство».

3. У процесі реалізації комплексного плану підвищення ефективності використання персоналу «Підприємство» необхідно здійснити такі основні кроки: запровадження прогресивної HR-системи із застосуванням диференційованого підходу до працівників з різним рівнем ефективності праці; впровадження системи підвищення кваліфікації працівників; активне

використання інноваційних форм короткотермінового стажування (тренінги, коучинги, майстер-класи); впровадження системи короткотермінового обміну працівниками в межах подібних професійно-якісних робіт, з метою «вливання» нових ідей, бачень у роботу підприємства; використання багатокритеріальної системи моніторингу за результатами праці та їх динамікою; створення умов для раціонального відтворення персоналу; впровадження і розвиток системи соціальної відповідальності.

4. Для досліджуваного підприємства «Підприємство» пропонуємо впровадити автоматизацію обліку кадрів та обліку роботи працівників на прикладі системи «Система: КАДРИ», що є особливо актуальним з метою спрощення кадрової роботи на підприємств. Ця система дає змогу формувати базу персоналу, які залучаються, можливість подальшої аналітичної роботи, що стосується персоналу підприємства, також забезпечена можливість оперативного відбору співробітників по заданим критеріям; у системі реалізована функція розмежування прав доступу до окремих розділів, що є необхідною умовою при роботі в системі декількох користувачів.

5. Одним із основних заходів підвищення мотивації праці та зміцнення трудової дисципліни є застосування адміністративних, соціальних та економічних методів. Нами запланована оптимізація використання робочого часу «Підприємство» на 50 % та підвищення ефективності праці. Середньооблікова чисельність працівників – 235 осіб. Скорочення втрат робочого часу дозволить скоротити працівників, підвищити продуктивність праці на 8,7 % і зекономити кошти в розмірі 98,7 тис. грн. Економічний ефект скорочення втрат робочого часу складе 6,7 млн. грн додаткової валової продукції.

ВИСНОВКИ

1. «Підприємство» є одним з середньостатистичних підприємств району за розмірами землі. У 2022 р. порівняно з 2018 р. площа сільськогосподарських угідь підприємства залишається незмінною – 3306 га і у 2022 р. є меншою за середньорайонні дані на 8,9 %. Площа ріллі підприємства також стабільна та становила у 2022 р. 3287 га, що менше від середньорайонних даних на 2,6 %; посівна площа зменшилась на 180 га та складає 3107 га. Із загальних площ сільськогосподарських угідь Полтавського району «Підприємство» складає близько 4,5 %. Середньорічна чисельність працівників Підприємство» за 2018-2022 рр. майже не змінилась – збільшилась на 1 особу (0,4 %), зайнятих у сільськогосподарському виробництві 210 осіб.

2. Дані свідчать про нестабільну і, в цілому, позитивну динаміку економічної ефективності сільського господарства «Підприємство» за 2018-2022 рр. У 2018 р. за рахунок галузі сільського господарства підприємство отримало 17,8 млн. грн прибутку і у наступні роки прибутковість підприємства зростала. У 2022 р. розмір прибутку порівняно з 2018 р. зріс на 700 тис. грн (4,1 %) і становив 17,8 млн. грн. Більший розмір прибутку підприємство отримало за рахунок галузі тваринництва – 2,7 млн. грн, за рахунок реалізації продукції рослинництва – 1,4 млн. грн. Найвищий рівень рентабельності сільського господарства «Підприємство» – 46,1 % був у 2018 р., найменший – 28,9 % за 2019 р.

3. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг збільшився за останні роки на 33,3 млн. грн (53,2 %). Собівартість реалізованої продукції зросла на 64%. Розмір операційних витрат підприємства за досліджуваний період збільшився на 71,7 %, всі вони покриті і у 2022 р. підприємство отримало 20,3 млн. грн валового та 1,23 млн. грн чистого прибутку.

4. Середньорічна чисельність працівників «Підприємство» за 2018-2022 рр. майже не змінилась – збільшилась на 1 особу (0,4 %), зайнятих у

сільськогосподарському виробництві 210 осіб. Рівень звільнення персоналу високий за рахунок сезонності виробництва у рослинництві, а рівень плинності кадрів, пов'язаний зі суб'єктивними причинами знаходиться у межах норми – 0,5 %. Показник рівня стабільності персоналу не змінився за 2017-2021 рр., що свідчить про постійний основний склад працівників підприємства на рівні до 70 %. Соціальна структура персоналу майже не змінилась – кількість працівників апарату управління у 2022 р. складала 25 осіб (10,6 %), що на 1 особу менше. Чисельність керівників є стабільною та складає 11 осіб. Чисельність виробничого персоналу є стабільною – 210 осіб, а структурі зменшилась до 89,4 %.

