

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально–науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної**

## **МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему: «**Управління розвитком персоналу організації в конкурентному  
бізнес–середовищі**»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес–адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
1 групи  
заочної форми здобуття освіти  
Кондратенко Олександр Олександрович  
Керівник: Зось–Кіор Микола Валерійович  
Рецензент: Заяц Ольга Василівна

**Полтава – 2024 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНКУРЕНТНОМУ БІЗНЕС–СЕРЕДОВИЩІ .....	10
1.1. Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу організації .....	10
1.2. Ділова активність персоналу як елемент управління його розвитком в організації.....	17
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	24
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства.....	24
2.2. Аналіз факторів впливу на систему управління розвитком персоналу організації.....	30
2.3. Актуальний механізм управління розвитком персоналу організації....	36
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	43
3.1. Формування адаптивної кадрової політики організації .....	43
3.2. Підвищення ефективності мотиваційного механізму в системі управління розвитком персоналу організації .....	51
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ .....	73

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність дослідження управління розвитком персоналу в конкурентному бізнес–середовищі полягає в тому, що ефективне управління людськими ресурсами стало ключовим фактором успіху для організацій. Постійні зміни в ринкових умовах, технологічний прогрес та зростання конкуренції підкреслюють необхідність стратегічного підходу до розвитку компетенцій і підвищення продуктивності працівників. Оптимізація управління персоналом дає змогу організаціям не тільки адаптуватися до нових викликів, але й створювати стійкі конкурентні переваги, що робить дослідження цього напрямку важливим для сучасного бізнесу.

Теоретико–методологічні і практичні аспекти формування, використання і управління процесами розвитку персоналу організації в конкурентному бізнес–середовищі, визначення його структури, оцінки використання у процесі трудової діяльності висвітлили у своїх працях такі вчені: Балусєва О. В., Боришкевич І. І., Дашко І. М., Жосан Г.В., Жуковська В. М., Кучеренко С. К., Манухіна М. Ю., Тацій І. В., Олійник А. С., Піхуля О. Г., Сазонова Т.О., Федірець О.В., Федоришина Л. М., Шацька З. Я., Шинкарук Л. В., Кубіцький С. О., Duda H. та ін.

Для повного розуміння управління розвитком персоналу організації в умовах конкурентного бізнес–середовища України під час війни важливо зосередитися на глибинному аналізі унікальних викликів, з якими стикаються як організації, так і працівники. Війна створює специфічні умови, де одночасно загострюються проблеми безпеки, нестабільності ринку праці та обмежених ресурсів, що впливає на мотивацію, лояльність і продуктивність персоналу. Дослідження повинно приділити увагу адаптаційним механізмам, які допомагають організаціям зберігати таланти, забезпечувати розвиток і навчання співробітників попри обмеження, а також підвищувати психологічну стійкість персоналу. Необхідно врахувати аспекти мобільності

кадрів, ролі державної підтримки та міжнародних інституцій, а також адаптацію методів управління до нових реалій. Також варто глибше вивчити, як організації можуть використати кризу для розвитку нових компетенцій у співробітників, підтримувати корпоративну культуру та забезпечувати віддалену взаємодію команд у складних умовах.

Це обумовило актуальність теоретичного і практичного дослідження проблем розвитку персоналу організації в конкурентному бізнес–середовищі, дозволило визначити мету і завдання магістерської дипломної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково–дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.). У межах означеної тематики обґрунтовувалась система управління розвитком персоналу організації в конкурентному бізнес–середовищі.

**Метою магістерської дипломної роботи** є обґрунтування теоретико–методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо формування механізму управління розвитком персоналу організації в конкурентному бізнес–середовищі.

Для досягнення мети магістерської дипломної роботи було визначено наступні **завдання**:

дослідити теоретичні аспекти управління розвитком персоналу організації;

розкрити сутність ділової активності персоналу як елемента управління його розвитком в організації;

охарактеризувати організаційно–економічні особливості організації;

провести аналіз факторів впливу на систему управління розвитком персоналу організації;

виявити актуальний механізм управління розвитком персоналу

організації;

надати пропозиції з удосконалення адаптивної кадрової політики організації;

представити ефективний мотиваційний механізм в системі управління розвитком персоналу організації.

**Об'єктом дослідження магістерської дипломної роботи** є процес управління розвитком персоналу організації.

**Предметом дослідження** є особливості формування механізму управління розвитком персоналу організації в конкурентному бізнес-середовищі.

**Методи дослідження.** У процесі роботи над дослідженням для розв'язання поставлених завдань автором застосовувались такі загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення – для визначення особливостей управління розвитком персоналу організації; економіко-математичні методи – для проведення організаційно-економічного аналізу показників господарської діяльності та оцінки розвитку системи управління розвитком персоналу організації; системний підхід – для характеристики механізму управління розвитком персоналу організації; системного та статистичного аналізу – для вивчення, групування, виявлення домінуючих факторів, що впливають на управління розвитком персоналу організації в конкурентному бізнес-середовищі, для аналізу й інтерпретації фактичних даних організації; графічний метод – для наочного зображення теоретичних та практичних положень магістерської дипломної роботи.

**Інформаційна база** магістерської дипломної роботи представлена у вигляді широкого кола вітчизняних і зарубіжних літературних й електронних джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних видань. Статистичну базу досліджень становить дані звітності Підприємства за 2019–2023 роки.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у аналізі існуючих і розробленні нових теоретичних положень, які стосуються вдосконалення

управління формування механізму управління розвитком персоналу організації в конкурентному бізнес–середовищі, зокрема об’єкту дослідження, а саме:

розвинуті теоретичні положення управління розвитком персоналу організації. Закцентовано увагу на необхідності удосконалення механізму управління розвитком персоналу організації на засадах адаптивної кадрової політики організації;

здійснено аналіз управління розвитком персоналу організації в конкурентних умовах ведення бізнесу;

розроблено шляхи вдосконалення процесу управління розвитком персоналу організації, а саме внесено пропозиції щодо підвищення ефективності мотиваційного механізму.

**Практична значущість** магістерської дипломної роботи полягає в комплексній й прикладній спрямованості теоретичних розробок і визначається впровадженням в організації комплексної моделі управління розвитком персоналу; пропозицій змін до існуючого механізму управління розвитком персоналу організації в конкурентному бізнес–середовищі.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення і результати досліджень за темою магістерської дипломної роботи оприлюдненні публікацією статті у фаховому виданні і в формі доповідей на науково–практичних конференціях [21; 24; 45]:

1. Федірець О.В., Брикайло Є.Б., Неводничий Я.С., Бурмака О.В., Кондратенко О.О., Хорсун М.О. Місце продовольчої та агропродовольчої сфер у структурі економічної системи управління. *Актуальні проблеми економіки*. № 9 (279). 2024. С. 87–95.

2. Зось–Кіор І., Кондратенко О., Хорсун М. Безпекове управління розвитком персоналу підприємства в конкурентному бізнес–середовищі. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково–практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава: ПДАУ, 2024. Том 1.

С. 145–147.

3. Кондратенко О.О., Хорсун М.О., Шацька З.Я. Менеджмент інноваційного розвитку інтегрованих структур бізнесу. Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XX Міжнародної науково–практичної конференції, Київ, 25.10.2024, Національний авіаційний університет. Редакційна колегія: Кириленко О. [та інші]. К.: НАУ, 2024. С. 222–224.

**Структура роботи.** Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 73 сторінки. Містить 18 таблиць, 5 рисунків, 3 додатків. Список використаних джерел налічує 61 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНКУРЕНТНОМУ БІЗНЕС–СЕРЕДОВИЩІ

### 1.1. Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу організації

Напрями конкурентної боротьби зазвичай зосереджуються в галузі технічних нововведень, удосконалення технологій. Однак тим засобом, який гарантує успіх діяльності організацій, є перш за все ефективна організація управління персоналом. Ринкова економіка висуває цілу низку принципових завдань, одним із найважливіших серед яких є максимально ефективно використання кадрового потенціалу. Для того щоб досягти цих цілей, необхідна чітко розроблена кадрова політика. У сучасних умовах кадрова політика більшістю вчених визнається фундаментом процесу управління персоналом. Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації [8; 12; 24; 25; 30]. На рівні організації природа та роль кадрової політики полягає у такому:

кадрова політика є невід’ємною частиною загальної політики організації;

кадрова політика відображає основні наміри керівництва щодо формування кадрового складу та його характеристик, механізму реалізації цілей та завдань, що спрямовані на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу, створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатен своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації, що певним чином обумовлюється державною кадровою політикою;

механізм кадрової політики перш за все обумовлюється економічними інтересами й не завжди відповідає цілям працівника як об'єкта кадрової політики;

кадрова політика має забезпечити концентрацію очікувань та сподівань загальної політики організації;

кадрова політика покликана узгодити інтереси соціальних груп, спрямувати їх активність на продуктивну ділову взаємодію, знизити ймовірність деструктивного протистояння;

неузгодження кадровою політикою економічних інтересів організацій та цілей працівника, зрештою, породжує мотивовані конфлікти.

Сьогодні кадрові підрозділи реалізують багато функцій, раніше розсіяних по економічних, виробничо–технічних та інших підрозділах. Їх інтеграція в одному місці свідчить про реальне зростання впливу людських ресурсів у практиці внутрішньо фірмового керівництва. Така побудова служби дає змогу адміністрації реально управляти цим важливим ресурсом і вирішувати складні завдання підвищення ефективності роботи організацій [33; 35; 38; 43].

Цільове завдання управління розвитком персоналу організації може бути вирішене по–різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти:

звільняти працівників або зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом;

проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;

проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;

проводити додатковий набір персоналу або задовольнитися наявною кількістю за умови більш раціонального її використання;

вкладати гроші в підготовку «дешевих», але вузькоспеціалізованих працівників, або «дорожчих», але маневрених [41; 44; 52].

Незважаючи на очевидну вигідність вдосконалення управління розвитком персоналу організацій, лише мала їх кількість займається цим

питанням впритул. Механізм реалізації кадрової політики – це не що інше, як нормована система організаційних заходів, яка зачіпає як соціальні, так й організаційно–адміністративні сторони життєдіяльності організацій задля запобігання кадровим проблемам і задоволення потреб організацій в персоналі.

На основі концепції та принципів управління розробляють кадрову політику, що включає основні напрями, форми, методи й критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання та діяльності організацій загалом. Кадрова політика є генеральним напрямом кадрової роботи, яка реалізується в процесі управління персоналом і модифікується за ступенем зміни стратегічних пріоритетів. Управління персоналом – це важкий процес забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання та професійного розвитку в організаціях.

Нині в умовах переходу до ринкової економіки багато керівників організацій недооцінюють значення методів управління персоналом, що притаманні сучасному менеджменту й активно використовуються за кордоном для ефективного управління та підвищення продуктивності праці. Кадрова політика – це набір основних принципів, які використовуються кадровою службою організацій. Вона є стратегічною лінією поведінки в роботі з персоналом.

Управління розвитком персоналу організації – це створення організацією трудового колективу, який би найкращим чином сприяв суміщенню цілей організації та його працівників. Управління розвитком персоналу організації має на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену та високопродуктивну робочу силу. Вона повинна збільшувати можливості організацій, реагувати на вимоги ринку найближчим майбутнім. Персонал – це працівники, зайняті виробництвом для виконання виробничих завдань, які володіють певними навичками та спеціальною кваліфікацією. Персонал є найважливішим об'єктом кадрової політики організацій [47; 54; 55; 56; 57; 58].

Кадри – найбільш рухлива частина продуктивних сил. Склад кадрів характеризується наступними показниками: освітній рівень, спеціальність, професія, кваліфікація, стаж роботи, вік, співвідношення окремих категорій працівників. Як показано на рис. 1.1, зайняті працівники, підрозділяються на дві великі групи: виробничу і невиробничу.

