

**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  
19 грудня 2022 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

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

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

**Максимчук Юлія**

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

Тетяна ДЯДИК

**Полтава – 2022 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ HR-МАРКЕТИНГУ ТА ТОВАРУ «РОБОЧА СИЛА» В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ	9
1.1. Сутність та необхідність застосування HR-маркетингу сучасними підприємствами	9
1.2. Персонал підприємства та механізм ефективного його використання	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ HR-МАРКЕТИНГУ В ПІДПРИЄМСТВІ	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та забезпеченість його персоналом	29
2.2. Аналіз ефективності використання персоналу та HR-політики в підприємстві	39
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-МАРКЕТИНГУ ТА HR-БРЕНДА	52
3.1. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності HR-маркетингу	52
3.2. Основні інструменти формування HR-бренду на сучасному ринку праці	62
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	82

## ВСТУП

**Актуальність теми.** 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 їх потенціал щодо стійкості до трансформацій ринку.

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.

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. Гаврилюк, 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 маркетингових

конкурентних стратегій розвитку аграрних підприємств» (державний номер 0117U003101, строки виконання 2017-2022 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 сутність та необхідність застосування HR-маркетингу сучасними підприємствами;
- охарактеризувати персонал підприємства та механізм ефективного його використання;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства та висвітлити особливості його HR-політики;
- провести аналіз забезпеченості та ефективності використання персоналу в підприємстві;
- обґрунтувати напрямки та заходи підвищення ефективності HR-маркетингу та HR-бренду підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та ефективного впровадження 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 Підприємства, власні матеріали маркетингових досліджень, навчальні посібники та підручники, наукові праці вчених.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає:

*набули подальшого розвитку:*

- обґрунтування напрямів розвитку HR-маркетингу в підприємстві;
- можливості впровадження автоматизованих систем обліку кадрів та обліку роботи працівників;
- обґрунтування організаційних та соціально-економічних резервів підвищення ефективності використання персоналу та формування HR-бренду підприємства.

**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: XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» (м. Полтава, ПДАУ, 24 травня 2022 р.); VII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, ПДАУ, 27 жовтня 2022 року,); щорічній міжвузівській студентській конференції (м. Полтава, ПДАУ, 10 листопада 2022 р.).

**Публікації.** Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 3 тезах доповідей на конференціях, загальним обсягом 0,35 д.а. (додаток А).

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота виконана на 74 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 70 найменувань. Робота містить 27 таблиць, 6 рисунків та 9 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### СУТНІСТЬ HR-МАРКЕТИНГУ ТА ТОВАРУ «РОБОЧА СИЛА» В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ

#### **1.1. Сутність та необхідність застосування HR-маркетингу сучасними підприємствами**

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 російські 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 [19, с. 247].

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 [47].

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).

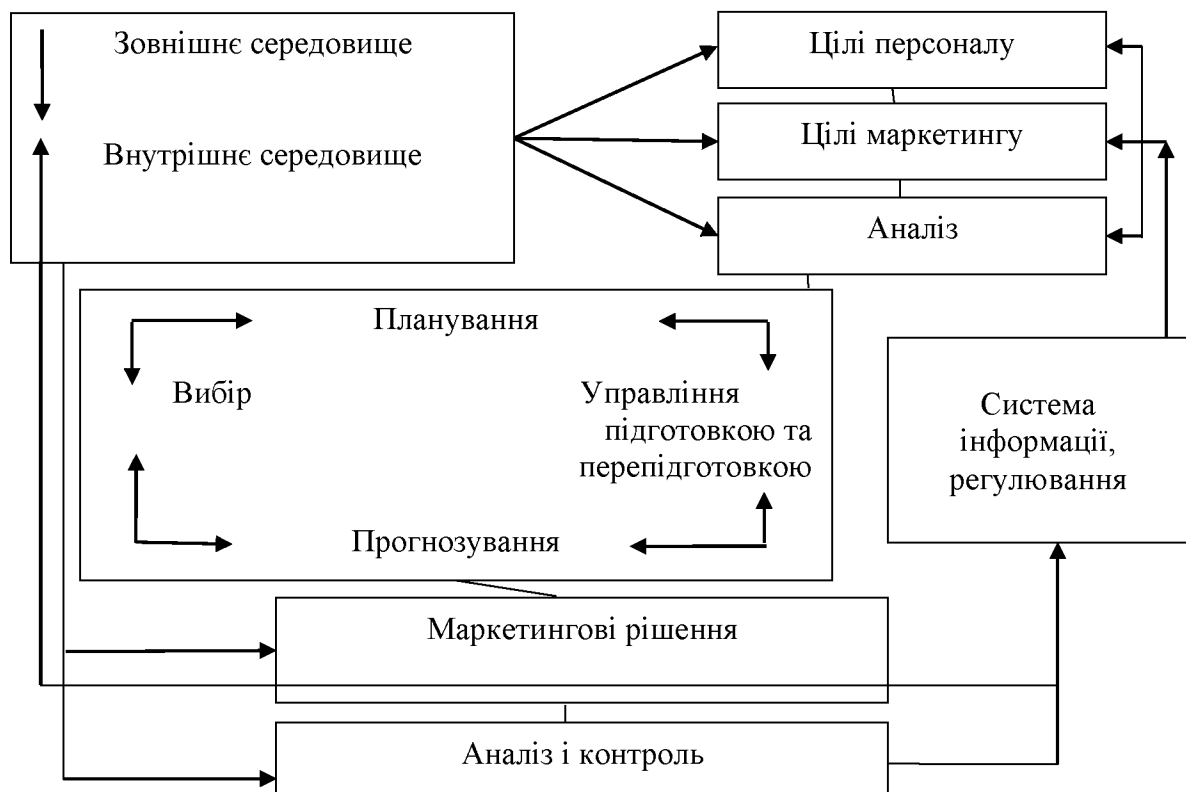


Рис. 1.1. HR-маркетинг в підприємстві [побудовано на основі 51, с. 63]

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 приходять розуміння того, 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.

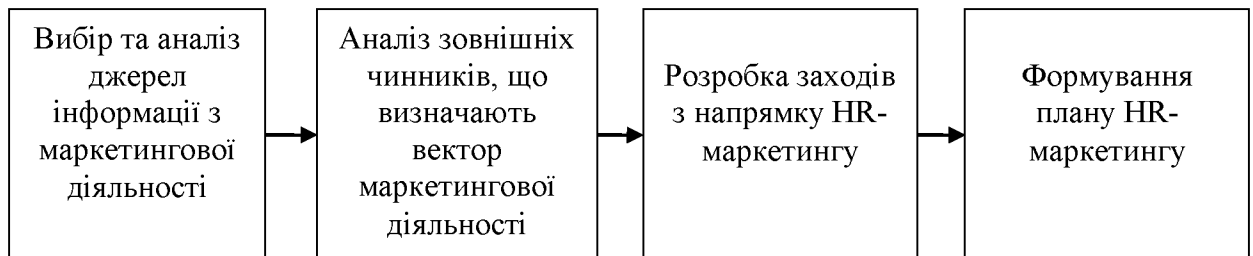


Рис. 1.2. Етапи формування та реалізації плану HR-маркетингу в підприємстві [побудовано на основі 22, с. 144]

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 сформулювати 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. Персонал підприємства та механізм ефективного його використання**

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).

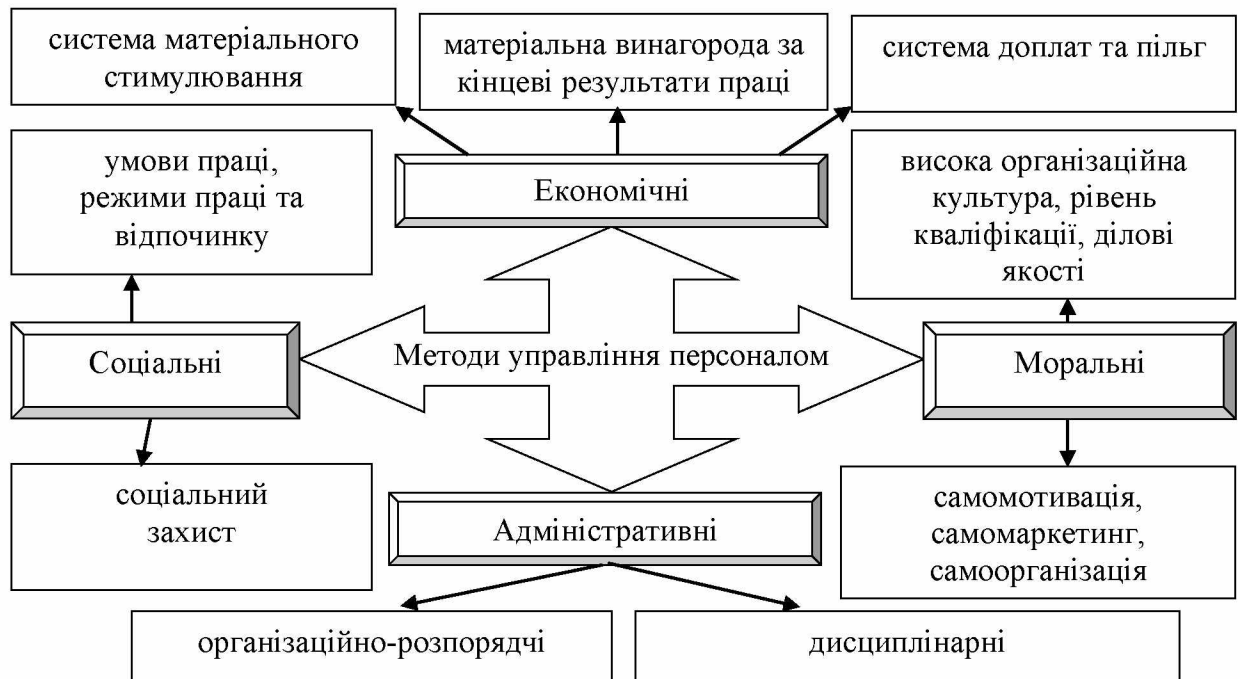


Рис. 1.3. Класифікація методів управління персоналом [62, с. 159]

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).