5. Розраховані ланцюгові темпи зростання та приросту вказують на ефективну HR-політику підприємства та підвищення показників продуктивності праці. Зростання обсягів отриманої виручки «Підприємство» спостерігається за весь період, а найбільше у 2022 р проти 2021 р. – на 32,32 %. середньооблікова чисельність працівників має стабільність. Фонд оплати праці за 2018-2022 рр. збільшився з 17,8 млн. грн до 37 млн. грн., прибуток у розрахунку на працюючого має зростання за 2020 та 2021 роки.

6. Сукупний потенційний фонд робочого часу «Підприємство» за період 2017-2021 рр. збільшився на 1920 тис. люд.-год. (0,4 %). Негативним моментом є наявність втрат робочого часу за рахунок тимчасової непрацездатності та нерегламентованих перерв і простоїв, що призводить до втраченої продукції та зменшення продуктивності праці. За нашими розрахунками усунення втрат робочого часу дозволить підвищити продуктивність праці на 9,6 %, що у вартісному виразі складе 9,2 млн. грн додаткової виручки від реалізації.

7. Фонд оплати праці «Підприємство» у 2022 р. порівняно з 2018 р. збільшився у 2 рази і позитивним моментом є те, що збільшився він не тільки за рахунок збільшення основної заробітної плати – у 1,9 рази, а і за рахунок збільшення фонду додаткової заробітної плати у 2,6 рази. Додатковий заробіток зростає насамперед за рахунок премій за виробничі результати, які

збільшилися за досліджуваний період на 2,84 рази та за рахунок надбавок та доплат – у 1,4 рази більше рівня 2018 р. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника повної зайнятості за досліджуваний період зросла у 2,06 рази та становила 13853 грн, а враховуючи сезонність виробництва, вона напевно є вищою.

8. Імідж є найважливішим чинником HR-маркетингу сучасного підприємства та суттєво впливає на вирішення кадрових маркетингових завдань, як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку праці. Обидва ці ринки праці – приблизно рівнозначні, вони тісно взаємопов'язані та впливають один на одного. Реалії корпоративної культури всередині підприємства природно впливають з його зовнішній образ. І навпаки, імідж підприємства на зовнішньому ринку праці відбивається на його внутрішньому житті. Внаслідок цієї взаємодії підприємство може «продати» потенційним працівникам за працю свої робочі місця в залежності від того, як вони виглядають всередині організації. Тому питання ефективного маркетингового управління HR-брендом підприємства є вкрай актуальним для «Підприємство».

9. Маркетингове управління HR-брендом є один із напрямів HR-маркетингу «Підприємство». Маркетинговий підхід стосовно сфери управління персоналом передбачає три основних напрями: внутрішнє маркетингове управління персоналом, зовнішнє маркетингове управління персоналом і маркетингове управління іміджем організації ринку праці. Особливість застосування маркетингового підходу у сфері HR-маркетингу у тому, що маркетингові принципи повинні бути основою менеджменту всієї організації, і, зокрема, кадрової діяльності. Специфіка застосування технології маркетингового управління іміджем сучасної організації на ринку праці полягає, у використанні системного комплексу «маркетинг-мікс» та застосуванні методу соціального проектування.

10. У процесі реалізації комплексного плану підвищення ефективності використання персоналу «Підприємство» необхідно здійснити такі основні

кроки: запровадження прогресивної HR-системи із застосуванням диференційованого підходу до працівників з різним рівнем ефективності праці; впровадження системи підвищення кваліфікації працівників; активне використання інноваційних форм короткотермінового стажування (тренінги, коучинги, майстер-класи); впровадження системи короткотермінового обміну працівниками в межах подібних професійно-якісних робіт, з метою «вливання» нових ідей, бачень у роботу підприємства; використання багатокритеріальної системи моніторингу за результатами праці та їх динамікою; створення умов для раціонального відтворення персоналу; впровадження і розвиток системи соціальної відповідальності.

11. Для досліджуваного підприємства «Підприємство» пропонуємо впровадити автоматизацію обліку кадрів та обліку роботи працівників на прикладі системи «Система: КАДРИ», що є особливо актуальним з метою спрощення кадрової роботи на підприємств. Ця система дає змогу формувати базу персоналу, які залучаються, можливість подальшої аналітичної роботи, що стосується персоналу підприємства, також забезпечена можливість оперативного відбору співробітників по заданим критеріям; у системі реалізована функція розмежування прав доступу до окремих розділів, що є необхідною умовою при роботі в системі декількох користувачів.

12. Одним із основних заходів підвищення мотивації праці та зміцнення трудової дисципліни є застосування адміністративних, соціальних та економічних методів. Нами запланована оптимізація використання робочого часу «Підприємство» на 50 % та підвищення ефективності праці. Середньооблікова чисельність працівників – 235 осіб. Скорочення втрат робочого часу дозволить скоротити працівників, підвищити продуктивність праці на 8,7 % і зекономити кошти в розмірі 98,7 тис. грн. Економічний ефект скорочення втрат робочого часу складе 6,7 млн. грн додаткової валової продукції.