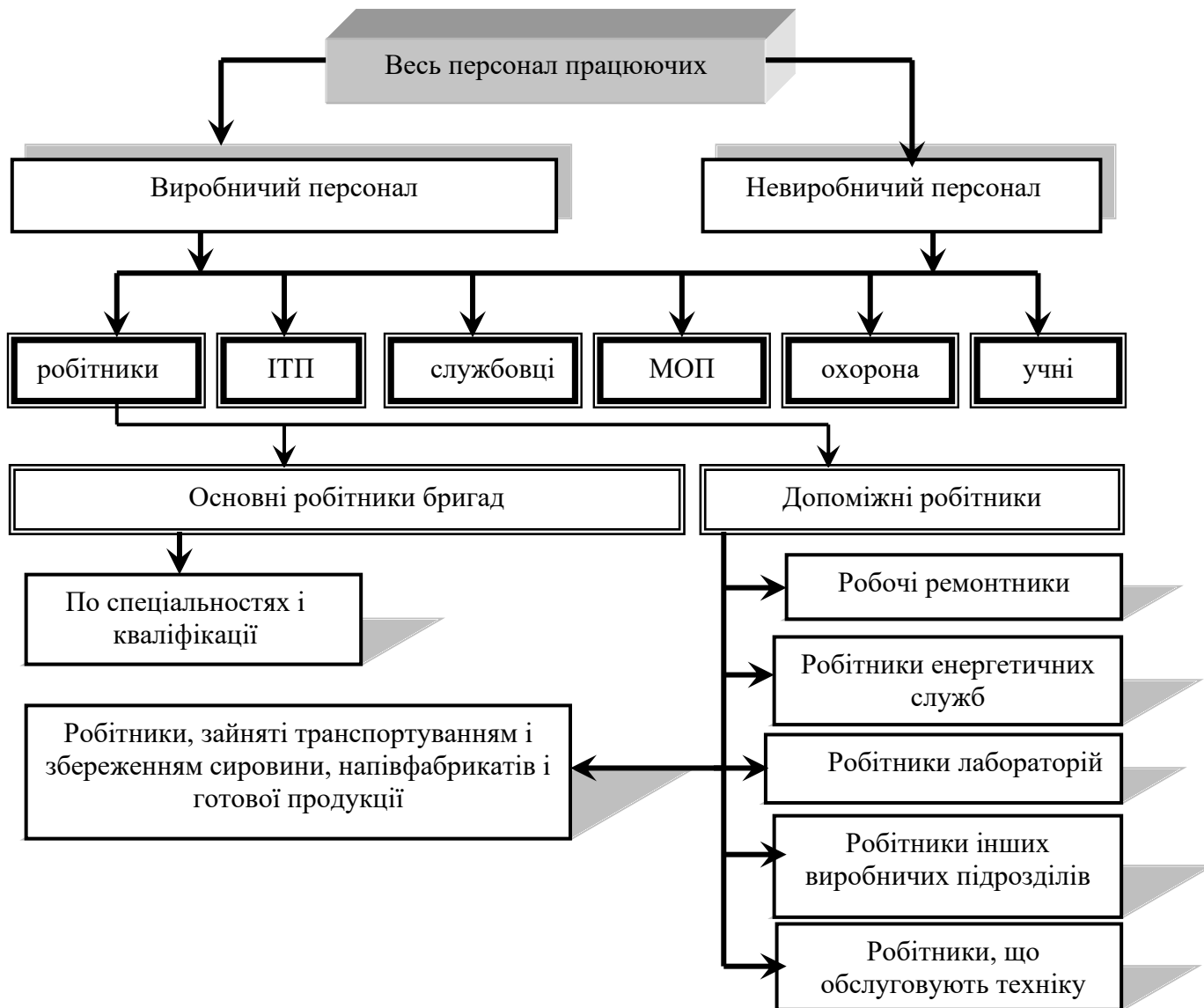


Рис. 1.1. Склад працівників організації [складено автором на основі 32; 46]

До засад формування кадрової політики організацій належать:  
 підпорядкування кадрової політики стану та завданням стратегічного розвитку організацій;

баланс економічних та соціальних аспектів кадрової політики;

узгодження кадрової політики з регіональним ринком праці за кваліфікацією робітників, рівнем оплати праці, різноманітними категоріями, умовами праці, темпами розвитку організацій та наявністю трудових ресурсів;

узгодження рішень адміністрації з трудовим колективом щодо кадрової політики за умови дотримання чинного законодавства;

особистість керівника, що впливає на постановку кадрової роботи, тому першочерговою задачею управління персоналом є постійна турбота про керівні кадри, яка забезпечує постійне поповнення складу керівних кадрів свіжими силами;

посилення теоретичної підготовки та практичного загартування кадрів управління;

забезпечення принципового ставлення до кадрів під час їх підбору та заміни;

постійне підвищення відповідальності кадрів за доручену справу;

вжиття практичних заходів з безперервного покращенню діяльності органів управління;

зміцнення правової основи державного та суспільного життя, дотримання законності у сфері кадрової роботи на всіх рівнях організації суспільства як гарантія забезпечення державних та суспільних інтересів, якісного розвитку всіх сфер життєдіяльності суспільства;

забезпечення оптимальної відповідності особистих якостей робітника вимогам роботи (робочого місця, посади), що є основним завданням кадрової політики (облік загальних та спеціальних здібностей, особистісних та ділових якостей працівника є головною вимогою наукової організації підбору та розстановки кадрів, одним з основних принципів кадрової політики);

поглиблення демократії, розвиток самоуправління, розширення відкритості в кадровій роботі, що є факторами соціально-економічного розвитку підприємства та принципами сучасної кадрової політики;

оновлення та вдосконалення соціально–демографічної та професійно–кваліфікаційної структури кадрів, соціальної мобільності, змін техніки та технології (забезпечення притоку працівників, оптимальному поєднанні досвідчених кадрів з великим стажем та молодих, ініціативних спеціалістів);

принцип використання праці робітників згідно з їх спеціальною підготовкою (освітою) [18; 29; 40; 51; 53; 59].

Професія – це визначений комплекс знань і практичних навичок, якими повинний володіти робітник для виконання роботи. У середині професії виділяються вузькі спеціальності. У багатьох організаціях велика питома вага працівників підсобно – допоміжного господарства, що викликано досить високим рівнем автоматизації основного виробництва і великим обсягом ремонтних робіт, розвинутим енергогосподарством і інше (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Склад працюючих на середньостатистичному підприємстві [складено автором на основі 31]**

Категорії працівників	Питома вага, %
ІТР, службовці та інші категорії	12 – 22
Робітники, у тому числі:	78 – 88
технологічний персонал	25 – 35
робітники енергопостачання і КППіА	10 – 15
лабораторний контроль і дослідницькі роботи	8 – 10
товарно – транспортний персонал	15 – 20
Інші категорії	8 – 12

Для правильної організації виконання робіт і підготовки кадрів існує кваліфікаційний поділ праці. Він пов'язаний з наявністю робіт різної складності, з необхідністю відділення простих малокваліфікованих робіт від складних, виконання яких потребує від робітника великих знань і навичок.

Управління розвитком персоналу організацій визначається внутрішніми та зовнішніми чинниками. Так, до зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику організацій, належать національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон'юнктури,

ситуація на ринку праці. Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику організацій, є цілі організацій, їхня тимчасова перспектива й ступінь пропрацьованості, стиль управління, умови праці, якісні характеристики трудового колективу. Цілі кадрової політики поділяються на економічні та соціальні. Економічними цілями є досягнення прийнятної пропорції між витратами та результатами. Кадрові рішення спрямовані на безумовне зменшення кадрових витрат. Вони необхідні для оптимізації пропорції між цими витратами, з одного боку, та продуктивністю праці, з іншого боку. Соціальними цілями є вдосконалення матеріального й нематеріального становища персоналу організацій. Більшою мірою це стосується заробітної плати, зменшення тривалості робочого часу, соціальних видатків, облаштування робочих місць і надання можливості працівнику брати участь в ухваленні рішень [22; 23; 34; 45; 61].

Отже, управління розвитком персоналу організації – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації. Цілями управління розвитком персоналу є своєчасне забезпечення організацій персоналом необхідної якості у необхідній чисельності; забезпечення умов реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством; раціональне використання кадрового потенціалу; формування й підтримка ефективної роботи трудових колективів. Управління розвитком персоналу організації засновується на принципах справедливості, послідовності, дотримання трудового законодавства, рівності, відсутності дискримінації. До зовнішніх чинників, що визначають управління розвитком персоналу організації, належать національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон'юнктури, перспективи розвитку ринку праці [36; 37; 48; 50]. Внутрішніми чинниками, що визначають управління розвитком персоналу, є цілі організацій, їхня тимчасова перспектива й ступінь пропрацьованості; стиль управління; умови праці; якісні характеристики трудового колективу.

## **1.2. Ділова активність персоналу як елемент управління його розвитком в організації**

Сучасне управління розвитком персоналу організації – це продовження місії та стратегічних цілей організації, спрямованих на отримання результатів та перспектив її розвитку. Метою розвитку персоналу організації є досягнення балансу між економічною та соціальною політикою щодо ефективного використання людських ресурсів, своєчасне забезпечення підрозділів організації кваліфікованим персоналом, створення умов для ефективного використання та розвитку навичок працівників організації, соціально–економічне задоволення очікувань та інтересів працівників [3; 4; 7; 28; 49].

Метою розвитку персоналу організації є орієнтація на посередництво звітності про організаційну культуру, ефективну мотивацію та професійний розвиток працівників організації. Мета розвитку персоналу полягає у формулюванні цілей у часі, відповідно до стратегії розвитку організації, надати проблеми та поставити за мету знайти спосіб досягнення цих цілей. Для досягнення цих цілей особливо важливо керуватися організацією виробництва поведінки кожного з її працівників. Як стратегія розвитку організації в цілому, кадрова політика розробляється на основі внутрішніх ресурсів і традицій організації та можливостей, які пропонує зовнішнє середовище. Кадрова політика є частиною політики організації і повинна повністю відповідати концепції її розвитку. Кадрова політика повинна визначати напрям і основи роботи з загальними положеннями та конкретними вимогами до неї. Основна її мета – гарантувати збалансованість процесів підбору, утримання персоналу, його розвитку відповідно до потреб суспільства, вимог чинного законодавства та ситуації на ринку праці [10; 16; 42; 60].

Метою розвитку персоналу є збалансування процесів оновлення та підтримання кількості та якісного складу людських ресурсів відповідно до

потреб організації, вимог чинного законодавства та ситуації на ринку праці, а також створення високоефективних та високопрофесійних обов'язків громади, гнучких та здатних відповідним чином реагувати на зміни.

Основні завдання управління розвитком персоналу є:

своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості й у достатній кількості;

забезпечення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;

раціональне використання трудового потенціалу;

формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

Основні види управління розвитком персоналу:

політика підбору персоналу;

політика професійного навчання;

політика оплати праці;

політика навчання у сфері кадрових змін, політика у сфері соціальних відносин.

Необхідно зазначити, що ефективна система управління розвитком персоналу, яка створює умови для раціонального використання персоналу в організації, є:

невід'ємна частина програми стратегічного розвитку бізнесу, тобто підтримка реалізації стратегії через персонал;

гнучка, тобто повинна бути стабільною, з одного боку, тому що певні плани працівників пов'язані зі стабільністю, а з іншого – динамічною, тобто пристосуванням до змін тактики організації, економічної ситуації на ринку;

фінансово виправдані з урахуванням реальних фінансових можливостей, які забезпечать індивідуальний підхід до працівників.

Таким чином, управління розвитком персоналу повинно зосереджуватися на створенні системи роботи з персоналом, яка спрямована на досягнення не лише економічного, а й соціального впливу в умовах дотримання чинного законодавства [6; 11; 15].

Створення працездатної, ефективної команди професіоналів – виклик для будь-якого керівника, водночас, – це вершина управлінської майстерності.

Ділову активність організації необхідно розглядати як активність його персоналу. Управляти активністю персоналу можна за допомогою чинників, що впливають на неї. Оцінка таких чинників дозволить менеджерам визначити в якому підрозділі і на який чинник необхідно впливати, щоб підвищилася ділова активність всієї організації. У цьому напрямі дослідження важливо оцінити всі чинники, які впливають на діяльність організації, а не лише на характеристики персоналу. Крім того, оцінка діяльності не кожного окремого працівника, а підрозділу має надзвичайно важливе значення, тому необхідно оцінити чинники, що мають відношення до виробничої, технічної, економічної, фінансової та економічної діяльності. Необхідно дослідити своєчасний підбір, адаптацію, розвиток персоналу, підвищення ефективності виробництва за рахунок мотивації праці та досягнення стратегічних цілей організації.

Розглядаючи ділову активність організації з погляду активності її персоналу, потрібно відзначити, що для кожного структурного підрозділу і кожного відділу по-різному виявляється і ефективність роботи, і, відповідно, ділова активність. У зв'язку з цим можна виділити три види активності – залежно від підрозділів організації:

- 1) виробнича активність – рівень робочих основного і допоміжного виробництва;
- 2) техніко-економічна активність – технічний відділ, відділ технічного контролю, конструкторський відділ, технологічна підготовка виробництва, відділ постачання;
- 3) фінансово-господарська активність – відділ праці і заробітної плати, планово-економічний відділ, бухгалтерія, відділ маркетингу, вищий менеджмент [5; 9; 13].