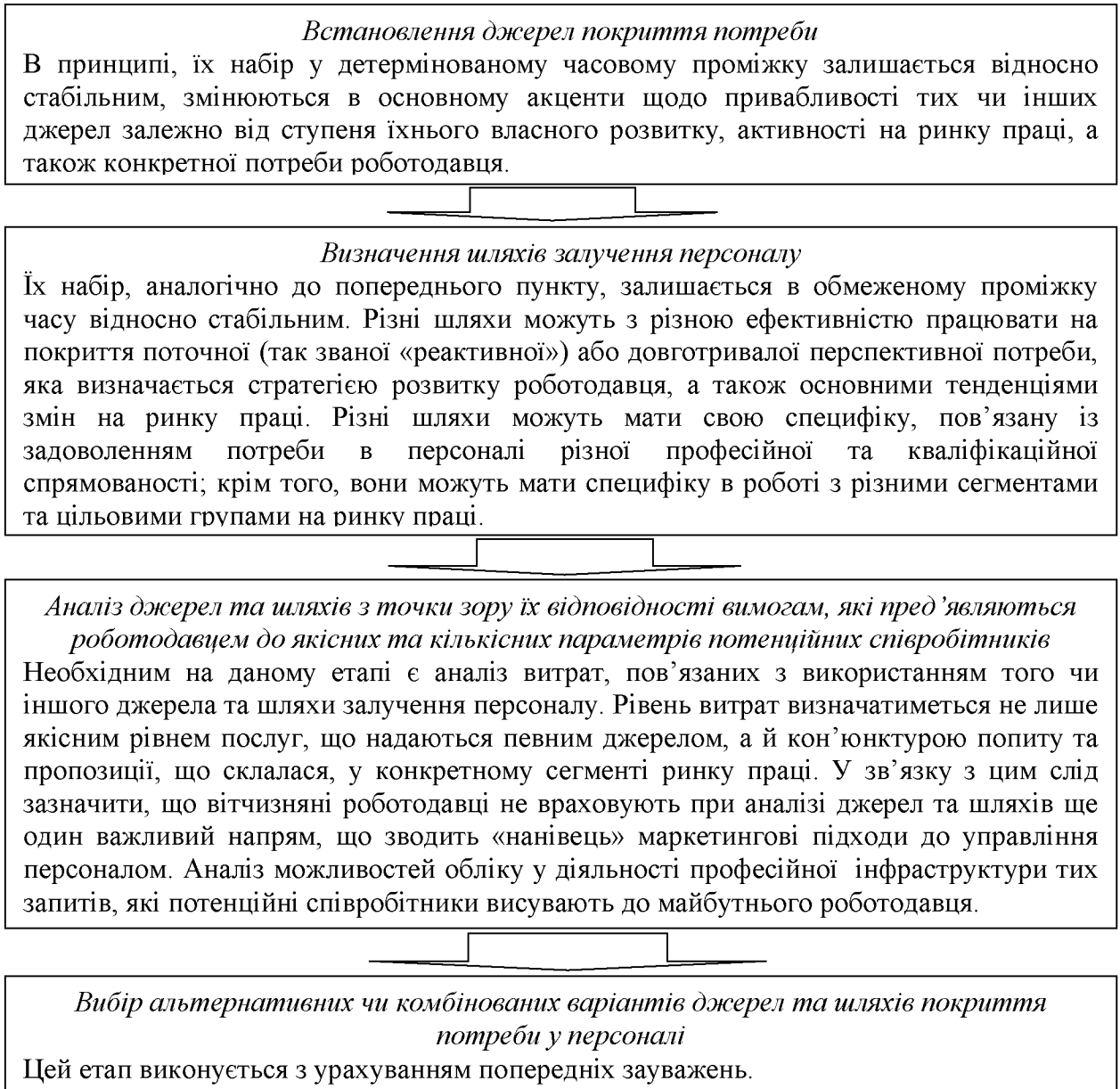


Рис. 1.4. Основні етапи маркетингової роботи з вибору шляхів покриття потреби у персоналі

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

### ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ HR-МАРКЕТИНГУ В ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та забезпеченість його персоналом

Основним видом діяльності досліджуваного 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, селище 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  $-7^{\circ}\text{C}$ , 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.

На відміну від інших галузей матеріального виробництва земля є головним і незамінним засобом виробництва. 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  
регіону, 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
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 підприємства, 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 підприємства в площі району, %	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	98,7

Підприємство є одним із середньостатистичних підприємств Полтавського району за розмірами землі, розмір якої становить 3306 га у 2021 р. У 2021 р. порівняно з 2017 р. площа сільськогосподарських угідь підприємства залишилась майже незмінною – зменшилась на 1,3 %. За площею сільськогосподарських угідь підприємство є меншим за середньорайонні дані майже на 10 %. Площа ріллі підприємства у 2021 р. проти 2017 р. також майже не змінилась та становила у 2021 р. 3287 га, що менше від середньорайонних даних на 4 %. Із загальних площ сільськогосподарських угідь Полтавського району Підприємства складає 4,3 % за досліджуваний період.

Формування належного рівня забезпеченості основними виробничими засобами сільськогосподарських підприємств є ключовою проблемою, з врахуванням виробничого напрямку господарювання та природно-кліматичних умов. Від рівня забезпеченості основними засобами залежать кінцеві результати діяльності господарства, а у досліджуваному господарстві

Підприємства за період 2017-2021 рр. наявність та ефективність використання основних та оборотних засобів покращилась (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка складу та ефективності використання основних виробничих та оборотних засобів підприємства, 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+,-	%
Наявність основних фондів на кінець року – всього, тис. грн.	30150,0	29491,0	31769,0	32283,0	41766,0	11616,0	138,5
у т. ч.: будинки, споруди та передавальні пристрої	11056,0	6988,0	6987,0	6581,0	6581,0	-4475,0	59,5
машини та обладнання	15667,0	18695,0	20362,0	21410,0	30892,0	15225,0	197,2
транспортні засоби	2576,0	2576,0	3203,0	3050,0	3050,0	474,0	118,4
інструменти, прилади, інвентар	798,0	1179,0	1164,0	1188,0	1190,0	392,0	149,1
інші основні засоби	53,0	53,0	53,0	54,0	53,0	0,0	100,0
Вартість оборотних фондів на кінець року – всього, тис. грн.	10490,0	17984,0	18523,0	19993,0	12395,0	1905,0	118,2
у т. ч.: виробничі запаси	2154,0	4508,0	4612,0	8695,0	2078,0	-76,0	96,5
тварини	2687,0	4261,0	4396,0	3770,0	2762,0	75,0	102,8
незавершене виробництво	1606,0	2456,0	4569,0	1730,0	1033,0	-573,0	64,3
готова продукція	1290,0	1642,0	3008,0	3495,0	871,0	-419,0	67,5
товари	22,0	22,0	12,0	16,0	22,0	0,0	100,0
дебіторська заборгованість	2579,0	2467,0	1773,0	2172,0	5101,0	2522,0	197,8
грошові кошти	152,0	2628,0	153,0	115,0	528,0	376,0	347,4
Фондозабезпеченість, тис. грн.	912,0	892,0	960,9	976,5	1263,3	351,4	138,5
Фондоозброєність, тис. грн.	119,2	127,7	145,1	139,2	194,7	75,5	163,4
Фондомісткість, грн.	0,50	0,39	0,36	0,33	0,41	-0,1	81,5
Фондовіддача, грн.	1,99	2,53	2,78	3,00	2,44	0,5	122,7
Коефіцієнт зростання вартості основних фондів	x	0,98	1,08	1,02	1,29	-	x
Норма прибутку, %	3,7	4,3	2,4	4,1	1,2	-2,5	x
Фондорентабельність, %	5,0	6,9	3,7	6,7	1,6	-3,4	x

Проведені розрахунки свідчать, що наявність основних виробничих засобів у 2021 р. порівняно з 2017 р. збільшилась на 38,5 % та становила 41,7 млн. грн. Вартість машин та обладнання у 2021 р. проти 2017 р. збільшилась на 15,2 млн. грн та найбільше зросла вартість транспортних засобів – у 2021 р. їх вартість складала 3,05 млн. грн, що на 97 % більше ніж у 2017 р. За досліджуваний період вартість інструментів та інвентарю збільшилась на 392 тис. грн (49,1 %). Вартість оборотних засобів збільшилась на 18,2 % та становила у 2021 р. 12,4 млн. грн. Вартість оборотних засобів зросла більшою мірою за рахунок зростання дебіторської заборгованості – 2,5 млн. грн у 2021 р. проти 2017 р.