Показники, що використовуються для розрахунку активності, можуть відрізнятися з кількох причин: об'єктивної та суб'єктивної. Однак якщо об'єктивні причини не вдається подолати, на суб'єктивні можна і слід впливати. Адже команда має вирішальний вплив на настрій та функціонування організації. Згуртованість та конфліктність колективу, його стабільність, рівень кваліфікації та обізнаності працівників, активність, дисципліна – все це безпосередньо визначає ефективність організації. Різні методи пропонують інші чинники: елементи потенціалу зайнятості. Аналіз методів та підходів виявив сім чинників, які впливають не тільки на діяльність працівників організації, але також є «причиною» діяльності. Використовуючи елементи теорії нечітких множин, можна визначити лінгвістичну оцінку, а згодом і кількісні значення кожної лінгвістичної змінної. Результати оцінок наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Оцінка впливу чинників на ділову активність персоналу в організації

[39]

Чинник	Оцінка	Вага	Загальне значення
Освіта	$X_1$	$w_1$	$K_1 = X_1 * w_1$
Здоров'я	$X_2$	$w_2$	$K_2 = X_2 * w_2$
Професійність	$X_3$	$w_3$	$K_3 = X_3 * w_3$
Особисті якості	$X_4$	$w_4$	$K_4 = X_4 * w_4$
Мотивація	$X_5$	$w_5$	$K_5 = X_5 * w_5$
Взаємовідносини у колективі	$X_6$	$w_6$	$K_6 = X_6 * w_6$
Умови праці	$X_7$	$w_7$	$K_7 = X_7 * w_7$
Сума	–	1	$\sum_{i=1}^n K_i$

Керівник підрозділу оцінює дані чинники для своїх співробітників. Потім знаходяться середньоарифметичні значення кількісних оцінок ( $X_i$ ) для підрозділів, що характеризують кожен вид активності: виробничу, техніко–економічну і фінансово–господарську. Оскільки для кожного підрозділу значущість чинників буде різною, то необхідно визначити вагу кожного чинника ( $w_i$ ), при чому:

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1 \quad (1.1)$$

Вагу можуть задавати експерти, або керівники підрозділу. Загальне значення визначається як результат множення оцінки (середньоарифметичного значення оцінки по підрозділу) і ваги, тобто:

$$K_i = \prod_{i=1}^n X_i w_i \quad (1.2)$$

Порівнюючи три результативні показники  $\sum_{i=1}^n K_i$  (вони повинні приймати значення від 0 до 1), відповідні виробничій, техніко–економічній і фінансово–господарській активності, можна визначити в якому підрозділі і на якій саме чинник необхідно впливати, щоб ділова активність даного підрозділу і відповідно ділова активність всієї організації підвищилася [14; 17; 19].

*Таблиця 1.3*

**Чинники, що впливають на активність персоналу організації [складено автором на основі 20; 21; 26; 27]**

Чинник	Методи оцінки	Необхідний показник
Освіта	Опитування або аналіз персональних карток робітників	Процентне співвідношення людей з вищою і середньою освітою, навчання персоналу, інтелектуальні показники, отримання другої освіти
Здоров'я	Опитування або аналіз пропусків через хвороби	Кількість пропусків за лікарняними листками
Професійність	Опитування	Стаж роботи, креативність, компетентність, показники по професії, здатність організувати і планувати, раціонально використовувати робочий час, творчий підхід
Особисті якості	Опитування (анкетування)	Ініціативність, чесність, справедливість, рішучість, енергійність

Продовж. табл. 1.3

Чинник	Методи оцінки	Необхідний показник
Мотивація	Експеримент: ввести психологічну мотивацію і оцінити результат; опитування	Рівень заробітної плати (порівняння із зарплатою у галузі або регіоні), співвідношення методів мотивації, плинність кадрів
Психологічний клімат у колективі	Опитування (анкетування); побудова соціограм	Комунікабельність, піклування про людей
Належні мови праці	Аналіз документів з охорони праці	Напруга праці, оцінка приміщень, забезпеченість технікою

Потім встановлюються значення коефіцієнтів вагомості параметрів для оцінки групового показника конкурентоспроможності. Вони можуть бути обчислені за наступною формулою:

$$\omega_i = \frac{1}{\sum_{j=1}^n r_{ij}}, \quad (1.3)$$

де  $\omega_i$  – вагомість  $i$ -го показника;

$r_{ij}$  – значення елемента матриці парних порівнянь, розташованого за  $i$ -м рядком та  $j$ -м стовпчиком.

Далі на основі кількісної оцінки активності персоналу планово-економічного відділу і ваги окремих чинників розрахуємо загальне значення оцінки.

Отже, саме активність повинна бути базовим показником для заохочення, винагороди, застосування як економічного, так і морального стимулювання працівників організації. Практична значущість оцінки чинників, що впливають на ділову активність, полягає в тому, що менеджери на основі запропонованої моделі оцінок можуть визначити сильну або слабку ланку, тобто той чинник, управління який приведе до зростання ділової активності в діяльності організації. Розрахований показник активності персоналу підрозділу порівнюється з середнім по організації за відповідний період і слугує підставою для нарахування або не нарахування премії.

## Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретико–методичні засади управління розвитком персоналу організації в конкурентному бізнес–середовищі доцільно зазначити, що:

1. Встановлено, що управління розвитком персоналу організації – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації. До зовнішніх чинників, що визначають управління розвитком персоналу організації, належать національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон'юнктури, перспективи розвитку ринку праці. Внутрішніми чинниками, що визначають управління розвитком персоналу організації, є цілі організацій, їхня тимчасова перспектива й ступінь пропрацьованості; стиль управління; умови праці; якісні характеристики трудового колективу.

2. Визначено, що саме активність повинна бути базовим показником для заохочення, винагороди, застосування як економічного, так і морального стимулювання працівників організації. Практична значущість оцінки чинників, що впливають на ділову активність, полягає в тому, що менеджери на основі запропонованої моделі оцінок можуть визначити сильну або слабку ланку, тобто той чинник, управління який приведе до зростання ділової активності в діяльності організації. Розрахований показник активності персоналу підрозділу порівнюється з середнім по організації за відповідний період і слугує підставою для нарахування або не нарахування премії. Проаналізовано методичні підходи до формування принципів та методів управління персоналом організацій, які являють собою послідовні етапи реалізації управлінського впливу, що дає можливість оцінити завантаженість управлінського персоналу. Встановлено, що обсяг роботи і чисельність управлінських підрозділів залежать від безлічі виробничих чинників, що визначають потужність виробництва.

## РОЗДІЛ 2

# ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНКУРЕНТНОМУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ

### 2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Дослідження системи управління розвитком персоналу організації в конкурентному бізнес–середовищі проводилося нами на матеріалах організації, що є Приватним підприємством. Основними регламентуючими документами, згідно із якими підприємство здійснює свою діяльність, є Господарський кодекс України, статут й інші внутрішні нормативні документи [1–2]. Організація використовує механістичний підхід до проектування взаємодії із зовнішнім середовищем, використовуючи формальні правила, процедури, централізоване прийняття рішень, права, відповідальність, ясність у рівнях ієрархії, об’єктивну систему винагороди, об’єктивні критерії відбору та оцінки кадрів, відносини носять офіційний характер.

По взаємодії структурних підрозділів організація має лінійно–функціональну організаційну структуру управління (Додаток А).

Метою діяльності організації є отримання прибутку через здійснення виробничої, комерційної, посередницької, іншої діяльності за порядком та умовами, визначених чинним законодавством і статутом.

Місією організації є виробництво продукції для задоволення потреб ринку й отримання максимально можливого прибутку. Відповідно до статуту, основними видами діяльності підприємства є (види діяльності за КВЕД): вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Підприємство перебуває на етапі зрілості. Отже, відбувається максимізація прибутку, встановлюється адаптивна система менеджменту,

планування і контролю витрат.

Система управління формалізована, небюрократизована, здійснюється галузева диверсифікація підприємства із метою завоювання конкурентних переваг на ринку. Механізм прийняття рішень децентралізований.

Комбінований тип управління усуває недоліки лінійного й функціонального типу. В цій структурі управління функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, готують рішення для лінійного керівника, що прямо впливає на виконавців. Передбачено, що першому керівникові в виробленні конкретних питань й підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат із функціональних підрозділів. У структурних підрозділах робота фахівців апарату управління регламентується Положеннями та Посадовими інструкціями.

Існуюча оргструктура організації у цілому достатньо ефективна, окремі керівники мають можливість контролювати виконання завдань, одночасно здійснюючи зворотній зв'язок. Широкий спектр функцій, що виконують працівники підприємства, компенсується їх невеликою трудомісткістю.

Можна стверджувати, що оргструктура організації є адекватною бізнес–середовищу й достатньо ефективною у існуючих умовах господарювання.

За допомогою SWOT–аналізу проведемо дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації, визначимо та оцінимо діючу стратегію за допомогою аналізу показників зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. із цією метою проведемо первинний стратегічний аналіз за допомогою складання матриці SWOT–аналізу (табл. 2.1). Аналізуючи сильні та слабкі сторони в діяльності організації виявили, що сильні сторони переважають над слабкими.

Аналізуючи наведені сильні та слабкі сторони організації за 2023 рік, можна зробити такі висновки:

організація має можливість диверсифікувати ризики та збільшити

обсяги продажів за рахунок орієнтації на різні ринкові сегменти;

Таблиця 2.1

**Сильні і слабкі сторони організації, 2023 р. [складено автором]**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Декілька цільових ринків 2. Ліквідна продукція 3. Позитивний імідж, в. ч. благодійного характеру 4. Висока якість продукції 5. Новітня технологія 6. Довгострокові перспективи розвитку 7. Власний автопарк, що може доставити продукцію споживачу	1. Невелика ринкова частка 2. Низький ступінь готовності працівників до змін 3. Відсутність потужностей по зберіганню продукції 4. Коливання цін на продукцію 5. Статеві–вікова асиметрія 6. Сезонність виробництва продукції. 7. Велика енергоємність

продукція легко реалізується, що позитивно впливає на фінансову стабільність;

репутація компанії, зокрема благодійна діяльність, сприяє підвищенню довіри клієнтів і партнерів;

висока якість продукції забезпечує конкурентну перевагу та формує лояльність клієнтів;

використання сучасного обладнання і технологій виробництва підвищує ефективність виробництва та якість продукції;

організація має чітке бачення майбутнього, що забезпечує стабільність і розвиток;

можливість самостійної доставки продукції зменшує залежність від логістичних партнерів і знижує витрати;

невелика ринкова частка обмежує можливості впливу на ринок і створює залежність від конкурентів;

низький ступінь готовності працівників до змін може уповільнювати адаптацію до нових ринкових умов чи технологій;

відсутність потужностей для зберігання продукції ускладнює планування поставок і реагування на коливання попиту;

коливання цін на продукцію створює фінансову нестабільність та ризики для доходів;

статево–вікова асиметрія може призводити до дисбалансу в команді, впливаючи на ефективність роботи (за час війни суттєво збільшилася питома вага жінок і людей похилого віку);

сезонність виробництва обмежує доступність продукції в певні періоди та призводить до нерівномірного доходу;

велика енергоємність, зокрема тваринницької продукції, збільшує витрати, особливо в умовах зростання цін на енергоносії.

При цьому організація намагається оптимізувати енерговитрати через модернізацію обладнання або впровадження альтернативних джерел енергії, розвивати ринкову частку за рахунок збільшення обсягу виробництва тваринницької продукції, інвестувати в навчання персоналу, щоб підвищити їхню готовність до змін, створити потужності для зберігання продукції рослинництва, що зменшить залежність від сезонності, досліджувати ринок для більшої стабільності цін і розробляти механізми хеджування цінових ризиків. Це дозволить організації ефективніше використовувати свої сильні сторони та мінімізувати вплив слабких. Аналізуючи табл. 2.2, можна визначити, які із певних зовнішніх актуальних чинників мають найбільший позитивний чи негативний вплив на організацію.

*Таблиця 2.2*

**Можливості і загрози організації, 2023 р. [складено автором]**

Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту продукції	1. Збільшення рівня конкуренції в галузі
2. Нарощування товарообігу	2. Технологічне відставання
3. Економія на масштабах виробництва	3. Невдала інвестиційна політика
4. Нарощування основного та оборотного капіталу	4. Зниження рівня кваліфікації кадрового складу
5. Зростання продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників	5. Девальвація
6. Стійкий попит на продукцію	6. Зростання податкового навантаження
7. Енергонезалежність	7. Неприятлива економічна, епідеміологічна, безпекова ситуація в державі
8. Підвищення рівня цін через збільшення питомої ваги продукції тваринництва у виручці	
9. Невдала поведінка конкурентів	

Щоб визначити загальну стратегію діяльності організації для поліпшення його позицій, складемо матрицю SWOT–аналізу

(рис. 2.1).

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Можливості (9)	Загрози (7)
Сильні сторони (7)	Поле Сс і М (16)	Поле Сс і З (14)
Слабкі сторони (7)	Поле Сл і М (16)	Поле Сл і З (14)

Рис. 2.1. Матриця SWOT–аналізу організації, 2023 р. [складено автором]

Таким чином, розглянувши можливості організації, її слабкі і сильні сторони, провівши аналіз загроз, витікаючих із зовнішнього середовища, можна зробити висновок, що організація на стадії росту, необхідно розробляти стратегії підтримки і розвитку сильних сторін діяльності організації у напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення. Отже, обираючи стратегію, слід пам'ятати, що можливості й загрози можуть переходити у свою протилежність. Невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Для організації необхідна така стратегія, що дозволить збільшити внутрішні сили й зовнішні можливості, й де слід скоротити слабкі внутрішні сторони й по можливості пом'якшити негативний вплив зовнішніх загроз.

В організації заробітна плата працівникам нараховується не за тарифними ставками, а відповідно до встановлених місячних посадових окладів. Такий підхід застосовується для керівників, спеціалістів і службовців. Посадовий оклад визначається як фіксований розмір заробітної плати, який встановлюється залежно від займаної посади. Система оплати праці на основі окладів може включати преміювання за досягнення кількісних і якісних показників.

Керівництво організації затвердило штатні розклади, у яких зазначені посади працівників та відповідні їм місячні оклади. Розмір окладів може змінюватися залежно від рівня кваліфікації відповідно до затверджених

положень про професії чи посади. Керівники, інженерно–технічні працівники та службовці можуть отримувати премії за підсумками фінансово–господарської діяльності організації. Таке преміювання здійснюється з прибутку організації згідно із затвердженим положенням і є інструментом стимулювання.

Управління персоналом в організації здійснюється начальником служби управління персоналом, який відповідає за планування та впровадження заходів з адаптації, мотивації, розвитку корпоративної культури та утримання персоналу. Крім того, він аналізує причини плинності кадрів, прогулів і порушень трудової дисципліни, розробляє пропозиції щодо усунення виявлених проблем, а також організовує процес навчання співробітників організації.

Проведений аналіз організаційної структури показали наявність певних недоліків. Структура є надмірно розширеною та застарілою, що знижує її гнучкість. Формальні процедури і правила ускладнюють взаємодію між працівниками апарату управління, а також створюють необхідність узгодження дій різних функціональних підрозділів. Це значно збільшує навантаження на керівника організації та його заступників, що негативно впливає на оперативність і ефективність ухвалення управлінських рішень.

Рекомендується, щоб керівництво організації детально пояснило працівникам переваги, які принесуть зміни, і необхідність їх впровадження. Важливо запевнити персонал у збереженні їхніх позицій в організації та покращенні умов роботи після змін. Додатково варто винагороджувати тих, хто активно сприяє впровадженню змін, і створювати атмосферу спокою та довіри, мінімізуючи занепокоєння серед співробітників.

В умовах швидкозмінного бізнес–середовища необхідно враховувати, що можливості та загрози можуть змінювати свою природу. Отже, організації потрібна стратегія, яка спрямована на посилення внутрішніх ресурсів і використання зовнішніх можливостей, а також на зменшення внутрішніх слабких сторін і пом'якшення впливу зовнішніх загроз.

## 2.2. Аналіз факторів впливу на систему управління розвитком персоналу організації

Найважливіше значення для системи управління розвитком персоналу організації має її ресурсний потенціал, що складатися із земельних ресурсів, основних і оборотних засобів, товарної політики, тому логічним є аналіз динаміки складу і структури земельного фонду організації (Додаток Б, табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Динаміка складу і структури земельного фонду організації, 2019–2023 рр., га [складено автором]

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа	4200	4200	4220,0	4309,0	4076,0	-3,0
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	4152	4152	4110,0	4201,0	3910,0	-5,8
рілля	3956	3956	3914,0	3978,0	3680,0	-7,0
Припадає на 1 середньорічного працівника сільгоспугідь, га	17,1	17,2	17,1	17,2	15,9	-7,0

Аналіз динаміки складу і структури земельного фонду організації за 2019–2023 роки дозволяє визначити основні тенденції та зміни у використанні земельних ресурсів. У 2019 році загальна площа становила 4200 га, у 2023 році вона зменшилася до 4076 га, що відповідає зменшенню на 3,0%. Зменшення загальної площі пов'язане зі змінами у власності на землю. Площа сільськогосподарських угідь у 2019 році становила 4152 га, а в 2023 році – 3910 га. Це означає скорочення на 5,8%. Площа ріллі скоротилася з 3956 га у 2019 році до 3680 га у 2023 році, що становить зменшення на 7,0%.

У 2019 році на одного середньорічного працівника припадало 17,1 га, а в 2023 році – 15,9 га, що на 7,0% менше. Це пов'язане зі скороченням площі сільськогосподарських угідь і змінами у структурі зайнятості, що пов'язано із розвитком тваринництва. Загальна тенденція демонструє скорочення площ земельного фонду, особливо сільськогосподарських угідь та ріллі. Найбільше зниження спостерігається у площі ріллі.

Проаналізуємо динаміку чисельності працівників організації за допомогою даних табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Динаміка структури кадрового складу організації, 2019–2023 рр.

[складено автором]

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., (+,-)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	243	241	241	244	246	1,2
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	–
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	44	45	45	47	48	9,1
до загальної кількості працівників, %	18,1	18,7	18,7	19,3	19,5	7,7
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	199	196	196	197	198	–0,5
до загальної кількості працівників, %	81,9	81,3	81,3	80,7	80,5	–1,7
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	97,9	98,3	98,3	99,6	100,0	2,1

Чисельність працівників залишалася у 2023 році зросла до 246 осіб або на 1,2% у порівнянні з 2019 роком, що свідчить про поступове розширення діяльності організації і збільшення потреб у трудових ресурсах. Кількість управлінців збільшилася з 44 осіб у 2019 році до 48 осіб у 2023 році, тобто на 9,1%. Частка управлінських кадрів у загальній чисельності працівників зросла з 18,1% у 2019 році до 19,5% у 2023 році (+7,7%). Зростання частки

управлінських кадрів може бути пов'язане з оптимізацією структури управління.

Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, зменшилася з 199 осіб у 2019 році до 198 осіб у 2023 році. У порівнянні з 2021 роком це зменшення становить  $-0,5\%$ . Частка таких працівників у загальній кількості знизилася з  $81,9\%$  у 2019 році до  $80,5\%$  у 2023 році ( $-1,7\%$ ). Питома вага працівників, що проживають у сільській місцевості, зростає з  $97,9\%$  у 2019 році до  $100\%$  у 2023 році ( $+2,1\%$ ).

Для того, щоб проаналізувати діяльність суб'єкту господарювання, що досліджується, необхідно розглянути його виробничий напрямок і спеціалізацію за допомогою даних табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка складу і структури грошових надходжень від реалізації продукції організації, 2019–2023 рр., тис. грн [складено автором]**

Показники	Вартість товарної продукції, тис. грн					У середньому за три роки, тис. грн	Питома вага до загального підсумку, %	Місце продукції за питомою вагою
	Роки							
	2019	2020	2021	2022	2023			
Продукція рослинництва – всього	67610,2	75682,6	99806,6	74338,0	103474,3	84182,3	61,3	x
Культури зернові та зернобобові	39910,1	45867,0	55757,7	58638,6	59917,1	52018,1	37,9	1
Насіння ріпаку та кользу	5486,6	4982,6	7523,0	3083,0	9377,7	6090,6	4,4	6
Соняшник	22183,4	24821,4	17147,5	12313,9	20982,9	19489,8	14,2	3
Культури овочеві відкритого ґрунту	30,1	11,6	190,3	113,5	345,3	138,2	0,1	8
Продукція тваринництва – всього	46725,5	45415,4	46239,2	47688,2	70356,9	51285,0	37,3	x
Жива маса великої рогатої худоби	8615,4	6891,3	7648,8	9137,4	14843,7	9427,3	6,9	4
свиней	7566,9	7524,8	7580,0	7924,7	13156,5	8750,6	6,4	5
Молоко	30454,5	30909,7	30348,8	30086,2	37130,0	31785,8	23,1	2
Мед	49,6	62,7	396,0	313,2	526,0	269,5	0,2	7
Продукція сільського господарства і послуги	119230	126019	146045,8	122026,2	186957,0	137430	100	x

Загальна виручка зросла з 119230 тис. грн у 2019 році до 173831,2 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про збільшення реалізації продукції за аналізований період. Продукція рослинництва становить 61,3% від загальних надходжень, що робить її основним джерелом доходів організації. Продукція тваринництва складає 37,3% від загальних надходжень, що є другою за значенням категорією.

Основним джерелом доходів є культури зернові та зернобобові, які у середньому забезпечують 37,9% загальних надходжень і займають 1 місце за питомою вагою. Їх обсяг реалізації зріс з 39910,1 тис. грн у 2019 році до 59917,1 тис. грн у 2023 році. Соняшник забезпечує 14,2% у середньому за три роки та займає 3 місце. Його обсяги коливаються, проте є стабільними. Менший внесок мають насіння ріпаку та кользу (4,4%) і овочев – 23,1% від загальних надходжень, що відповідає 2 місцю за питомою вагою. Реалізація молока зросла з 30454,5 тис. грн у 2019 році до 37130 тис. грн у 2023 році. Жива маса великої рогатої худоби (6,9%) і свиней (6,4%) також відіграють важливу роль. Їх обсяги реалізації помірно зростали. Мед забезпечує лише 0,2% загальних надходжень.

Найбільше зростання у рослинництві демонструють зернові та зернобобові культури (+50% за період). У тваринництві значне зростання показали свині (+73,9%) та жива маса великої рогатої худоби (+72,3%). Мед та овочеві культури залишаються малозначущими через невеликі обсяги реалізації.

Проведені розрахунки щодо визначення коефіцієнта спеціалізації, що свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства ( $K_c=0,301$ ), що пояснюється його орієнтацією на виробництво зерново–технічних культур та молока.

Проаналізуємо динаміку показників виробничо–комерційної діяльності, розглянувши дані табл. 2.6. Виробництво зросло з 119230 тис. грн у 2019 році до 186957 тис. грн у 2023 році, що становить приріст 56,8%. Це свідчить про значне збільшення виробничого обсягу. Виробництво на 1

працівника зросло на 92,4% за п'ятирічний період, що демонструє підвищення продуктивності праці. У 2023 році цей показник становить 944,2 тис. грн, що є суттєвим зростанням у порівнянні з 490,7 тис. грн у 2019 році. Виробництво на 100 га угідь зросло на 66,5%, досягнувши 4781,5 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про ефективніше використання земельних ресурсів.

Таблиця 2.6

**Динаміка виробничо–комерційної діяльності організації,  
2019–2023 рр. [складено автором]**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	119230	126019	146045,8	122026,2	186957,0	56,8
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	490,7	522,9	745,1	619,4	944,2	92,4
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	2871,6	3035,1	3553,4	2904,7	4781,5	66,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	101437	102243	100034,0	128907,0	160628,0	58,4
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	4985	9655	30904,0	482,0	9200,0	84,6
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	6,6	10,6	30,9	0,4	5,7	-0,9

Собівартість збільшилася на 58,4%, з 101437 тис. грн у 2019 році до 160628 тис. грн у 2023 році. Це майже пропорційно зростанню обсягів виробництва, але свідчить про підвищення витрат на виробництво продукції. Чистий прибуток має нестабільну динаміку: у 2021 році він досяг максимуму в 30904 тис. грн, але в 2022 році різко знизився до 482 тис. грн. У 2023 році прибуток склав 9200 тис. грн, що на 84,6% більше порівняно з 2019 роком, але значно менше від рівня 2021 року. Це може свідчити про коливання в доходах або збільшення витрат у окремі роки. Рентабельність у 2019 році становила 6,6%, у 2021 році – максимальні 30,9%, але в 2022 році знизилася до 0,4%. У 2023 році показник відновився до 5,7%, але це менше, ніж у 2019 році (зниження на 0,9%). Це свідчить про складність підтримання стабільного рівня прибутковості.

Динаміка та структура фонду заробітної плати персоналу підприємства за 2019–2023 рр. представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка заробітної плати персоналу організації, 2019–2023 рр.**

[складено автором]

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., (+,-)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Заробітна плата 1 працівника в місяць, грн	9453	11856	13779	15315	15313	5860
Ланцюговий темп приросту зарплати, %	7,03	25,41	16,22	11,14	-0,01	-7,04
Ланцюговий темп приросту продуктивності праці, %	23,30	6,56	42,49	-16,87	52,44	29,14
Питома вага заробітної плати в операційних витратах, %	20,3	21,7	20,4	22,1	20,7	0,4

У 2019 році заробітна плата одного працівника становила 9453 грн на місяць, а у 2023 році — 15313 грн, що на 5860 грн більше. Зростання заробітної плати склало 61,9% за п'ятирічний період, що є позитивною тенденцією для підвищення мотивації працівників. Проте в 2023 році зростання заробітної плати припинилося, і показник залишився на рівні 2022 року. Це може бути пов'язано з економічними викликами чи обмеженими можливостями для подальшого підвищення.

Найвищий темп приросту заробітної плати був у 2020 році (+25,41%) та в 2021 році (+16,22%), що свідчить про суттєве підвищення оплати праці в ці роки. У 2023 році зафіксовано нульове зростання зарплати (-0,01%), що є негативною тенденцією, враховуючи інфляцію та зростання вартості життя.

Темпи приросту продуктивності праці значно перевищують темпи приросту зарплати, особливо у 2021 році (+42,49%) та 2023 році (+52,44%). Це свідчить про покращення ефективності використання праці. У 2022 році продуктивність праці знизилася (-16,87%), що могло бути пов'язано з економічними чи зовнішніми факторами (наприклад, кризи чи пандемії).

Питома вага заробітної плати в операційних витратах залишалася стабільною, у межах 20,3–22,1%. У 2023 році вона склала 20,7%, що на 0,4

п.п. більше, ніж у 2019 році. Це свідчить про помірний вплив заробітної плати на загальні витрати організації.