Показники ефективності використання основних засобів покращились – фондозабезпеченість у 2021 р. порівняно з 2017 р. збільшилась на 38,5 % і у 2021 р. підприємство у розрахунку на 100 га угідь мало майже 1263 тис. грн основних виробничих фондів, фондоозброєність зросла на 63,4 %. На 1 гривню основних засобів у 2021 р. в підприємстві отримували 0,41 грн валової продукції, фондовіддача має тенденцію до зростання у 1,22 рази. Норма прибутку та фондорентабельність має позитивне значення за весь досліджуваний період, що свідчить про зростання ефективності використання засобів підприємства. Проте слід зазначити, що найбільш рентабельним використання основних та оборотних засобів було у 2020 р. – 6,7, тому у 2021 р. проти 2019-2020 рр. динаміка є негативною – 1,6 %.

Для характеристики персоналу з кількісної сторони використовують абсолютні та відносні показники наявності та руху персоналу (табл. 2.3). Постійно відбувається рух персоналу, пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства. Досить високими залишаються показники прийняття (27-30 %) та вибуття (30-40 %) працівників, проте це пояснюється сезонністю робіт під час вирощування продукції рослинництва. Показник рівня стабільності персоналу не змінився за 2017-2021 рр., що свідчить про постійний основний склад працівників підприємства на рівні до 70 %.

**Динаміка чисельності, якісного складу та плинності персоналу  
підприємства, 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+,-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	253	231	219	232	215	-39	84,8
Середньооблікова чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	240	219	208	220	204	-37	84,8
Чисельність працівників, які працювали в умовах неповного робочого дня, осіб	7	5	4	7	7	0	100,0
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у с.-г. виробництві – всього, осіб	230	210	200	200	195	-35	84,8
у рослинництві	103	107	103	90	85	-18	82,5
тваринництві	127	103	97	110	110	-17	86,6
Прийнято працівників – всього, осіб	28	22	25	17	15	-13	53,6
Вибуло працівників – всього, осіб	34	30	25	24	17	-17	50,0
за власним бажанням	30	28	23	22	15	-15	50,0
з причини скорочення штатів	2	1	1	1	1	-1	50,0
за порушення трудової дисципліни	2	1	1	1	1	-1	50,0
Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітнього періоду, осіб	228	208	197	209	193	-35	84,8
Чисельність працівників, що змінилися, осіб	28	22	25	22	17	-11	60,7
Інтенсивність обороту із прийняття, %	11,6	10,0	12,0	7,7	7,4	-4	x
Інтенсивність обороту із звільнення, %	14,1	13,7	12,0	10,9	8,3	-6	x
Рівень загального обороту персоналу, %	25,8	23,7	24,0	18,6	15,7	-10	x
Рівень загального приросту (скорочення) персоналу, %	-2,5	-3,6	0,0	-3,2	-1,0	2	x
Рівень стабільності персоналу, %	85,9	86,3	88,0	89,1	91,7	6	x
Рівень плинності кадрів, %	0,8	0,4	0,5	0,4	0,5	0	x
Рівень абстентизму, %	16,1	14,1	9,2	8,7	9,8	-6,3	x

Середньооблікова чисельність працівників зменшилась за досліджуваний період на 39 осіб, у тому числі у сільськогосподарському виробництві – на 35 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 %.

На ефективність виробництва в сільськогосподарських підприємствах, окрім розмірів провідних галузей, впливає також ступінь розвитку інших галузей товарного характеру, які визначають ступінь концентрації виробництва: чим їх більше, тим, як правило, менший їх розмір і нижча концентрація (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка структури грошових надходжень від реалізації продукції підприємства, 2017-2021 рр.**

Галузі і види продукції	Обсяг реалізації продукції, в сер. за 2017-2021 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	x	47,3	x
в т.ч. зернові та зернобобові	19783,3	x	x	16,4	3
з них: пшениця озима	14491,4	311,72	4517,3	15,5	4
гречка	86,4	1227,75	106,1	0,36	
кукурудза на зерно	2697,8	317,97	857,8	2,94	7
ячмінь ярий	1780,8	296,67	528,3	1,81	9
горох	543,2	489,1	265,7	0,91	10
овес	57	308,15	17,6	0,06	13
сорго	24,49	342,4	8,4	0,03	13
інші зернові та зернобобові	102,2	284,6	29,1	0,10	12
Соняшник	7614,8	816,8	6219,8	21,33	2
Соя	4641,6	834,24	3872,2	13,28	5
Тваринництво – всього	x	x	x	52,7	x
в т.ч.: приріст великої рогатої худоби	161,2	2301,57	371,0	1,27	8
приріст свиней	790,6	2387,68	1887,7	6,48	6
молоко	23768,2	436,65	10378,4	35,60	1
мед	16,6	5668,63	94,1	0,32	11
Всього по підприємству	x	x	29153,4	100	x

В цілому у структурі товарної продукції підприємства, продукція рослинницької галузі складає 47 %, продукція тваринництва відповідно 53 %.

Перше місце у структурі товарної продукції займає реалізація молока – 35,6 %, друге – 21,33 % – соняшник.

Фінансово-економічний стан підприємства характеризується ступенем його прибутковості та оборотності капіталу, фінансової стійкості та динаміки структури джерел фінансування, здатності розраховуватися із борговими зобов'язаннями. Показники виробничо-фінансової діяльності підприємства мають позитивну динаміку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка показників виробничо-фінансової діяльності підприємства, 2017-2021 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+,-	%
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	59377	62766	67152	80805	125121	65744	210,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	48945	46244	55658	64856	87215	38270	178,2
Валовий прибуток	10432	16522	11494	15949	19707	9275,0	188,9
Інші операційні доходи	1659	1807	2662	1193	1358	-301,0	81,9
Адміністративні витрати	5106	6235	6180	8354	9527	4421,0	186,6
Витрати на збут	3409	3628	4412	4190	6351	2942,0	186,3
Інші операційні витрати	1935	6035	1930	2329	3006	1071,0	155,3
Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток)	1641	2431	1634	2269	2181	540,0	132,9
Фінансові витрати	136	399	452	114	0	-136,0	x
Чистий прибуток	1505	2032	1182	2155	2181	676,0	144,9
Операційні витрати:							
матеріальні затрати	54084	44330	63619	68158	98354	44270	181,9
витрати на оплату праці	15681	17864	21271	26253	34143	18462	217,7
відрахування на соціальні заходи	3461	3876	4731	5784	7366	3905,0	212,8
амортизація	1485	1895	2303	2719	2594	1109,0	174,7
інші операційні витрати	11465	15898	6982	5760	6125	-5340,0	53,4
Разом	86176	83863	98906	108674	148582	62406	172,4
Рівень рентабельності,%	3,1	4,4	2,1	3,3	2,5	-0,6	81,3

Як свідчать дані, виручка від реалізації продукції, робіт та послуг Підприємства збільшилась за 2017-2021 рр. на 65,7 млн. грн (у 2,1 рази). Собівартість реалізованої продукції збільшилась за досліджуваний період на

38,27 млн. грн (у 1,8 рази). Розмір операційних витрат підприємства за досліджуваний період збільшився у 1,7 рази, проте всі вони покриті і у 2021 р. підприємство отримало 19,7 млн. грн валового прибутку. Зменшилися фінансові витрати та інші операційні витрати. У 2021 р. підприємство від виробничо-фінансової діяльності отримало 2,181 млн. грн чистого прибутку – більше ніж у 2017 р. на 676 тис. грн (у 1,4 рази).

Оцінка фінансової стійкості та безпеки має на меті об'єктивний аналіз величини і структури активів і пасивів підприємства і визначення на цій основі міри його фінансової стабільності та незалежності, а також відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка показників фінансового стану підприємства, 2017-2021 рр.**

Коефіцієнти	Нормативне значення	Роки					2021 р. до 2017 р., +,-
		2017	2018	2019	2020	2021	
<b>Показники фінансової стійкості</b>							
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,950	0,880	0,857	0,856	0,864	-0,086
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,050	0,120	0,143	0,144	0,136	0,086
Коефіцієнт фінансової залежності	$\leq 2$	1,053	1,137	1,166	1,169	1,158	0,105
Коефіцієнт фінансової стабільності	$\geq 1$	18,917	7,300	6,016	5,926	6,332	-12,585
Коефіцієнт фінансового ризику	$< 1$	0,053	0,137	0,166	0,169	0,158	0,105
<b>Показники платоспроможності (ліквідності)</b>							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,046	0,165	0,087	0,049	0,053	0,006
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7$	1,352	1,590	0,569	1,357	0,944	-0,408
Загальний коефіцієнт ліквідності	$\geq 1,0$	10,302	9,894	5,260	4,508	3,626	-6,676
<b>Показники ділової активності (оборотності)</b>							
Коефіцієнт обертання оборотних активів		1,969	2,477	2,742	3,860	5,660	3,691
Коефіцієнт завантаження оборотних активів		0,508	0,404	0,365	0,259	0,177	-0,331
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів		183	145	131	93	64	-1190

Дані таблиці свідчать, що коефіцієнт автономії підприємства у 2021 р. зменшиться, проте становить більше 0,5 (0,864 у 2021 р.), що свідчить про те, що у підприємства є резерви та можливості позичати додаткові ресурси. Фактичне значення коефіцієнта автономії вказує на те, що підприємство має невисоку залежність від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності, як обернений показник до коефіцієнта автономії несуттєво зменшився і на кінець останнього року на 1 грн власного капіталу припадає 1,158 грн загальної вартості пасивів. Загальний коефіцієнт ліквідності за період 2017-2021 рр. зменшився на 6,6 пунктів та становить 3,62, що означає, що оборотні активи підприємства, перевищують поточні зобов'язання у 3,6 рази. Тривалість одного обороту оборотних активів також зменшився на 119 днів.