Вищезазначене обумовлює необхідність пошуку управлінських рішень щодо підвищення ефективності управління процесами розвитку персоналу в умовах конкуренції як на товарних ринках, так і на ринку праці.

### **2.3. Актуальний механізм управління розвитком персоналу організації**

Управління персоналом в організації реалізується через кадрову стратегію і кадрову політику організації. Кадрова стратегія організації – це визначений, установлений набір методів і засобів управління персоналом, правил і норм поведінки всіх суб'єктів процесу управління персоналом, що дозволяє організації найбільш ефективно досягти довгострокових цілей її розвитку в існуючих умовах зовнішнього середовища. Кадрова політика організації – це система впливів на персонал товариства з боку керівництва організації, застосовуваних у плинні визначеного часу, з метою реалізації обраної кадрової стратегії.

Таким чином, кадрова політика – видове поняття стосовно кадрової стратегії. Вона забезпечує існування механізму впливу на персонал, встановленого в рамках кадрової стратегії методами і засобами протягом визначеного часу для досягнення цілей, що стоять перед організації. Основними компонентами реалізації стратегічного плану організації є тактика, політика, процедури і правила. Подібно тому як керівництво організації розробляє короткострокові цілі, що узгоджуються з довгостроковими цілями і полегшують їхнє досягнення, воно також часто повинно розробляти короткострокові плани, що узгоджуються з його загальними довгостроковими планами. На організації такі короткострокові стратегії називаються тактикою (рис. 2.2).

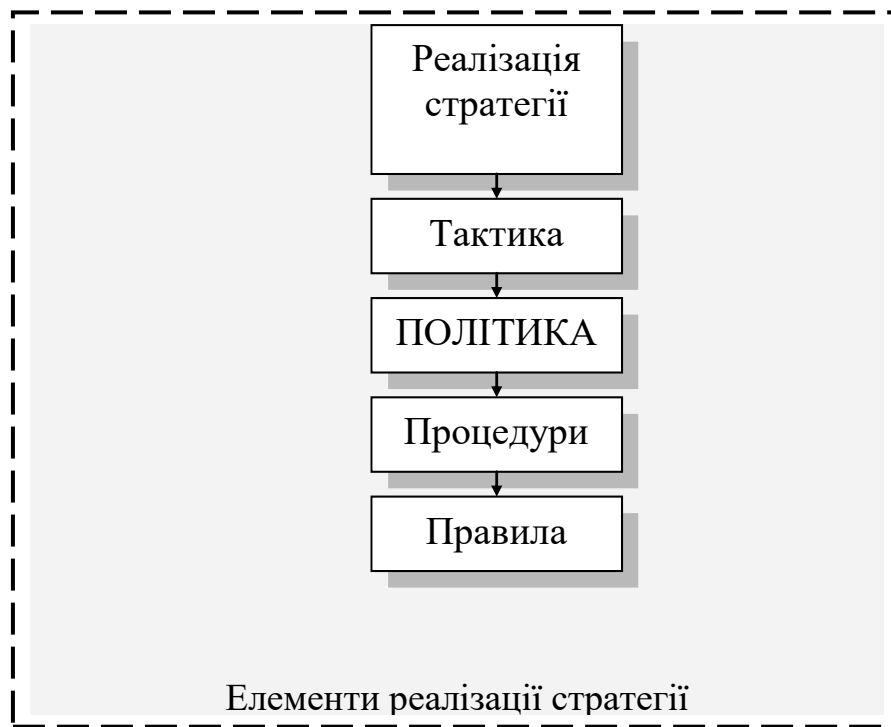


Рис. 2.2. Кадрова політика як компонент реалізації стратегії організації  
[складено автором]

Після складання довгострокових і тактичних планів керівництво організації приступає до розробки додаткових орієнтирів, щоб уникнути дезорієнтації і неправильного тлумачення цих планів. Таким етапом у процесі реалізації є вироблення політики.

Політика являє собою загальне керівництво для дій і прийняття рішень, що полегшує досягнення цілей організації. Головними напрямками кадрової політики організації є наступні: визначення основних вимог до персоналу у світлі прогнозу внутрішньої і зовнішньої ситуації, перспектив розвитку організації; формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління персоналом організації; формулювання концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників у світлі наміченої стратегії бізнесу; вибір шляхів залучення, використання, збереження і вивільнення кадрів, допомоги в працевлаштуванні при масових звільненнях; розвиток соціальних відносин тощо.

На організації застосовується пасивна кадрова політика. Пасивна кадрова політика – має місце в ситуації, у якій керівництво організації не має

вираженої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для організації характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації подібної кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на виникаючі конфліктні ситуації, які прагне погасити будь-якими засобами, найчастіше без спроб зрозуміти причини і можливі наслідки. Порівняння двох типів кадрової політики – закритої та відкритої – по основних кадрових процесах проілюстровано табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Порівняльна характеристика двох типів кадрової політики [складено автором]**

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили, відсутність припливу нових робочих рук
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення в конкурентні відносини, упровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників (“опікунів”), високої згуртованості колективу, включення в традиційні підходи
Навчання і розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у внутрішньокорпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до роботи організації
Просування персоналу	Ускладнена можливість росту, тому що переважає тенденція набору персоналу	Перевага при призначенні на вищі посади завжди надається співробітникам компанії, проводиться планування кар’єри
Мотивація і стимулювання	Перевага надається питанням стимулювання (зовнішньої мотивації)	Перевага надається питанням мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеці, соціальному прийнятті)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників, основний механізм інновацій – контракт, визначення відповідальності співробітника й організації	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни за рахунок усвідомлення спільності долі людини й організації

Побудова кадрової політики на організації розбивається на три етапи: нормування, програмування і моніторинг персоналу.

Нормування персоналу в організації проводиться з метою узгодження принципів і цілей роботи зі співробітниками, із принципами і цілями організації в цілому, стратегією й етапом її розвитку. Проводиться аналіз корпоративної культури, стратегії й етапу розвитку організації, прогноуються можливі зміни, конкретизується образ бажаного співробітника, шляхи його формування і мети роботи з персоналом.

Програмування персоналу в організації здійснюється з метою розробки програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов нинішніх і можливих змін ситуації. Будується система процедур і заходів щодо досягнення цілей, свого роду кадрових технологій, закріплених у документах, формах, і обов'язково з обліком як нинішнього стану, так і можливостей змін.

Моніторинг персоналу в організації здійснюється з метою розробки процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Виділяються індикатори стану кадрового потенціалу, розробляється програму постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів для розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу, проводиться оцінка ефективності кадрових програм і розробка методики їх оцінки.

Таким чином, кадрова політика організації має бути деталізована в процедурах і правилах, покликана полегшувати формування і реалізацію задач, що виконують кадрові служби. Сам процес управління персоналом організації є відображенням усього процесу управління як сукупності п'ятьох основних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, контролю і координації. Функція регулювання, що координує вищевказані функції в єдиному процесі управління персоналом, забезпечує його безперервність і безперебійність. Головна задача цієї функції – досягнення погодженості в роботі всіх підсистем кадрової служби шляхом установа рраціональних зв'язків між ними (рис. 2.3).

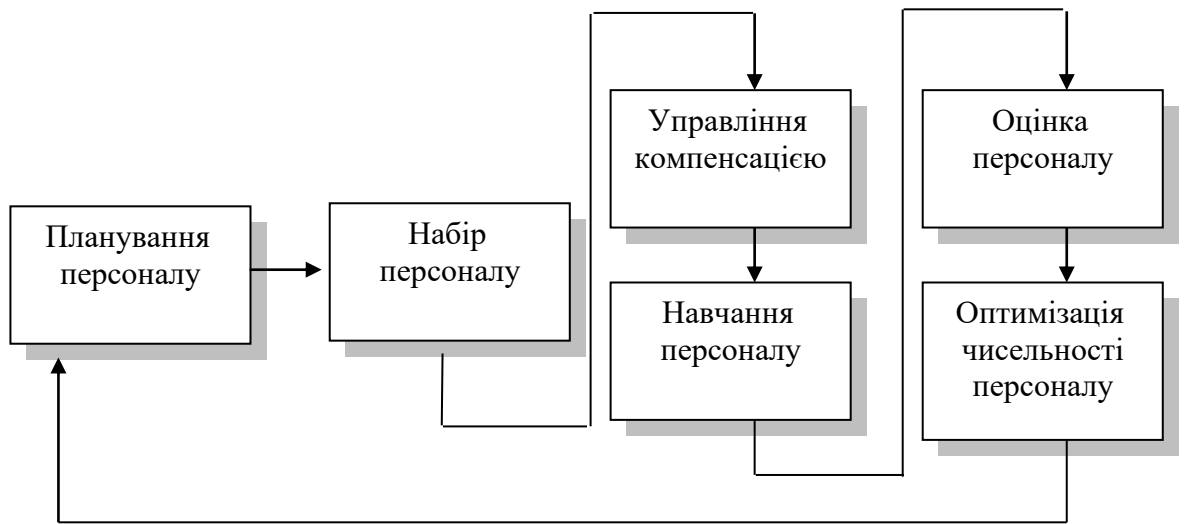


Рис. 2.3. Функції управління персоналом організації [складено автором]

Характер цих зв'язків залежить від координованих процесів, тому для виконання цієї функції використовуються як документальні джерела, так і результати обговорення виникаючих проблем на нарадах, зборах, при інтерв'юванні тощо.

Таким чином, нами було визначено, що управління персоналом організації містить у собі такі етапи: планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах; набір персоналу: прийом працівників на вакантні посади; визначення заробітної плати і пільг: розробка структури заробітної плати і пільг з метою залучення, наймання і збереження службовців; навчання: розробка програм для навчання трудовим навичкам, що вимагаються для ефективного виконання роботи; оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника; підвищення, пониження, переведення, звільнення: розробка методів переміщення працівників за посадою з більшою або з меншою відповідальністю, розвитку їхнього професійного досвіду шляхом переміщення за іншою посадою або ділянкою роботи, а також процедур припинення договору наймання.

Виходячи з вищевикладеного, можна зазначити, що основними недоліками у організації роботи з персоналом в організації є: неефективність

змісту процедури набору персоналу; відсутність оцінки кандидатів на робочі місця; відсутність в організації процедури адаптації нових працівників; відсутність планування кар'єрного зростання працівників.

Для подолання виявлених недоліків на організації необхідно реалізувати наступні заходи: набір персоналу необхідно проводити з огляду на створення резерву працівників по всіх посадах; проводити оцінку кандидатів на робочі місця і добирати кращих з резерву, створеного в ході набору; здійснювати розробку програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

## **Висновки до розділу 2**

Виконавши дослідницько–аналітичний розділ магістерської дипломної роботи доцільно зробити наступні висновки:

1. Організація має лінійно–функціональну організаційну структуру управління, що спирається на розподіл повноважень та відповідальності по функціях управління та прийняття рішень по вертикалі. Зараз організація знаходиться в полі сильних сторін і можливостей для підвищення ефективності діяльності, де поєднуються можливості середовища з сильними сторонами діяльності підприємства. Для такого поля характерна загальна стратегія – стратегія зростання.

2. Характеризуючи економічні результати підприємства за аналізований період доцільно відмітити, що загальна чисельність працівників зросла, але це збільшення було зосереджено переважно в управлінському складі, тоді як кількість працівників у сільськогосподарському виробництві залишалася стабільною або дещо знижувалася. Частка управлінських кадрів зросла, що може бути позитивним з точки зору підвищення якості управління, але потребує уваги щодо забезпечення ефективного балансу між управлінцями та виробничим персоналом. Повна інтеграція працівників із

сільської місцевості свідчить про соціально відповідальну політику організації.

3. Організація демонструє зростання обсягів виробництва та продуктивності праці, але має проблеми з контролем собівартості та стабільністю чистого прибутку. Нестабільність рентабельності вказує на зовнішні (ринкові) чи внутрішні (управлінські) виклики, які потребують детального аналізу. Основним завданням має стати підвищення рентабельності шляхом оптимізації витрат, зниження собівартості та підвищення ефективності комерційної діяльності. Заробітна плата значно зросла, але в останньому році цей ріст припинився. Продуктивність праці зростала швидше, ніж заробітна плата, що позитивно вплинуло на ефективність використання людських ресурсів. Стабільна питома вага зарплати в операційних витратах свідчить про контрольованість витрат на оплату праці.

Саме тому доцільно розробити заходи вдосконалення процесу управління розвитком персоналу організації.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 3.1. Формування адаптивної кадрової політики організації

У рамках сучасного підходу до управління людськими ресурсами в організаціях персонал розглядається як найбільш дорогий ресурс, а розвиток потенціалу працівників стає важливою стратегічною метою для досягнення ефективної діяльності організацій узагалі.

Персонал організації є об'єктом загальної корпоративної стратегії й інвестицій, фактором конкурентної переваги. Найважливіші цілі адаптивної кадрової політики полягають у забезпеченні оптимального балансу чисельності та складу персоналу відповідно до мінливих потреб самої організації, вимог законодавства і стану ринку праці, а також в організації ефективного його використання.