Також, в підприємстві спостерігається позитивна тенденція зміни обсягів прибутку. Так, найбільше підвищився прибуток на продукцію рослинництва: зернових та зернобобових (в 2,7 рази), кукурудзи на зерно (в 2,6 рази), соняшника (в 1,8 рази), що свідчить про збільшення обсягів виробництва, раціональне використання землі та матеріально-технічних ресурсів. Прибуток від реалізації сої сою знизився на 81,4%, що пов'язано з дотриманням господарством сівозміни та скороченням обсягів виробництва сої в 14,9 разів. У тваринництві збільшився прибуток на продукцію великої рогатої худоби (на 41,7%) та свиней (в 2,5 рази) – це є наслідком раціонального використання ресурсів, що забезпечує хороші показники галузі тваринництва, які зростають з року в рік. Позитивний вплив на економічні показники безумовно має тісна співпраця науки з виробництвом. Завдяки впровадженню мілкового безполицевого обробітку ґрунту в підприємстві вдалося скоротити використання дизельного пального на 35% та затрат праці – на 30%.

## **2.2. Аналіз 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 підприємства 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 підприємства 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 003:2017 персонал підприємства поділяється на 5 категорій. За період 2017-2021 р. чисельність працівників підприємства мала тенденцію до скорочення – з 262 осіб до 203 осіб (майже на 24 %) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка показників структури персоналу за категоріями підприємства, 2017-2021 рр.**

Категорія зайнятих	Роки										2021 р. до 2017 р., %
	2017		2018		2019		2020		2021		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Управлінський персонал	23	8,4	21	8,3	19	8,4	32	15,8	20	10,4	87,0
у тому числі: керівники	8	2,9	8	3,2	8	3,5	12	5,9	8	4,2	100,0
професіонали	2	0,7	2	0,8	1	0,4	3	1,5	2	1,0	100,0
спеціалісти	10	3,7	9	3,6	8	3,5	11	5,4	8	4,2	80,0
технічні службовці	3	1,1	2	0,8	2	0,9	6	3,0	2	1,0	66,7
Виробничий персонал	230	84,2	210	83,0	200	88,5	200	98,5	195	101	84,8
Разом	253	92,7	231	91,3	219	96,9	232	114	215	112	85,0
Частка управлінського персоналу, %	9,1	x	9,1	x	8,7	x	13,8	x	9,3	x	x

Соціальна структура персоналу підприємства за досліджуваний період майже не змінилась. Вона змінювалась пропорційно до загальних змін чисельності персоналу. Кількість працівників апарату управління у 2021 р. складала 18 осіб (9 %), що на 6 осіб менше. Чисельність керівників (голова, головні спеціалісти) є стабільною та складає 6 осіб. Чисельність виробничого персоналу зменшилась у 2021 р, проти 2017 р. на 53 особи, а структурі залишається стабільною – 91 %. 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 підприємства має значні зміни за досліджуваний період (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка показників вікової структури персоналу підприємства,  
2017-2021 рр.**

Вікові категорії	Роки										2021 р. до 2017 р., %
	2017		2018		2019		2020		2021		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
15-34 років	25	9,9	24	10,4	25	11,4	24	10,3	27	12,6	108,0
з них молодь віком 15-24 років	15	5,9	16	6,9	17	7,8	18	7,8	16	7,4	106,7
34-50 років	155	61,3	145	62,8	142	64,8	158	68,1	151	70,2	97,4
50-54 років	48	19,0	42	18,2	37	16,9	35	15,1	29	13,5	60,4
54-59 років	25	9,9	20	8,7	15	6,8	15	6,5	8	3,7	32,0
Разом	253	100	231	100	219	100	232	100	215	100	85,0
Працівники що отримують пенсію	17	6,5	17	7,4	12	5,5	5	2,2	5	2,3	29,4

У 2021 р. порівняно з 2017 р. зросла чисельність працівників у віці 15-34 роки – на 2 особи, а у структурі – на 2,7 відсоткових пункти, проте скоротилась чисельність персоналу у віці 34-50 роки – на 4 особи та займала у загальній структурі найбільшу частку – 70,2 %. Така ситуація є позитивною та свідчить, що основна частина персоналу знаходиться у працездатному віці. У передпенсійному віці (50-54 роки) у підприємстві працюють 13,5 % персоналу, у 54-59 роки – 3,7 % у 2021 р. Пенсійного віку працівників підприємства, що отримують пенсію – 5 осіб у 2021 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 2021 р. порівняно з 2017 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 2021 р.

18 керівників, головних спеціалістів та спеціалістів середньої ланки підприємства мали вищу освіту (100 %) (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка показників освітньої структури персоналу підприємства,  
2017-2021 рр.**

Рівень освіти	Роки										2021 р. до 2017 р., %	
	2017		2018		2019		2020		2021			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
<b>Середня освіта</b>												
управлінський персонал	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	х
виробничий персонал	41	16	41	18	48	22	45	19	27	13		65,9
<b>Спеціальна професійна підготовка</b>												
управлінський персонал	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	х
виробничий персонал	188	74	169	73	150	68	166	72	168	78		89,4
<b>Вища освіта</b>												
управлінський персонал	24	9	21	9	21	10	20	9	20	9		83
виробничий персонал	0	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	253	100	231	100	219	100	231	100	215	100		85
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 підприємства за стажем роботи, вказує на стабільність персоналу та підвищення кваліфікації (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка показників структури персоналу підприємства за стажем роботи, 2017-2021 рр.**

Стаж роботи	Роки										2021 р. до 2017 р., %
	2017		2018		2019		2020		2021		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Менше 1 року	2	0,8	3	1,3	3	1,4	3	1,3	2	0,9	100,00
1-3 роки	5	2,0	5	2,2	5	2,3	6	2,6	6	2,8	120,00
3-5 роки	5	2,0	5	2,2	5	2,3	7	3,0	7	3,3	140,00
5-10 років	15	5,9	12	5,2	13	5,9	21	9,1	22	10,2	146,67
10-20 років	54	21,3	45	19,5	58	26,5	59	25,4	49	22,8	90,74
Понад 20 р.	172	68,0	161	69,7	135	61,6	136	58,6	129	60,0	75,00
Разом	253	100,0	231	100,0	219	100,0	232	100,0	215	100,0	84,98

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. 2.11).

Таблиця 2.11

**Характеристика структури персоналу підприємства за статтю, 2017-2021 рр.**

Стать	Роки										2021 р. до 2017 р., %
	2017		2018		2019		2020		2021		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
<b>Персонал в цілому</b>											
Чоловіки	177	70	163	64	141	62	136	67	150	78	84,7
Жінки	76	30	90	36	85	38	67	33	42	22	55,3
Разом	253	100	253	100	226	100	203	100	192	100	75,9
<b>Управлінський персонал</b>											
Чоловіки	19	83	17	81	15	79	19	59	15	75	78,9
Жінки	4	17	4	19	4	21	13	41	5	25	125,0
Разом	23	100	21	100	19	100	32	100	20	100	87,0
<b>Виробничий персонал</b>											
Чоловіки	152	66	137	65	130	65	130	65	132	68	86,8
Жінки	78	34	73	35	70	35	70	35	63	32	80,8
Разом	230	100	210	100	200	100	200	100	195	100	84,8

У 2021 р. порівняно з 2017 р. питома вага жінок зменшилась на 8 відсоткових пунктів, відповідно на таку ж цифру зменшилась частка

чоловіків, зайнятих на підприємстві. У складі управлінського персоналу чисельність чоловіків у абсолютному виразі скоротилась на 4 особи та складала 15 осіб, жінок – 4-5 осіб стабільно.

Результати аналізу вартісних показників виробництва валової продукції, одержання валового доходу, які характеризують ефективність праці персоналу в сільському господарстві підприємства свідчать про їх чітке і вагоме зростання з 2017 р. по 2021 р., проте за показниками прибутку є дещо негативним (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Динаміка вартісних показників продуктивності праці у сільському господарстві підприємства, 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р. %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Виробництво валової продукції – всього, тис. грн. (у постійних цінах 2016 р.)	72140	72255	74860	95710	96651	134,0
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	1891,5	1817,7	1883,3	2407,8	2552,9	135,0
на 1 грн. основних засобів, грн	4,2	2,8	1,8	2,1	2,1	48,7
на 1-го середньорічного працівника, тис. грн	303,1	302,3	325,5	466,9	522,4	172,4
на 1 людину-годину, грн	344,4	343,6	369,9	530,5	593,7	172,4
Отримано валового доходу – всього, тис. грн	46411	61380	74799	88742	90535	195,1
у т. ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	1216,9	1544,2	1881,7	2232,5	2391,3	196,5
на 1 грн. основних засобів, грн	2,7	2,3	1,8	2,0	1,9	70,9
на 1-го середньорічного працівника, тис. грн	195,0	256,8	325,2	432,9	489,4	251,0
на 1 людину-годину, грн	221,6	291,8	369,6	491,9	556,1	251,0
Отримано чистого доходу (збитку) – всього, тис. грн	8313,0	6928,7	5497,5	6004,9	7339,0	88,3
у т. ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	218,0	174,3	138,3	151,1	193,9	88,9
на 1 грн. основних засобів, грн	0,5	0,3	0,1	0,1	0,2	40,0
на 1-го середньорічного працівника, тис. грн	34,9	29,0	23,9	29,3	39,7	113,8
на 1 людину-годину, грн	39,7	32,9	27,2	33,3	45,1	113,6

Вартість валової продукції підприємства у постійних цінах у 2021 р. проти 2017 р. збільшилась на 34 %, а у розрахунку на одну відпрацьовану люд.-годину – на 72,4 %. Валового доходу у розрахунку на одного

середньорічного працівника отримано у 2,5 рази більше у порівнянні за 5 років. Найбільш негативним фактором у 2021 р. є зменшення розміру прибутку підприємством на 11%, а у розрахунку на 1 працівника отримано 39,7 тис. грн, що на 13,8 % більше ніж за аналогічний період 2017 р.

Розраховані ланцюгові темпи зростання та приросту вказують на суттєві коливання показників продуктивності праці (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Темпи зростання та приросту загальних вартісних показників продуктивності праці підприємства, 2017-2021 рр.**

Показники	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	59377	62766	67152	80805	125121
темп зростання	x	1,06	1,07	1,20	1,55
темп приросту, %	x	5,71	6,99	20,33	54,84
Середньорічна чисельність працівників, осіб	253	231	219	232	215
темп зростання	x	0,91	0,95	1,06	0,92
темп приросту, %	x	-8,70	-5,19	5,94	-7,54
Фонд оплати праці, тис. грн	15681	17864	21271	26253	34143
темп зростання	x	1,14	1,19	1,23	1,30
темп приросту, %	x	13,92	19,07	23,42	30,05
Отримано виручки на 1 середньорічного працівника, тис. грн	234,69	271,71	306,63	348,30	583,31
темп зростання	x	1,16	1,13	1,14	1,67
темп приросту, %	x	15,77	12,85	13,59	67,48
Отримано чистого прибутку у розрахунку на 1 працівника, грн	594,86	879,65	539,73	928,88	1016,78
темп зростання	x	1,48	0,61	1,72	1,09
темп приросту, %	x	47,88	-38,64	72,10	9,46
Середньомісячна номінальна заробітна плата 1 працівника, грн	5165,02	6444,44	8093,99	9429,96	13264,57
темп зростання	x	1,25	1,26	1,17	1,41
темп приросту, %	x	24,77	25,60	16,51	40,66

Зростання обсягів отриманої виручки підприємства спостерігається за весь період, а найбільше у 2021 р проти 2020 р. – на 54,8 %. середньооблікова чисельність працівників має темпи спаду за 2017-2021 рр. Фонд оплати праці за 2017-2021 рр. збільшився з 15 млн. грн до 34 млн. грн., прибуток у розрахунку на працюючого зріс за останній рік майже на 10 %.

Чим повніше використовується персонал, чим менше простоїв та інших втрат робочого часу і чим триваліший робочий день, тим вищий рівень продуктивності праці (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Динаміка ефективності використання робочого часу підприємства,  
2017-2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., +,-
	2017	2018	2019	2020	2021	
Фонд робочого часу – всього, люд.-год.	485 760	443 520	420 480	445440	411840	-73920,0
Відпрацьовано – всього, люд.-год.	444 470	400 055	379 693	408 914	375 598	-68872,3
у % до загального фонду	91,5	90,2	90,3	91,8	91,2	-0,3
Невідпрацьовано – всього, люд.-год.	41289,6	43465,0	40786,6	36526,1	36241,9	-5047,7
у % до загального фонду	8,5	9,8	9,7	8,2	8,8	0,3
у тому числі: щорічні відпустки	38456,0	36960,0	35040,0	35264,0	34320,0	-4136,0
тимчасова непрацездатність	1012,0	924,0	876,0	928,0	858,0	-154,0
нерегламентовані перерви та простої	1821,6	5581,0	4870,6	334,1	1063,9	-757,7
Коефіцієнт використання робочого часу	0,915	0,902	0,903	0,918	0,912	0,0
Коефіцієнт невикористаного робочого часу	0,085	0,098	0,097	0,082	0,088	0,0
Коефіцієнт нерегламентованих втрат робочого часу	0,004	0,013	0,012	0,001	0,003	0,0
Частковий приріст продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, %	0,375	1,258	1,158	0,075	0,258	-0,1
Загальний приріст продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, %	9,290	10,865	10,742	8,932	9,649	0,4
Економічний ефект за рахунок усунення нерегламентованих втрат робочого часу, тис. грн	222,66	789,81	777,84	60,60	323,23	100,6

Як свідчать дані таблиці, сукупний потенційний фонд робочого часу Підприємства за період 2017-2021 рр. зменшився на 73,9 тис. люд.-год. (15,2 %). 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 323 тис. грн додаткової виручки від.

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 підприємства та інших господарств 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  $a_2 = -30602,45$ .

Будь-які зміни в діяльності підприємства, незалежно від ефективності прийнятих рішень не будуть впроваджені у виробництво без відповідної мотивації персоналу підприємства. Одним із головних матеріальних стимулів використання трудових ресурсів є її оплата. Між ними проявляється закономірна залежність. Це найбільш гостра і складна проблема, що самостійно вирішується в кожному господарстві залежно від сукупності соціальних, організаційно-економічних факторів, стану розвитку суспільства. Справедлива оплата праці – це потужна рушійна сила прогресу. Загальновідомо, чим вона вища, тим вища мотивація до праці.

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 підприємства у 2021 р. порівняно з 2017 р. збільшився у 2,2 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 2017 р. (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Динаміка складу фонду оплати праці та інших виплат підприємства,  
2017-2021 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	+,-	%
Фонд оплати праці працівників – всього	15681,0	17864,0	21271,0	26253,0	34143,0	18462,0	217,7
фонд основної заробітної плати	11243,3	13290,8	16059,6	18429,6	22329,5	11086,2	198,6
у % до загального фонду	71,7	74,4	75,5	70,2	65,4	-6,3	91,2
фонд додаткової заробітної плати – всього	4437,7	4573,2	5211,4	7823,4	11813,5	7375,8	266,2
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	3863,4	3973,7	4521,0	7073,1	10992,9	7129,5	284,5
Заохочувальні та компенсаційні виплати – всього	156,8	178,6	212,7	262,5	341,4	184,6	217,7
з них: матеріальна допомога	125,4	142,9	170,2	210,0	273,1	147,7	217,7
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	1,6	1,8	2,1	2,6	3,4	1,8	217,7
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	5436,9	6783,6	8520,0	9926,3	13962,7	8525,8	256,8

Заохочувальні та компенсаційні виплати збільшились за 2017-2021 рр. у 2,17 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 2,6 рази та становила 13962 грн, а враховуючи сезонність виробництва, вона напевно є вищою.

В умовах повної самокупності і самофінансування Підприємства, 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 підприємства 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. Підприємства стабільно прибуткове підприємство, розмір операційних витрат якого за досліджуваний період збільшився у 1,7 рази, проте всі вони покриті і у 2021 р. підприємство отримало майже 20 млн. грн валового прибутку. Зменшились фінансові витрати та інші операційні витрати. У 2021 р. підприємство від виробничо-фінансової діяльності отримало 2,2 млн. грн чистого прибутку – більше ніж у 2017 р. на 676 тис. грн. Коефіцієнт автономії Підприємства у 2021 р. становить більше 0,5 (0,864 у 2021 р.), що свідчить про те, що у підприємства є резерви та можливості позичати додаткові ресурси.

2. Середньооблікова чисельність працівників зменшилась за досліджуваний період на 39 осіб, у тому числі у сільськогосподарському виробництві – на 35 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 підприємства за досліджуваний період майже не змінилась. Число працівників апарату управління у 2021 р. складала 18 осіб (9 %), що на 6 осіб менше. Чисельність керівників є стабільною та складає 6 осіб. Чисельність виробничого персоналу зменшилась у 2021 р, проти 2017 р. на 53 особи, а у структурі – 91 %.

3. Розраховані ланцюгові темпи зростання та приросту вказують на ефективну HR-політику підприємства та підвищення показників продуктивності праці. Зростання обсягів отриманої виручки Підприємства спостерігається за весь період, а найбільше у 2021 р проти 2020 р. – на 54,8 %. середньооблікова чисельність працівників має темпи спаду за 2017-2021 рр. Фонд оплати праці за 2017-2021 рр. збільшився з 15 млн. грн до 34 млн. грн., прибуток у розрахунку на працюючого зріс майже на 10 %.