Сучасний підхід до управління персоналом організації передбачає не тільки «фізичне» управління і переміщення співробітників, але й включає певну систему нематеріальних факторів мотивації, просування і професійного зростання, що відбиває підхід до персоналу як до одного з найважливіших факторів виробництва. Тобто кадрова стратегія нематеріальної мотивації також входить у загальну систему управління людськими ресурсами.

Кадрова політика, що зумовлена певною філософією і принципами, реалізованими керівництвом відносно людських ресурсів організації, є однією з найважливіших зі складових частин стратегії організації. Вона в цілому визначає пріоритети організації у сфері управління персоналом. Сформульовані цілі кадрової політики реалізуються за допомогою конкретних кадрових стратегій організації (наприклад, стратегії добору та найму персоналу, стратегії мотивації персоналу).

Вибір кадрової стратегії організації включає вибір конкретних засобів, за допомогою яких організація збирається вирішувати задачі і досягати мети, поставленої загальною політикою організації. Тобто розробка кадрових стратегій організації полягає у визначенні довгострокового напрямку розвитку певних систем управління персоналом, які спрямовані на досягнення цілей, обумовлених кадровою політикою організації.

Вже при аналізі внутрішнього середовища організації, при опрацюванні довгострокової стратегії, кадровим аспектам приділяється велика увага з аналізом організаційних, виробничих, фінансових та інших аспектів діяльності організації. Аналізуються всі фактори руху кадрів – від їх найму, навчання і просування до оцінки результатів їх праці й мотивації.

Ефективна політика управління персоналом прямо впливає на успішну реалізацію стратегії підприємства і основним при цьому є добір кадрів. При реалізації цілей кадрової політики організації застосовують певні кадрові стратегії: формування кадрового складу організації, підтримку працездатності персоналу, оптимізацію кадрового потенціалу (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Рівні усвідомленості кадрових стратегій організації, 2024 р. [складено автором]**

Види стратегій	Характеристика діяльності
Пасивна	Керівництво організації не має вираженої політики відносно персоналу, кадрова робота зводиться до рутинного функціонування, характерна відсутність кадрового планування, засобів оцінки персоналу
Реактивна	Основний контроль здійснюється за можливими негативними процесами, пов'язаними з персоналом, для цього здійснюється моніторинг висококваліфікованої робочої сили і мотивації персоналу
Превентивна	Керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації і ефективно вживає запобіжних заходів
Активна	Керівництво організації має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію, кадрова служба здатна розробити цільові кадрові програми і здійснювати регулярний моніторинг ситуації, коригувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища

## Продовження табл. 3.1

Види стратегій	Характеристика діяльності
Раціональна	Керівництво має обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму розпорядженні засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і методами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди, а програма розвитку організації містить різні за часом прогнози потреби в кадрах. Раціональна кадрова політика дозволяє реалізувати стратегії управління персоналом з урахуванням здійснення декількох проектів чи напрямків діяльності, а також використовувати необхідних фахівців для максимально ефективного вирішення задач на визначеній стадії реалізації проекту. Така політика, до речі, дозволяє планувати довгострокову кар'єру для персоналу
Авантюристична	Має місце тоді, коли в керівництва немає обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але воно прагне впливати на неї. Кадрова служба в такому разі теж не має засобів прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу. Робота з персоналом будується на емоційному уявленні про цілі роботи з персоналом. (Така політика була властива першим іноземним компаніям, що приходили на ще нерозвинений, незрозумілий, загадковий для них український ринок. Зараз превалюють організації з раціональною кадровою політикою, які можуть ефективно конкурувати на українському ринку)

Усі кадрові стратегії є взаємозалежними і впливають значною мірою на ефективність діяльності організації. Вибрана стратегія може стати важливою умовою функціонування транснаціональних організацій. За ступенем відкритості організації стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу (орієнтація на внутрішні чи зовнішні джерела кадрів) можна виділити два види кадрової політики: відкриту та закриту, як представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Порівняльні характеристики відкритої та закритої кадрових політик організації [складено автором]**

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Швидке включення до конкурентних відносин, впровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої єдності команди, включення до традиційних підходів
Адаптація персоналу	Швидке включення до конкурентних відносин,	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої

## Продовження табл. 3.2

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
	впровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	єдності команди, включення до традиційних підходів
Навчання та розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового досвіду	Часто проводиться у внутрішньокорпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, дотриманню єдиної технології, адаптовано до специфіки роботи організації
Просування персоналу	Можливість зростання ускладнена за рахунок постійного припливу нових кадрів, але ймовірно швидке кар'єрне зростання за рахунок високої мобільності кадрів	Перевага при призначенні на вищі посади віддається заслуженим співробітникам компанії, проводиться планування кар'єри
Мотивація та стимулювання	Перевага віддається стимулюванню праці, перш за все матеріальному	Перевага віддається нематеріальній мотивації: задоволення потреб у стабільності, безпеці, соціальному визнанні та захисті
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників	Інноваційна поведінка або спеціально ініціюється, або є наслідком усвідомлення робітником єдності з підприємством

На нашу думку, негативні умови праці повинні компенсуватися різним набором позитивних мотиваторів, у тому числі й опосередкованих (непрямих). Наприклад, робота в успішному престижному колективі (провідній організації) може стати додатковим мотиватором. Ним може бути і стиль керівництва, який ґрунтується на максимальному використанні досвіду кожного співробітника, забезпеченні взаємодії членів групи й одержанні інформації про працівників, що сприяє формуванню цілей і задач кадрової політики. Варто виділити і вміти використати найбільш популярні методи визначення прямої й опосередкованої мотивації. При цьому бажано зважити на необхідність доцільного поєднання інтересів справи – бізнесу, виробництва з принципом справедливості стосовно людини. Реалізація планування використання персоналу повинна забезпечити оптимальний ступінь задоволеності працівників своїм статусом, становищем з урахуванням їх здібностей, стажу, вмінь, вимог та мотивації

Результати діючих взаємозв'язків у плануванні потреби персоналу наведені в табл. 3.3. При визначенні місця роботи у процесі планування використання кадрів у будь-якій сфері діяльності поряд із врахуванням кваліфікаційних ознак варто брати до уваги також психічні і фізичні навантаження на людину на тому чи іншому робочому місці, їх відповідність можливостям людини, прийнятої на роботу (за допомогою такої конкретизації використання робочої сили можна уникнути завищення чи заниження вимог до працівників, а тому потреби у заміщенні кадрів через причини, не зумовлені економічними результатами роботи організації).

Таблиця 3.3

### Діючі взаємозв'язки у плануванні потреби персоналу організації, 2024 р.

[складено автором]

Чинники	Їхній вплив	Методи визначення
1. Фактори, що існують поза підприємством (зовнішні)		
Зміна кон'юнктури	Збутові можливості підприємства	Аналіз тенденцій, оцінка
Зміна структури ринку		Аналіз ринку
Конкурентні відносини		Аналіз становища на ринку
Дані, обумовлені економічною політикою		Аналіз економічності даних процесів
Тарифна угода	Собівартість	Прогноз наслідків, аналіз прийнятих угод
2. Чинники, існуючі на підприємстві (внутрішні)		
Запланований обсяг збуту	Кількісні і якісні потреби в кадрах (новий попит чи знижений попит)	Прийняття підприємницьких рішень відповідно до оцінки чинників, перерахованих у пункті
Техніка, технологія, організація виробництва і праці і науки про працю	Чисельність необхідного персоналу Обсяг і якість готової продукції	Показники на основі емпіричних даних організаційного характеру
Плинність кадрів	Додаткова потреба у працівниках для заміни вибулих	Облік збитків
Простої	Нераціональне використання персоналу Скорочення обсягу виробництва	Визначення частки плинності кадрів і простоїв
Стратегія профспілки	Адаптивна кадрова політика	Переговори

Особливі проблеми у плануванні використання кадрів виникають при забезпеченні зайнятості таких груп працюючих, як молодь, літні працівники і люди з обмеженими фізичними та психічними можливостями. Ці категорії працівників особливо важливо використовувати відповідно до їхньої кваліфікації та можливостей і без шкоди для виробництва, бо приватний власник не схильний перетворювати свою прибуткову справу. В ідеалі підприємство складає плани кадрового забезпечення на кожний із цих періодів. Табл. 3.4 містить головні чинники, які впливають на кожний із періодів кадрового планування організації.

Таблиця 3.4

**Чинники, що впливають на часові рамки кадрового планування в організації, 2024 р. [складено автором]**

Фактор прогнозу	Короткострокове планування (0–2 року)	Середньострокове планування (2–5 років)	Довгострокове планування (більш 5 років)
Попит	Виправдана зайнятість, включаючи зростання, зміни й обіг)	Потреби виводяться з ресурсів і планів	У деяких організаціях аналогічно середньостроковому, в інших – методом експертних оцінок
Пропозиція	Перепис службовців без очікуваних втрат плюс можливі підтримки залежних груп	Вакансії персоналу очікуються виходячи з конкретних даних про підвищення продуктивності, похідних із планів розвитку	Управлінські сподівання на зміни діючих характеристик і майбутні можливості персоналу
Мережа потреб	Кількість і види необхідного персоналу	Кількості, види, дані і рівні потреб	Управлінські очікування майбутніх умов, які впливають на безпосереднє рішення

Для контролю структури, яка швидко розвивається й адаптується в умовах українського ринку, нами пропонується приділяти величезну увагу становленню ефективної адаптивної кадрової політики організації. Проаналізувавши вищевикладене, вважаємо за необхідне сформулювати конкурентні переваги управління персоналом у організаціях (табл. 3.5).

**Особливості роботи з персоналом організації, 2024 р. [складено автором]**

Елементи системи управління персоналом	Персонал вітчизняних підприємств	Персонал підприємств з іноземним капіталом
Кадрова політика	використання персоналу лише з вітчизняним досвідом роботи	отримання ефекту від поєднання національних активів, людей і досвіду із знаннями, технологіями і бізнес-процесами західних компаній; залучення спеціалістів із країн, де знаходиться наявний або потенційний ринок
Розвиток персоналу	вдосконалення професійних навичок і знань співробітників недостатньо фінансується; підвищення кваліфікації проходить на території України, більшою мірою у межах свого підприємства; не існує єдиної системи зв'язків підприємств із профільними ЗВО; власна система освіти на підприємствах є недосконалою; заходи з розвитку спрямовані лише на окремі підрозділи	вдосконалення професійних навичок і знань співробітників має значне фінансування; для підвищення кваліфікації персоналу використовують закордонні відрядження; розробляються власні системи освіти для всіх категорій співробітників і стратегії взаємодії з ключовими університетами, що готують фахівців для необхідної галузі; існують різні види тренінгів, які охоплюють всіх співробітників штату транснаціональних організацій
Планування кар'єри	внутрішнє по вертикалі за рівнями ієрархії; перехід з організації в організацію	внутрішнє по вертикалі за рівнями ієрархії; внутрішнє по горизонталі між структурними підрозділами; перехід з організації в організацію
Корпоративні цінності	недостатній рівень корпоративної культури	високий рівень корпоративної культури з інтеграцією різних національних цінностей
Охорона праці	впроваджуються нові стандарти лише за необхідності	активно впроваджуються нові стандарти і процедури у сфері охорони праці, промислової безпеки та охорони навколишнього середовища, проводиться масштабна робота за оцінкою
Система інформування	низька якість; створюється на основі власного досвіду	висока якість; використовуються всі новітні досягнення у сфері комунікацій
Рівень освіти керівників	не мають додаткової освіти з управління персоналом	спеціально навчаються методам управління персоналом

Успішно впроваджена така функціональність: основні дані персоналу; набір персоналу; організаційний менеджмент; введення профілів кваліфікацій співробітників і профілів вимог до посад; управління заходами

щодо навчання; управління планами професійного зростання співробітників; планування кар'єри молодих фахівців; формування кадрового резерву, планування спадкоємності штатних посад; управління системами атестацій співробітників; розрахунок заробітної плати.

Отже, у організації створені системи, які дозволяють оцінити кожного співробітника на основі об'єктивних критеріїв, оптимально використовувати професійний і особистий потенціал фахівців, розраховувати заробітну плату, планувати зростання і управляти кар'єрою співробітників.

Управління кар'єрою в організації – це процес, який охоплює всі категорії персоналу організації. В організації управління кар'єрою – офіційна програма просування працівників по службі, що допомагає розкривати усі свої здібності і застосовувати їх найкращим, з погляду підприємства, чином, а також процес здійснення цієї програми.

Програма управління просуванням по службі допомагає організації використовувати здібності своїх працівників повною мірою, а самим працівникам дають можливість найповніше застосувати свої здібності.

Офіційна програма управління просуванням по службі організації дає людям можливість сприймати їх роботу в організації як серію переміщень по різним посадам, що сприяє розвитку як організації, так і особистості. Це має велике значення, оскільки дослідження говорять про те, що люди звичайно ставляться до своєї кар'єри досить пасивно. Вони схильні до того, щоб важливі рішення про їхню кар'єру ініціювалися б іншими людьми, а не їхніми власними інтересами, потребами і цілями. Результатом програм просування по службі організації є велика відданість інтересам організації, підвищення мотивації, продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повне використання здібностей працівників.