4. Сукупний потенційний фонд робочого часу підприємства за період 2017-2021 рр. зменшився на 73,9 тис. люд.-год. (15,2 %). 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 323 тис. грн валової продукції. Фонд оплати праці Підприємства у 2021 р. порівняно з 2017 р. збільшився у 2,2 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.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-МАРКЕТИНГУ ТА HR-БРЕНДА

#### **3.1. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності HR-маркетингу**

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 Підприємства 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 Підприємства в управлінні та забезпеченні ефективного використання персоналу варто обрати стратегію динамічного зростання (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Характеристика запропонованої стратегії HR-маркетингу підприємства**

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 підприємства були отримані такі результати (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Матриця SWOT-аналізу соціально-економічного розвитку підприємства**

Сильні сторони	Слабкі сторони
вигідне географічне розташування	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 Підприємства 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 підприємстві 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 підприємства**

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 Підприємства 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 необхідно є перебудова діяльності кадрової служби Підприємства. 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. 3.1).

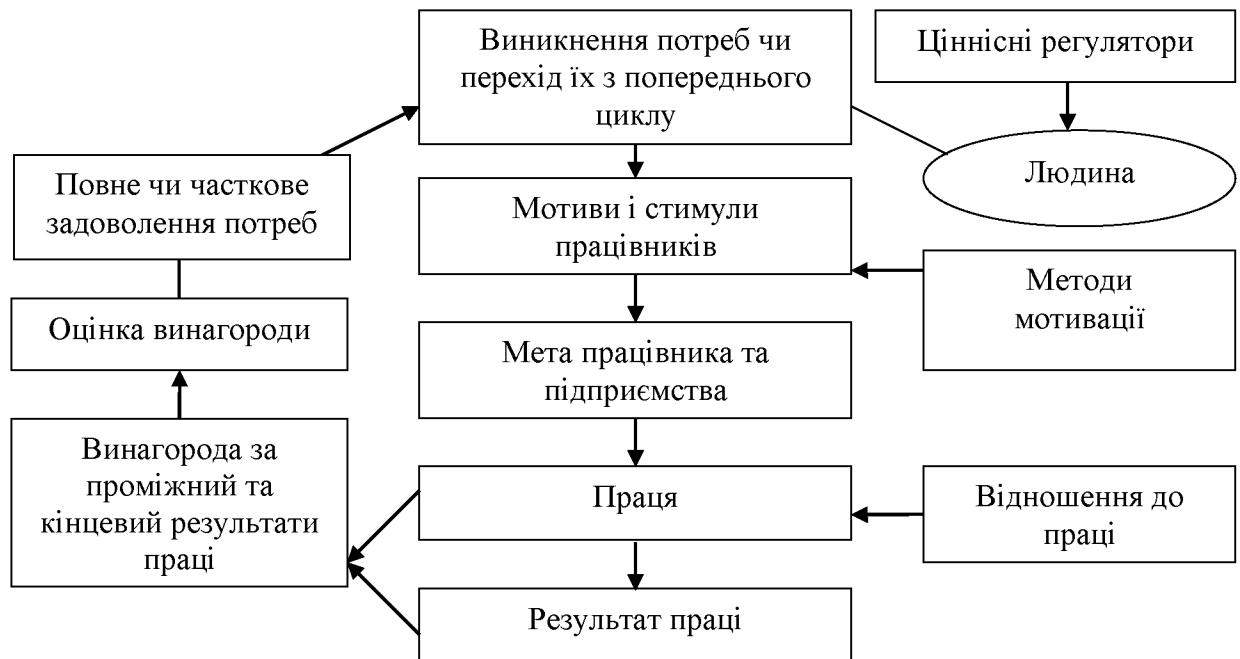


Рис. 3.1. Механізм стимулювання праці в первинному підрозділі

Мотивація праці працівників сільського господарства посідає одне з чільних місць як важлива складова ефективної діяльності господарюючого суб'єкта. 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 Підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Рівень задоволеності працівників підприємств підприємства трудовою 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 підприємстві**

Причини	Питома вага відповідей, %	Ранг
<b>Причини задоволеності</b>		
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
<b>Причини незадоволеності</b>		
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 підприємства 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 Підприємства 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 – 203 особи. Скорочення втрат робочого часу дозволить скоротити працівників на 3 особи, підвищити продуктивність праці на 6,6 % і зекономити кошти в розмірі 322,7 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 підприємства**

Показники	Фактично, 2021 р.	Проект, 2023 р.
Втрати робочого часу, люд.-год.		
щорічні відпустки (основні та додаткові)	27598,0	27598,0
тимчасова непрацездатність	6560,0	3280,0
відпустки без збереження заробітної плати за згодою сторін	0,0	0,0
нерегламентовані перерви та простой	5897,8	2948,9
Разом	40055,8	33826,9
Відпрацьовано одним працівником в середньому, год.	2065,6	x
Чисельність працівників, осіб	203	x
Нерегламентовані трати робочого часу одного працівника, год.	61,2	x
Загальні нерегламентовані втрати робочого часу працівниками підприємства, люд.-год.	12457,84	x
Скорочення втрат робочого часу одного працівника, год.	x	30,6
Загальні втрати робочого часу за проектом, люд.-год.	x	6228,9
Скорочення чисельності працівників за рахунок зменшення втрат робочого часу, осіб	x	3
Підвищення ефективності праці за рахунок зменшення втрат робочого часу, %	x	6,6
Чисельність працівників за проектом, осіб	x	200
Економія заробітної плати за рік, тис. грн	x	322,7
Економічний ефект за рахунок усунення нерегламентованих втрат робочого часу, тис. грн	x	6720,6

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. 3.2).

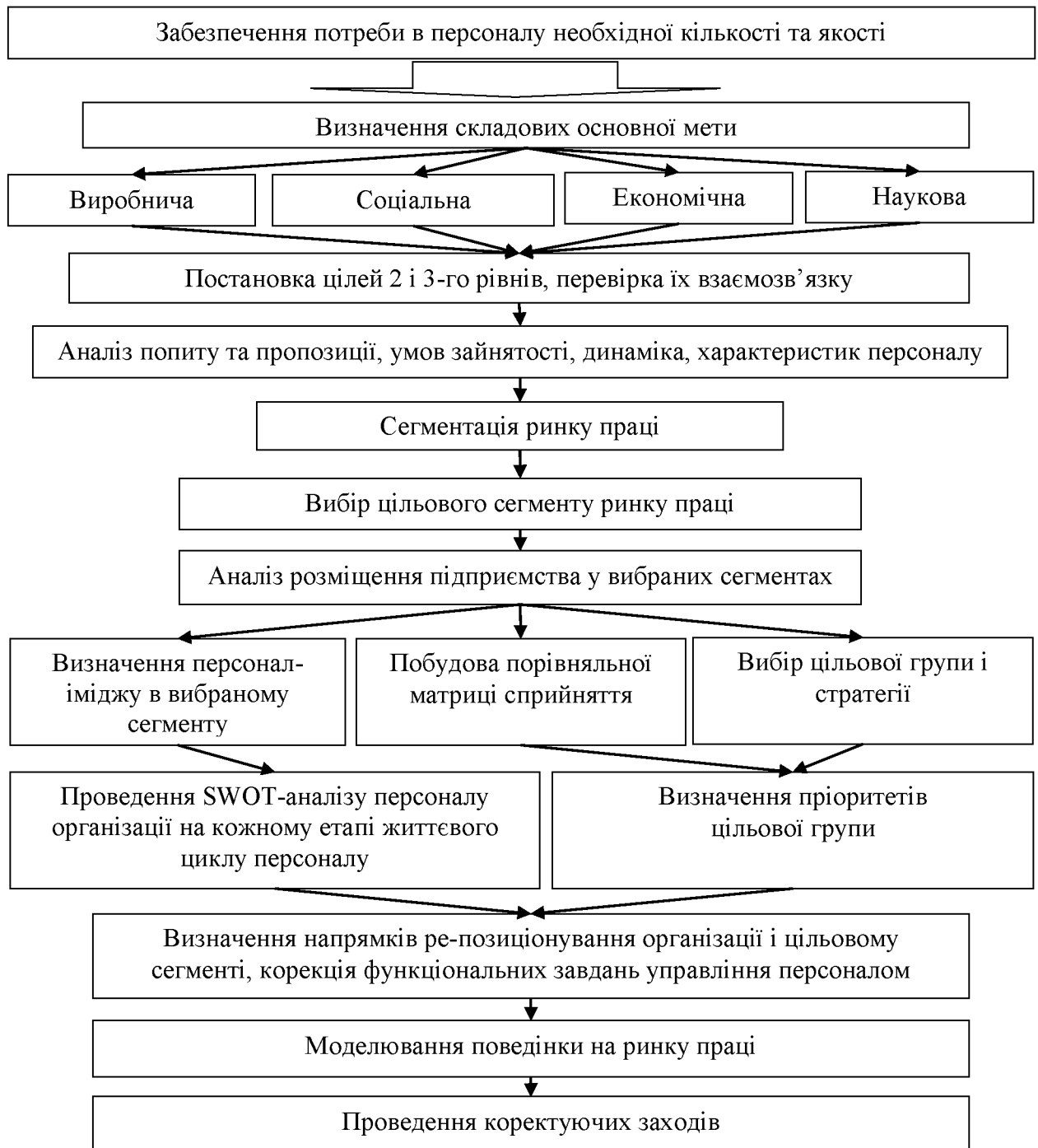


Рис. 3.2. Алгоритм застосування маркетингового підходу управління персоналом

### 3.2. Основні інструменти формування HR-бренду на сучасному ринку праці

Проектування іміджу організації – це основний метод HR-маркетингу сучасної організації. Центральною частиною реалізації цього методу є логічний аналіз основних процесів маркетингового управління іміджем організації у вигляді визначення основних цілей, стратегічних та тактичних завдань, системного інструментарію та конкретних робіт, необхідних для реалізації проекту.

Аналіз здійснюється з урахуванням принципів технології HR-маркетингу. На стратегічному рівні проектування іміджу роботодавця велика увага приділяється цілям, завданням та принципам маркетингу персоналу, а також логічному аналізу основних процесів кадрової маркетингової діяльності. Складові поняття іміджу підприємства-роботодавця (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Складові поняття іміджу підприємства-роботодавця**

Виникнення	Структура
<p>Імідж формується:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– через безпосередній контакт з об'єктом (не через прийняття готового, сформованого в інших людей іміджу);</li> <li>– як результат маркетингових заходів;</li> <li>– через динамічний процес, який веде до поступового зміцнення іміджу</li> </ul>	<p>Імідж включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– об'єктивно та суб'єктивно змінені уявлення про продукти, марки та фірми;</li> <li>– соціальні та персоніфіковані компоненти;</li> <li>– когнітивний, афективний та інтенціональний аспект;</li> <li>– змістовне та символічне наповнення, типаж, характерні особливості;</li> <li>– оцінки.</li> </ul>
Властивості	Функції та дія
<p>Імідж:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– є багатовимірним, але цілісним;</li> <li>– прив'язаний до часу та місця</li> <li>– не повністю усвідомлюється;</li> <li>– сприймається спрощено і (більше або менш) наочно;</li> <li>– стабільний і змінний у певних межах;</li> <li>– більш-менш ймовірний</li> </ul>	<p>Імідж впливає та зумовлює:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– відчуття навколишньої реальності та орієнтацію;</li> <li>– індивідуалізацію задоволення потреб;</li> <li>– відображення на поведінці та характер пропозиції</li> </ul>

Процес управління іміджем організації, виходячи з основних функцій управління, складається з планування, організації, керівництва та контролю.

Маркетингове управління іміджем роботодавця має складніший характер: етапу планування передують етапи прогнозування та проектування.

Прогнозування є ключовим етапом під час прийняття кадрових маркетингових рішень. Прогнозування спрямоване визначення тенденцій динаміки конкретного об'єкта (події) з урахуванням аналізу його стану у минулому і теперішньому та екстраполяції отриманих результатів у майбутнє. Прогнозування у сенсі цього терміну визначається як випереджаюче відображення майбутнього. Метою прогнозування є «пророцтво» майбутніх подій. Прогнозування, у вузькому значенні, є різноманітними формами наукових досліджень про конкретні перспективи розвитку будь-якого об'єкта чи явища.

Прогнозування іміджу організації ґрунтується на основі ряду методів. Ступінь формалізації у методах прогнозування може бути різним, а способи отримання прогнозованої інформації багатозначні. До них слід віднести: ймовірнісне моделювання, анкетування, метод інтерв'ю, опитування експертів тощо. Прогнозування іміджу роботодавця включає виявлення та оцінку основних факторів іміджу; дослідження факторів привабливості у конкретному цільовому сегменті; також необхідно спостереження станом макро- і мікросередовища HR-маркетингу, тобто аналіз факторів, що впливають на успішність організації на зовнішньому ринку праці і т.д. Важливо відзначити, що дослідження необхідно проводити регулярно через певні проміжки часу.

Комунікаційна системоутворююча категорія комплексу «маркетинг-мікс» є пріоритетною в рамках технології маркетингового управління іміджем сучасної організації. Від ефективності комунікаційної діяльності залежить успішність реалізації всієї технології HR-маркетингу.

Основна особливість цієї категорії маркетингового інструментарію у тому, що вона є інтеграційною, управлінською діяльністю у межах цієї категорії комплексної, неоднорідної, різнопланової. Використання

інтегрованої комунікації передбачає застосування різних інструментів, таких як: реклама, зв'язки з громадськістю, спонсорство та інших.

Робота зі створення HR-бренду у вигляді маркетингових комунікацій ведеться цілеспрямовано кожної цільової групи. Для молодих фахівців слід розглянути такі напрями інтеграційної комунікації: підтримка та налагодження внутрішньо організаційних зв'язків, стимулювання зайнятості та реклама іміджу роботодавця (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Напрями комунікаційної діяльності у технології маркетингового управління іміджем підприємства**

Інтеграційна комунікація		
Стимулювання зайнятості	Реклама іміджу персоналу	Внутрішньо організаційні зв'язки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- профорієнтаційна робота</li> <li>- взаємодія із джерелами покриття потреби у персоналі</li> <li>- використання різних форм зайнятості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- у рамках зв'язків з громадськістю</li> <li>- у найважливіших сегментах ринку праці</li> <li>- у межах реалізації шляхів покриття потреби у персоналі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- у рамках формальної оргструктури</li> <li>- соціального характеру</li> <li>- сервісна функція при відборі персоналу</li> </ul>

Стосовно внутрішнього ринку праці одним із проявів інтеграційної комунікації є здійснення внутрішньо організаційних зв'язків (так званих *internal relations*). Поняття «*internal relations*» виникло в теорії та практиці маркетингу персоналу як доповнення до широко поширеного в даний час поняття «*public relations*».

Специфічним випадком внутрішньоорганізаційних зв'язків вважатимуться виконання сервісної функції для відбору претендентів на вакантні посади. Даний вид робіт лежить на стику зовнішнього та внутрішнього HR-маркетингу. Він передбачає не лише задоволення потреб роботодавця (через вирішення завдання відбору персоналу щодо забезпечення організації трудовим потенціалом), а й сервісне обслуговування претендентів (зокрема їх інформування про умови відбору, його перебіг, надання експертного висновку про його результати тощо).

За аналогією з виробничим маркетингом можна сказати, що ефективні комунікації дозволяють вирішити таке комплексне завдання HR-маркетингу,

як стимулювання працевлаштування чи зайнятості (у маркетингу товарів та послуг – це стимулювання збуту). В даному випадку стосовно HR-маркетингу під стимулюванням зайнятості слід розуміти комплекс заходів комунікативного характеру, які сприяють більш активному залученню персоналу з уже встановлених цільових сегментів ринку праці.

Широкою за спектром завдань і охоплення претендентів є діяльність з проведення організацією-роботодавцем профорієнтаційної роботи. Роботодавець виступає у процесі профорієнтації важливою, але не єдиною ланкою. Велике значення має підтримка державних органів управління зайнятістю, освітою. Без участі навчальних закладів, створення спеціалізованих центрів профорієнтації вирішити це завдання навряд чи можливо. З іншого боку, усунення роботодавців із процесу профорієнтації також можна як чинник неефективності цієї роботи. Функція профорієнтації має бути складовим елементом системи підбору персоналу зовнішньому ринку праці. Акцент діяльності організації у процесі профорієнтації зміщується у бік таких форм, як професійна інформація та професійна консультація, які мають сприяти вирішенню наступних завдань:

- інформування зацікавлених осіб для полегшення вибору виду професійної діяльності;
- створення умов розвитку професійно значимих здібностей майбутніх працівників;
- визначення відповідності психофізіологічних та соціально-психологічних якостей тих, хто звернувся за консультацією;
- відповідність професійним вимогам обраного ними виду трудової діяльності.

Якісний рівень профорієнтаційної роботи – одна з важливих умов успішності трудової адаптації прийнятих до організації співробітників. Профорієнтація формує престиж та привабливість як організації в цілому, так і певного виду діяльності у її рамках.

Стимулювання зайнятості з боку організації-роботодавця забезпечує її активність на ринку праці, що, своєю чергою, сприяє завоюванню на ньому стабільної позиції. Велике значення для маркетингового управління HR-брендом є вибір шляхів покриття потреби в персоналі через встановлення взаємодії з суб'єктами ринку праці. Дані суб'єкти ринку праці виступають як джерела покриття потреби в персоналі. І тут саму організацію-роботодавця слід як суб'єкт ринку праці та внутрішнього джерела покриття потреби у персоналі. Шляхи покриття потреби у персоналі є методи залучення персоналу в певного джерела покриття кадрової потреби. При визначенні шляхів покриття додаткової потреби у персоналі зазвичай виділяють за рівнем участі організації у процесі залучення співробітників два різновиди: активні та пасивні.

До активних шляхів покриття потреби у персоналі для підприємства слід віднести такі варіанти взаємодії:

- підприємство підбирає персонал безпосередньо у навчальних закладах у вигляді укладання двосторонніх угод, як із цим навчальним закладом, і з учасником навчання;

- підприємство подає заявки з вакансій до місцевих або міжрегіональних служб зайнятості (біржі праці);

- підприємство використовує послуги консультантів з персоналу (вони можуть виконувати посередницькі функції з підбору кандидатів) та послуги спеціалізованих посередницьких фірм з найму персоналу (комерційних бірж праці);

- підприємство вербує новий персонал через своїх співробітників.