Кар'єра в організації може бути динамічною, пов'язаною із зміною робочих місць, і статичною, яка здійснюється в одному місці та в одній посаді шляхом професійного росту. Вона буває вертикальною, що припускає посадове просування по сходах ієрархічної градації, і горизонтальною, що

відбувається в межах одного рівня управління, однак зі зміною виду занять, а часом і професії. Сполучення двох цих підходів дає так звану східчасту кар'єру. Кар'єра може бути адміністративною чи професійною. Багато фірм, що пов'язані з наукомісткою діяльністю, щоб зберегти висококваліфіковані кадри і краще використовувати їхній творчий потенціал, ставлять у відповідність службовим сходом – сходи наукових ступенів і звань. Це запобігає переходу інтелектуальної еліти на адміністративну роботу, хоча на нижчих поверхах взаємний перехід ще можливий. Таким чином, професійно–кваліфікаційне просування здійснюється як посадове просування, так і ріст кваліфікації працівників одночасно.

Виділяється ще один різновид кар'єри – доцентрова, суть якої полягає не стільки в переміщеннях як таких, скільки в їх реальному результаті, що полягає в наближенні до «ядра» організації. Мова йде про те, що людина, навіть не займаючи якихось високих посад, може виявитися близьким керівництву, допущеним у вузьке коло спілкування, включеним в еліту.

Отже, успіх у кар'єрі можна розглядати і з погляду просування усередині організації від однієї посади до іншої, більш високої, і з погляду ступеня оволодіння визначеною професією, з погляду отриманих навиків і знань, і з погляду одержання особливого визнання керівництвом.

### **3.2. Підвищення ефективності мотиваційного механізму в системі управління розвитком персоналу організації**

Будь–яка кар'єра робиться заради чогось, і, таким чином, має свої рушійні мотиви, що змінюються з роками. Відштовхуючись від них, люди починають активні зусилля для того, щоб досягти конкретних цілей. До таких мотивів відносяться наступні (рис. 3.1), що притаманні адаптивній організації.

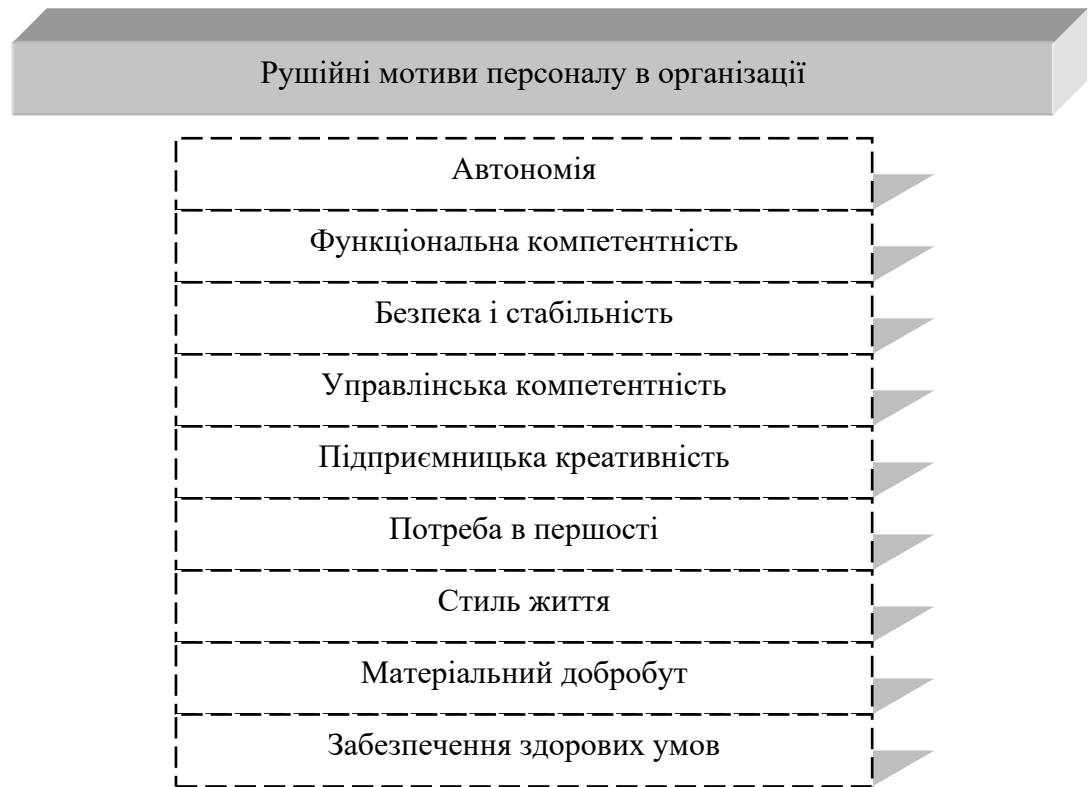


Рис. 3.1. Рушійні мотиви персоналу в організації, 2024 р. [складено автором]

**Автономія.** У людини є прагнення до незалежності, можливість робити все по-своєму. У рамках організації їй дають високу посаду, статус, авторитет, заслуги, з якими усі змушені рахуватися.

**Функціональна компетентність.** Людина прагне бути кращим фахівцем у своїй справі і вміти вирішувати найскладніші проблеми. Для цього вона орієнтується на професійний ріст, і посадове просування розглядає крізь призму професійного. До матеріальної сторони справи такі люди в основному байдужі, зате високо цінують зовнішнє визнання з боку адміністрації і колег.

**Безпека і стабільність.** Діяльністю працівників керує прагнення зберегти й усталити своє становище в організації, оскільки під основною задачею вони розглядають одержання посади, що дає такі гарантії.

**Управлінська компетентність.** Людиною керує прагнення до влади, лідерства, успіху, що асоціюються з високою посадою, рангом, званням,

статусними символами, важливою і відповідальною роботою, високою заробітною платою, привілеями, визнанням керівництвом, швидким просуванням за службовими сходами.

Підприємницька креативність. Людськими керує прагнення створювати чи організувати щось нове, займатися творчістю. Тому для них основний мотив кар'єри – знаходження необхідних для цього влади і можливості, що надає відповідна посада.

Потреба в першості. Людина прагне до кар'єри заради того, щоб бути завжди і скрізь першим, «обійти» своїх колег.

Стиль життя. Людина ставить перед собою задачу інтегрувати потреби особистості і родини, наприклад одержати цікаву, досить високо оплачувану роботу, що надає можливість пересування, розпорядження своїм часом і т. ін. Якщо в людини немає родини, то на перше місце може вийти змістовність роботи, її захопливість, розмаїтість.

Матеріальний добробут. Людськими керує бажання одержати посаду, пов'язану з високою заробітною платою або іншими формами винагороди.

Забезпечення здорових умов. Працівником рухає прагнення досягти посади, що припускає виконання службових обов'язків у сприятливих умовах.

Таким чином, зрозуміти вибір кар'єри можна, ґрунтуючись на тому, що індивіди прагнуть кар'єри, що сумісні з їх власними особистими орієнтаціями.

В останні роки одержала визнання ідея розширення повноважень працівників, і багато організацій орієнтують працівників на самостійний вибір кар'єри. Одна з фірм, що діє таким чином, – «British Petroleum Exploration».

«British Petroleum Exploration» (BPE) пішла за прикладом інших організацій в усьому світі, відмовивши від багатьох централізованих бюрократичних методів. Більшість з цих методів мали багато загального з патерналізмом, і працівники реагували на них скоріше залежною, ніж незалежною поведінкою. Вони були позбавлені будь-яких стимулів і

зацікавленості в спробах поліпшити своє положення на виробництві. Однак після зміни керівництва ВРЕ почали відмовлятися від бюрократичної практики на користь надання співробітникам можливості визначати своє майбутнє в організації. Тепер працівники можуть користуватися 4-фазною програмою розвитку кар'єри: самооцінка, постановка мети, планування кар'єри і стадія здійснення. Програма забезпечує працівникам відкриту двосторонню комунікацію з їхніми керівниками на всіх чотирьох стадіях. Для того, щоб підтримати новий дух відкритості і довіри, програма розвитку кар'єри носить добровільний характер і жодного співробітника не змушують проходити всі чотири стадії. Проте шляхом визнання і підтримки з боку керівників організація сприяє тим, хто бере участь у програмі. Працівники використовують її для підвищення кваліфікації і результативності праці. Крім того, вони використовують плани розвитку, щоб стати в організації в більш вигідному світлі. У ході всього процесу ВРЕ надає можливості, але скористатися ними повинні самі співробітники. Процес здійснення кар'єри має певні стадії: штат, прогрес (успіх), підтримка, залишення посади. Стадія «штат» відповідає початку кар'єри. Стадія «прогрес» – це рух від роботи до роботи як усередині, так і поза організацією. «Підтримка» має місце, коли людина досягла меж прогресу і концентрується на роботі, що виконує. Нарешті, від деякого моменту до відходу на пенсію людина проходить через стадію «відхід». Тривалість стадій варіюється, але кожен працівник їх проходить [8].

Деякі важливі характеристики стадій кар'єри в організації, а також проходження особистості за традиційним кар'єрним шляхом наведені в табл. 3.6.

Розглянемо процес планування кар'єри в організації. Планування кар'єри – це сполучення прагнення особистості до кар'єри, тобто послідовність визначених робіт, з можливостями, що мають у організації. Ці два процеси взаємозалежні. Планування кар'єри містить у собі визначення способів, за допомогою яких можна досягти бажаного результату, а в

контексті планів кар'єри фази кар'єри – це способи досягнення поставлених кар'єрних цілей.

Таблиця 3.6

### Характеристики основних стадій кар'єри в організації, 2024 р.

[складено автором]

Критерій характеристики	Стадії кар'єри			
	Штат	Прогрес	Підтримка	Відхід
Вік	18–24	25–39	40–54	55–65
Первісна діяльність, пов'язана з кар'єрою	Отримання роботи і знань	Становлення незалежного співробітника	Удосконалення майстерності інших людей	Передача досвіду іншим людям
Первісні психологічні потреби	Бути незалежним від інших при отриманні винагороди	Винагорода залежить від власної роботи	Задоволення потреб залежить від інших	Повне усунення від роботи
Первісне задоволення потреб	Забезпеченість	Досягнення автономії	Повага	Самоусунення

Фази кар'єри – послідовність робіт або положень, пов'язаних із прогресом у певній кар'єрі. Фази кар'єри є важливим внеском у планування людських ресурсів: потреби майбутнього персоналу організацій залежать від запланованого проходу співробітників за службовими сходами.

Успішне планування кар'єри встановлює однакову відповідальність і особистості, і організації. Особистості повинні ідентифікувати свої бажання і можливості, визначити практику і шлях удосконалення, необхідні для приватного кар'єрного шляху. Організація повинно визначити свої потреби та можливості і шляхом планування людських ресурсів забезпечити інформацію про кар'єру і практичні заняття для своїх працівників, де процес планування і розвитку кар'єри можна буде оцінити за допомогою критерію ефективності.

Таким чином, під ефективністю кар'єри розуміють ступінь задоволеності співробітниками послідовністю відносин у кар'єрі. Ознаками ефективності кар'єри є її результативність, кар'єрні відносини, адаптованість

і тотожність кар'єри. Найбільш популярними показниками результативності кар'єри є зарплата й ієрархічне положення. Таким чином, чим швидше збільшується зарплата і досягається вершина ієрархічної градації, тим вище рівень результативності кар'єри. Чим більше досягнута висота, тим більше визначена відповідальність, асигнований бюджет і створений доход. Організація, звичайно, зацікавлена в результативній кар'єрі, тому що воно має безпосереднє відношення до організаційної ефективності. Таким чином, швидкість збільшення зарплати і досягнуте ієрархічне положення відображають у більшості випадків ступінь потреби особистості в організаторській роботі.

Отже, ефективну кар'єру в організації, можуть будувати лише індивіди з високим рівнем роботи, позитивними відносинами, адаптивністю і тотожними відповідями. Більш того, ефективна кар'єра, безсумнівно, ґрунтується на організаційній роботі організації.

Найскладнішим і найвідповідальнішим етапом розробки проекту системи преміювання є економічне обґрунтування відносних розмірів премії та оцінка ефективності застосування такої системи. Обґрунтовуючи розміри премії, треба враховувати, що система преміювання не здатна виконувати свого стимулюючого призначення, якщо премії надто малі (менше 10 % тарифної ставки або посадового окладу).

Крім того, має бути забезпечена відповідна залежність між ступенем поліпшення стимулюючого показника та розрахунковим коефіцієнтом економічної ефективності системи преміювання, мінімально допустима величина якого може становити лише 0,1. При цьому треба враховувати особливості методичного характеру процесу обґрунтування розмірів премії залежно від основних показників преміювання, а також окремих категорій персоналу.

В організації обґрунтування розміру премій та ефективності системи преміювання може відбуватись двома шляхами.