Це відбувається головним чином у трьох напрямках:

- вербування кандидатів із сімейного кола співробітників;
- вербування кандидатів в інших організаціях;
- вербування у навчальних закладах.

Підприємство укладає лізингові угоди з іншими роботодавцями на певних умовах надання кадрових ресурсів.

У якості пасивних шляхів умовно можна виділити два різновиди рекламних кампаній:

- у центральних засобах масової інформації та спеціалізованих виданнях;
- у регіональних засобах масової інформації.

За змістом реалізацію пасивних шляхів можна зарахувати до діяльності з реклами іміджу персоналу. Перелічені варіанти шляхів залучення персоналу пов'язані із зовнішніми джерелами покриття потреби у кадрах. Власна організація може розглядатися як внутрішні джерела. Шляхами покриття потреби у персоналі є:

- переміщення персоналу у межах одного чи кількох підрозділів, або з відповідним перенавчанням, або без нього;
- переміщення співробітників на більш високий ієрархічний рівень організації (як правило, з отриманням додаткового навчання);
- формування нової функціональної ролі співробітника в рамках колишнього робочого місця при відповідному додатковому навчанні.

Як правило, організація задіює не одне, а кілька джерел покриття потреби в персоналі. Їхній вибір залежить в основному від наступних факторів: вимоги до претендентів; фінансові можливості організації-роботодавця; стан ринку праці; рівень витрат на залучення персоналу. Встановлення ділової взаємодії із суб'єктами ринку праці можливо через комунікативні зв'язки із нею. Дані зв'язки працюють на формування позитивного іміджу персоналу.

Для того щоб формування HR-бренду мало цілеспрямований вплив, необхідна його реклама, спрямована, переважно, на зовнішню частину ринку праці. Головною метою реклами іміджу персоналу є підтримка іміджу HR-бренду як елемента бренду підприємства у важливих сегментах ринку праці. Особливу роль грає реклама іміджу персоналу у стратегічному плані. Позитивний HR-бренд роботодавця у потенційних трудових ресурсів

(особливо у молодого покоління) – це запорука успішного розвитку Підприємства у майбутньому.

Гнучка зайнятість персоналу (на умовах неповного використання часу, неповної присутності на робочих місцях, акордної організації праці тощо) створює додаткові елементи в управлінні мотивацією трудової діяльності та в привабливості умов праці для окремих категорій співробітників.

Таким чином, у результаті комунікаційна діяльність у рамках технології HR-маркетингу підприємства сучасної організації має такі особливості:

1. стосовно внутрішнього ринку праці одним із проявів інтегрованої комунікації є виділення на перший план неформальних елементів відносин в організації, що формуються в рамках формальної структури;

2. при відборі претендентів на вакантні посади має здійснюватися як задоволення потреб роботодавця, так й обслуговування претендентів;

3. діяльність з проведення організацією – роботодавцем профорієнтаційної роботи дозволяють вирішити таке комплексне завдання HR-маркетингу, як стимулювання працевлаштування чи зайнятості;

4. реклама HR-бренду носить стратегічний характер і спрямована переважно на зовнішню частину ринку праці;

5. всі джерела покриття потреби в персоналі поділяються на зовнішні та внутрішні по відношенню до організації-роботодавця. Зовнішні джерела – це об'єкти професійної та соціальної інфраструктури, які забезпечують покриття потреби у персоналі організації. Внутрішні джерела – це можливості організації у самозабезпеченні потребами у персоналі.

Ще однією важливою особливістю використання маркетингу у сфері управління персоналом є пріоритетність соціально-технологічного підходу у розумінні сутності кадрової маркетингової діяльності. Важливим завданням проектування іміджу роботодавця є визначення етапів технології формування HR-бренду підприємства, а також опис практичного застосування даної технології на кожному з етапів (табл. 3.9).

**Етапи реалізації технології маркетингового управління HR-брендом підприємства на зовнішньому ринку праці**

Найменування етапів	Опис практичного застосування технології маркетингового управління HR-брендом на зовнішньому ринку праці
Визначення цілей для маркетингу персоналу	З стратегічних цілей організації визначити цілі кадрової маркетингової діяльності. Визначення цілей диференціюється залежно від об'єкта маркетингового управління: потенційних співробітників, співробітників, що діють, іміджу організації-роботодавця.
Визначення кадрових маркетингових стратегічних завдань	Визначення стратегічних завдань має враховувати три напрями маркетингу персоналу: внутрішнє маркетингове управління персоналом організації, зовнішнє маркетингове управління персоналом, маркетингове управління іміджем персоналу.
Визначення принципу використання кадрового маркетингового інструментарію та визначення тактичних завдань для кожної із категорій системного комплексу «маркетинг-мікс»	Для вирішення завдань з маркетингового управління бренд-іміджем організації необхідно використовувати систему «маркетинг-мікс». Основний принцип застосування даної системи полягає в тому, що при проектуванні діяльності з маркетингового управління бренд-іміджем організації слід враховувати п'ять категорій засобів: «споживач», «продукт», «соціальний обмін», «ціна», «комунікація». Для ефективного застосування даної системи важливо розробити чіткі критерії використання кожної з п'яти категорій системи «маркетинг-мікс».
Складання докладного опису заходів щодо вирішення тактичних завдань для кожної з категорій системного комплексу «маркетинг-мікс»	Складання докладного опису заходів щодо вирішення тактичних завдань здійснюється за допомогою логічного аналізу основних процесів маркетингового управління бренд-іміджем сучасної організації відповідно до напрямів категорій системного комплексу «маркетинг-мікс». Цей аналіз здійснюється на етапі проектування та базується на результатах досліджень, які здійснювалися на етапі прогнозування бренд-іміджу організації-роботодавця. Результатом проведення даного логічного аналізу будуть конкретні заходи та заходи, які логічно взаємопов'язані та взаємопов'язані між собою та спрямовані на досягнення єдиної стратегічної мети.

З погляду інтеграційного підходу до розгляду завдань маркетингу існують три основні принципи маркетингового управління, які є базовими, у тому числі, для HR-маркетингу: комплексний підхід до розгляду завдань на стратегічному та тактичному рівнях; системний підхід у використанні кадрового маркетингового інструментарію; спрямованість на політику соціальної взаємодії між споживачем (потенційними та наявними співробітниками організації) та виробником (організацією-роботодавцем).

### Висновки до розділу 3

1. 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 підприємства.

2. Маркетингове управління HR-брендом є один із напрямів HR-маркетингу підприємства. 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.

3. У процесі реалізації комплексного плану підвищення ефективності використання персоналу Підприємства 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 підприємства 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 підприємства на 50 % та підвищення ефективності праці. Скорочення втрат робочого часу дозволить скоротити працівників на 3 особи, підвищити продуктивність праці на 6,6 % і зекономити кошти в розмірі 322,7 тис. грн. Економічний ефект скорочення втрат робочого часу складе 6,7 млн. грн додаткової валової продукції.

## ВИСНОВКИ

1. Підприємство є стабільно прибутковим, розмір операційних витрат якого за досліджуваний період збільшився у 1,7 рази, проте всі вони покриті і у 2021 р. підприємство отримало майже 20 млн. грн валового прибутку. Зменшились фінансові витрати та інші операційні витрати. У 2021 р. підприємство від виробничо-фінансової діяльності отримало 2,2 млн. грн чистого прибутку – більше ніж у 2017 р. на 676 тис. грн (у 1,4 рази).

2. Середньооблікова чисельність працівників зменшилась за досліджуваний період на 39 осіб, у тому числі у сільськогосподарському виробництві – на 35 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 %.

3. Розраховані ланцюгові темпи зростання та приросту вказують на ефективну HR-політику підприємства та підвищення показників продуктивності праці. Зростання обсягів отриманої виручки підприємства спостерігається за весь період, а найбільше у 2021 р проти 2020 р. – на 54,8 %. середньооблікова чисельність працівників має темпи спаду за 2017-2021 рр. Фонд оплати праці за 2017-2021 рр. збільшився з 15 млн. грн до 34 млн. грн., прибуток у розрахунку на працюючого зріс за останній рік майже на 10 %.

4. Сукупний потенційний фонд робочого часу підприємства за період 2017-2021 рр. зменшився на 73,9 тис. люд.-год. (15,2 %). 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 263 тис. грн валової продукції. Фонд оплати праці підприємства у 2021 р. порівняно з 2017 р. збільшився у 2,2 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.

6. 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 підприємства.

7. Маркетингове управління HR-брендом є один із напрямів HR-маркетингу підприємства. 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.

8. У процесі реалізації комплексного плану підвищення ефективності використання персоналу підприємства 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.

9. Для досліджуваного підприємства 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.

10. Одним із основних заходів підвищення мотивації праці та зміцнення трудової дисципліни є застосування адміністративних, соціальних та економічних методів. Нами запланована оптимізація використання робочого часу Підприємства на 50 % та підвищення ефективності праці. Скорочення втрат робочого часу дозволить скоротити працівників на 3 особи, підвищити продуктивність праці на 6,6 % і зекономити кошти в розмірі 322,7 тис. грн. Економічний ефект скорочення втрат робочого часу складе 6,7 млн. грн додаткової валової продукції.