Перший. Обґрунтування розміру премії менеджерам (продавцям,

консультантам) за швидкість та оперативність й якісну роботу. Основна ідея цієї процедури полягає в тім, щоб визначити належну суму премії для досягнення заданого коефіцієнта економічної ефективності системи преміювання. З цією метою використовується такий обчислювальний алгоритм:

- 1) розраховується річний обсяг наданих якісних послуг;
- 2) визначається розрахункова сума премії, яка може забезпечити заданий коефіцієнт ефективності преміювання для окремого діапазону шкали системи помноженням трьох показників: вартісного обсягу річної витрати конкретного виду послуг; величини заданого коефіцієнта ефективності системи преміювання для відповідного діапазону шкали; максимального відсотка окремого діапазону шкали зниження нормативу витрат певного виду послуг;
- 3) встановлюється відносний розмір премії (відсоток до тарифного заробітку) за конкретний рівень зниження часу на надання відповідного виду послуг діленням розрахункової суми премії на середньомісячний фонд заробітної плати трудового колективу даної групи працівників.

Другий. Визначення розмірів премій менеджерам (продавцям, консультантам) організації, для яких основними показниками заохочення визнано:

- виконання відповідного обсягу надання послуг;
- підвищення продуктивності праці;
- зниження валових витрат на надання послуг.

Як видно з вище наведених розрахунків кожна система преміювання є ефективною, тому системи преміювання в організації є необхідною.

Вплив систем заохочування на результат господарювання тієї чи іншої виробничої структури багато в чому залежить від практичної організації преміювання окремих категорій персоналу. Існують певні відмінності організаційно-методичного характеру між преміальними системами, що використовуються для заохочення менеджерів, продавців та консультантів.

Організація преміювання менеджерів, продавців та консультантів в організації за основні результати діяльності охоплює: виокремлення індивідуальних і колективних систем стимулювання, вибір показників преміювання за видами наданих послуг, диференціацію розмірів премій за показниками та умовами заохочення, розподіл премії на підставі КТУ тощо.

Індивідуальне преміювання в організації використовується тоді, коли організація надання послуг передбачає роботу кожного з членів колективу незалежно від інших (за наявності обліку індивідуальних результатів праці). У таких випадках показники й умови преміювання встановлюються безпосередньо за професіями або видами робіт, а премія нараховується на основну заробітну плату окремого менеджера, продавця та консультанта залежно від індивідуальних результатів його роботи.

Колективне стимулювання в організації може застосовуватися як за колективної, так і за індивідуальної організації праці. Колективну премію нараховують залежно від стану виконання колективних показників діяльності на основну заробітну плату групи менеджерів. Потім колективну премію розподіляють між менеджерами з урахуванням їхнього особистого внеску, виходячи з основної заробітної плати, відпрацьованого часу та коефіцієнта трудової участі.

Вибір показників преміювання в організації залежить від завдань, поставлених перед об'єктом стимулювання (менеджери, продавці та консультанти). Організацію преміювання менеджерів, зайнятих обслуговуванням основних клієнтів, треба здійснювати з використанням показників, що безпосередньо характеризують ефективність їхньої діяльності, а саме:

забезпечення ефективного, ритмічного процесу надання послуг, щодо обслуговування клієнта, підвищення коефіцієнта його використання;

зменшення кількості випадків і регулярності надання неякісних послуг;

збільшення міжскаргового періоду звертання незадовільне них клієнтів;

безперервне забезпечення робочих місць необхідною офісною технікою та ін. (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Основні показники преміювання персоналу для організації, 2025 р.

[складено автором]

Напрями стимулювання	Показники преміювання
Поліпшення якості робіт та послуг	збільшення кількості виконання робіт та послуг з першого разу; скорочення кількості випадків повернення неякісних робіт та послуг; поліпшення гатунку (сортності) робіт та послуг; зниження браку, відсутність претензій з боку і споживачів послуг.
Зниження фінансових витрат	зменшення фінансових витрат проти нормативного рівня; зменшення собівартості на одиницю наданих послуг проти фактично досягнутого рівня; економія окремих видів фінансових ресурсів.
Зростання продуктивності праці	збільшення виробітку надання послуг у розрахунку на одного робітника; зниження трудомісткості одиниці послуги; виконання обсягів робіт та послуг з меншою кількістю робітників.

Організація преміювання різних функціональних груп менеджерів, продавців та консультантів має певні особливості. Так, менеджерів, продавців та консультантів рекомендується преміювати виходячи з конкретних завдань, що стоять перед ними, незалежно від загальних підсумків роботи організації в цілому (показники преміювання повинні передбачати досягнення високих кінцевих результатів роботи саме цих працівників, зростання ефективності їх діяльності).

У практиці господарювання організації найчастіше використовуються варіанти організації преміювання менеджерів, продавців та консультантів за показниками, що характеризують результати роботи:

певного підрозділу з використанням як додаткових показників (умов) основних результатів діяльності підприємства в цілому;

підприємства в цілому з використанням як додаткових показників (умов) преміювання результатів роботи того чи того підрозділу;

як даного підрозділу, так і організації в цілому.

Практику нарахування премії всьому колективу організації пов'язано зі

встановленням порядку її розподілу між конкретними виконавцями. Зазвичай такий порядок передбачає розподіл колективної премії з використанням КТУ. Для оцінювання особистого трудового внеску (розрахунку КТУ) можна застосовувати такі параметри, як: обсяг виконуваних послуг та робіт за конкретною функцією управління, їхня напруженість, якість послуги, виробнича й творча активність тощо.

Отже, для удосконалення організації заробітної плати в організації необхідно запроваджувати мотивацію трудової діяльності працівників, аналізувати фактори, що на неї впливають. Також необхідне застосування обґрунтованих розмірів премій працівникам організації, що сприятиме більш ефективному та сумлінному виконанню обов'язків працівників організації.

### **Висновки до розділу 3**

Надавши рекомендації відносно вдосконалення процесу управління розвитком персоналу організації в конкурентному бізнес–середовищі відзначимо ключові моменти:

1. В організації успішно впроваджена така функціональність: основні дані персоналу; набір персоналу; організаційний менеджмент; введення профілів кваліфікацій співробітників і профілів вимог до посад; управління заходами щодо навчання; управління планами професійного зростання співробітників; планування кар'єри молодих фахівців; формування кадрового резерву, планування спадкоємності штатних посад; управління системами атестацій співробітників; розрахунок заробітної плати.

2. В організації створені системи, які дозволяють оцінити кожного співробітника на основі об'єктивних критеріїв, оптимально використовувати професійний і особистий потенціал фахівців, розраховувати заробітну плату, планувати зростання і управляти кар'єрою співробітників. Доведено, що під ефективністю кар'єри розуміють ступінь задоволеності співробітниками

послідовністю відносин у кар'єрі. Ознаками ефективності кар'єри є її результативність, кар'єрні відносини, адаптованість і тотожність кар'єри. Найбільш популярними показниками результативності кар'єри є зарплата й ієрархічне положення. Таким чином, чим швидше збільшується зарплата і досягається вершина ієрархічної градації, тим вище рівень результативності кар'єри. Чим більше досягнута висота, тим більше визначена відповідальність, асигнований бюджет і створений доход. Організація, звичайно, зацікавлено в результативній кар'єрі, тому що воно має безпосереднє відношення до організаційної ефективності. Таким чином, швидкість збільшення зарплати і досягнуте ієрархічне положення відображають у більшості випадків ступінь потреби особистості в організаторській роботі. Встановлено, що ефективну кар'єру в організації, можуть будувати лише індивіди з високим рівнем роботи, позитивними відносинами, адаптивністю і тотожними відповідями. Більш того, ефективна кар'єра, безсумнівно, ґрунтується на організаційній роботі організації. Запропоновано, що для удосконалення організації заробітної плати на підприємстві Організація необхідно імплементувати мотивацію трудової діяльності працівників, аналізувати фактори, що на неї впливають. Також необхідне застосування обґрунтованих розмірів премій працівникам організації, що сприятиме більш ефективному та сумлінному виконанню обов'язків працівників організації.

## ВИСНОВКИ

Виконавши магістерську дипломну роботу на тему «Управління розвитком персоналу організації в конкурентному бізнес–середовищі» доцільно зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що управління розвитком персоналу організації – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації. До зовнішніх чинників, що визначають управління розвитком персоналу організації, належать національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон'юнктури, перспективи розвитку ринку праці. Внутрішніми чинниками, що визначають управління розвитком персоналу організації, є цілі організацій, їхня тимчасова перспектива й ступінь пропрацьованості; стиль управління; умови праці; якісні характеристики трудового колективу.

2. Визначено, що саме активність повинна бути базовим показником для заохочення, винагороди, застосування як економічного, так і морального стимулювання працівників організації. Практична значущість оцінки чинників, що впливають на ділову активність, полягає в тому, що менеджери на основі пропонованої моделі оцінок можуть визначити сильну або слабку ланку, тобто той чинник, управління який приведе до зростання ділової активності в діяльності організації. Проаналізовано методичні підходи до формування принципів та методів управління персоналом організацій, які являють собою послідовні етапи реалізації управлінського впливу, що дає можливість оцінити завантаженість управлінського персоналу. Встановлено, що обсяг роботи і чисельність управлінських підрозділів залежать від безлічі виробничих чинників, що визначають потужність виробництва.

3. Організація має лінійно–функціональну організаційну структуру управління, що спирається на розподіл повноважень та відповідальності по функціях управління та прийняття рішень по вертикалі. Зараз організація

знаходиться в полі сильних сторін і можливостей для підвищення ефективності діяльності, де поєднуються можливості середовища з сильними сторонами діяльності підприємства.

4. Характеризуючи результати підприємства за аналізований період доцільно відмітити, що загальна чисельність працівників зросла, але це збільшення було зосереджено переважно в управлінському складі, тоді як кількість працівників у сільськогосподарському виробництві залишалася стабільною або дещо знижувалася. Частка управлінських кадрів зросла, що може бути позитивним з точки зору підвищення якості управління, але потребує уваги щодо забезпечення ефективного балансу між управлінцями та виробничим персоналом. Повна інтеграція працівників із сільської місцевості свідчить про соціально відповідальну політику організації.

5. Організація демонструє зростання обсягів виробництва та продуктивності праці, але має проблеми з контролем собівартості та стабільністю чистого прибутку. Нестабільність рентабельності вказує на зовнішні чи внутрішні виклики, які потребують детального аналізу. Основним завданням має стати підвищення рентабельності шляхом оптимізації витрат, зниження собівартості та підвищення ефективності комерційної діяльності. Заробітна плата значно зросла, але в останньому році цей ріст припинився. Продуктивність праці зростала швидше, ніж заробітна плата, що позитивно вплинуло на ефективність використання людських ресурсів. Стабільна питома вага зарплати в операційних витратах свідчить про контрольованість витрат на оплату праці.

6. В організації успішно впроваджена така функціональність: основні дані персоналу; набір персоналу; організаційний менеджмент; введення профілів кваліфікацій співробітників і профілів вимог до посад; управління заходами щодо навчання; управління планами професійного зростання співробітників; планування кар'єри молодих фахівців; формування кадрового резерву, планування спадкоємності штатних посад; управління системами атестацій співробітників; розрахунок заробітної плати.

7. В організації створені системи, які дозволяють оцінити кожного співробітника на основі об'єктивних критеріїв, оптимально використовувати професійний і особистий потенціал фахівців, розраховувати заробітну плату, планувати зростання і управляти кар'єрою співробітників. Доведено, що під ефективністю кар'єри розуміють ступінь задоволеності співробітниками послідовністю відносин у кар'єрі. Ознаками ефективності кар'єри є її результативність, кар'єрні відносини, адаптованість і тотожність кар'єри. Найбільш популярними показниками результативності кар'єри є зарплата й ієрархічне положення. Таким чином, чим швидше збільшується зарплата і досягається вершина ієрархічної градації, тим вище рівень результативності кар'єри. Чим більше досягнута висота, тим більше визначена відповідальність, асигнований бюджет і створений доход. Організація, звичайно, зацікавлено в результативній кар'єрі, тому що воно має безпосереднє відношення до організаційної ефективності. Таким чином, швидкість збільшення зарплати і досягнуте ієрархічне положення відображають у більшості випадків ступінь потреби особистості в організаторській роботі. Встановлено, що ефективну кар'єру в організації, можуть будувати лише індивіди з високим рівнем роботи, позитивними відносинами, адаптивністю і тотожними відповідями. Більш того, ефективна кар'єра, безсумнівно, ґрунтується на організаційній роботі організації. Запропоновано, що для удосконалення організації заробітної плати на підприємстві Організація необхідно імплементувати мотивацію трудової діяльності працівників, аналізувати фактори, що на неї впливають. Також необхідне застосування обґрунтованих розмірів премій працівникам організації, що сприятиме більш ефективному та сумлінному виконанню обов'язків працівників організації.

Впровадження запропонованих заходів у сполученні з удосконалюванням інших методів управління дозволить підвищити зацікавленість співробітників у результатах своєї праці й ефективність управління розвитком персоналу і всієї діяльності підприємства.