

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

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

13 грудня 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Менеджмент розвитку персоналу підприємства»**
(на матеріалах «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району)

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Голос Анастасія Едуардівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Дмитро ДЯЧКОВ

Полтава – 2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність поняття розвитку персоналу підприємства	8
1.2. Особливості менеджменту розвитку персоналу підприємства.....	14
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».....	24
2.1. Аналіз об'єкту та суб'єкту системи управління «Назва підприємства».....	24
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності «Назва підприємства».....	34
2.3. Діагностика системи менеджменту розвитку персоналу «Назва підприємства».....	42
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»	51
3.1. Впровадження інноваційного підходу до менеджменту розвитку персоналу «Назва підприємства»	51
3.2. Оптимізація методів мотивації розвитку персоналу «Назва підприємства»	58
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. Потреба у професійному розвитку персоналу визначається шляхом виявлення невідповідності, між наявними знаннями та навичками персоналу, та тими знаннями, які потрібні для досягнення поставлених підприємством завдань. Йдеться про виявлення відмінностей між майбутніми та існуючими компетенціями. У деяких випадках об'єктом розвитку стає сукупність концепцій, що відповідають певній посаді. Позитивний результат діяльності сучасного підприємства залежить від розвитку його персоналу, незалежно від сфери діяльності. Водночас, необхідність розвитку персоналу обумовлена суттєвими змінами, які відбуваються ринку праці. Традиційно під розвитком персоналу розуміють сукупність заходів, пов'язаних із перепідготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів, з професійним навчанням працівників. Проте, за умов сьогодення, такий вузький традиційний погляд на розвиток персоналу змінюється. Як свідчать численні дослідження [1-10], у вітчизняних організаціях досі здійснюються, в основному, процеси планування кадрової роботи на короткостроковий та середньостроковий період, без урахування нестабільності організаційного оточення та за допомогою, як правило, екстраполявання. Водночас, сучасний розвиток виробництва неможливе без творчого підходу та ініціативи. В якості основних засад удосконалення трудової діяльності висувається необхідність регулярного оновлення знань та освоєння нових спеціальностей. Відтак, працівник має постійно підвищувати свій професійний рівень, щоб ефективно вирішувати проблеми управлінського та виробничого характеру. Недостатня розробленість цих питань зумовили вибір мети дослідження та визначили його зміст.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота повністю відповідає плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (державний реєстраційний номер

0118U005208).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних положень, практичних рекомендацій щодо менеджменту розвитку персоналу «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані і вирішені наступні **завдання**:

охарактеризувати теоретичні основи менеджменту розвитку персоналу підприємства;

надати характеристику менеджменту розвитку персоналу «Назва підприємства»;

розробити шляхи вдосконалення шляхи вдосконалення менеджменту розвитку персоналу «Назва підприємства».

Об'єктом дослідження є процес менеджменту розвитку персоналу на «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні положення, надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту розвитку персоналу «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району.

Методи наукових досліджень. Методичною основою кваліфікаційної роботи виступив діалектичний метод, абстрактно-логічний метод, факторний аналіз, монографічний аналіз, графічний метод та економіко-математичні методи.

Інформаційною базою є звіти «Назва підприємства», монографії, матеріали наукових конференцій, публікації вітчизняних та зарубіжних авторів.

Елементи наукової новизни полягає в узагальненні класичних й сучасних положень розвитку персоналу сучасного підприємства та характеристиці й комплексному застосуванні інноваційних моделей методів, інструментів, принципів, функцій та завдань менеджменту розвитку персоналу з метою формування новітньої адаптивної системи управління професійним та особистісним розвитком працівників суб'єкту господарювання.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у побудові ефективної системи менеджменту розвитку персоналу «Назва підприємства», шляхом рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів управління персоналом через застосування елементів маркетингу персоналу, інвестування в людський ресурс, актуалізацію системи hr-менеджменту та оптимізацію системи мотивації у частині грейдуювання системи оплати праці на підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень, викладені у кваліфікаційній роботі оприлюднені на VI Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», 17 листопада 2021 р., на щорічній студентській науковій конференції 18 листопада 2021 р. та у фаховій статті.

Публікації. Результати досліджень було опубліковано в статті і тезах:

1. Шкурूपій О. В., Дячков Д. В., Голос А. Е. Фріланс як успішна форма віртуалізованої зайнятості та управління розвитком персоналу. Інфраструктура ринку. 2021. №61. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2021>

2. Дячков Д. В., Голос А.Е. Стратегічні аспекти розвитку персоналу підприємства. Матер. VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», (17 листопада 2021 р., м. Полтава). Полтава: РВВ ПДАА, 2021. С. 360-363.

3. Дячков Д. В., Голос А.Е. Сучасні технології управління розвитком персоналу підприємства. Матер. щорічної студ. конференції, (18 листопада 2021 р., м. Полтава). Полтава: РВВ ПДАА, 2021. С. 23-25.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи складає **xx** сторінка, містить **xx** рисунків та **xx** таблиць, **xx** літературних джерел та **xx** додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття розвитку персоналу підприємства

Сучасний ринок праці зазнав значної реформації в частині організації трудових відносин між роботодавцем та найманими працівниками через нестабільну економічну ситуацію в країні, спричинену значною кількістю внутрішніх та зовнішніх факторів, які завдали потужного удару по підприємництву, бізнесу, економіці загалом, серед яких: пандемія COVID-19, затяжний період карантину, політична нестабільність, окупація територій тощо. Задля ефективного функціонування усіх систем організацій, прогресивні підприємства налаштовуються на швидке реагування до викликів зовнішнього середовища, тенденцій розвитку, орієнтуються на динамічні умови функціонування підприємства у бізнес-середовищі.

У ході дослідження визначено, що задля забезпечення конкурентоспроможності підприємства, необхідно орієнтуватися на ключовий стратегічний ресурс будь-якої організації – людський потенціал, який є основною рушійною силою зростання економіки будь-якого суб'єкту господарювання. Прогресивний розвиток організації залежить від політики управління персоналом та забезпечення його розвитку, сприяє розкриттю особистісного потенціалу кожного працівника.

З практичної точки зору, організований процес, спрямований на прогресивний розвиток персоналу підприємства полягає в систематичному безперервному кваліфікаційному навчанні та особистісному розвитку працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій та творчих управлінських завдань відповідно до цілей діяльності підприємства, професійно-кваліфікаційного просування за кар'єрними сходами, формування кадрового резерву та вдосконалення соціальної структури

персоналу. Тому, новаторський підхід щодо сутності поняття розвитку персоналу має поєднувати у собі взаємовигідні позиції як для підприємства, так і для людського ресурсу та розвитку працівників.

Аналізуючи напрацювання науковців у сфері визначення сутності поняття розвитку персоналу як значущого елементу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, можна дійти висновку, що важливим аспектом загального потенціалу підприємства є інтелектуальна складова розвитку людських ресурсів.

Існує достатньо широке коло підходів до формування поняття «розвиток персоналу підприємства» (Додаток А). Відтак, Т. Г. Сухова та С. І. Шпак відзначають, що це комплекс сформованих дій, які розробляються в рамках єдиної концепції навчання організації та орієнтованих на систематичне навчання персоналу [1]. Водночас, за визначенням одного з авторів сучасної економічної теорії прав власності та суспільного вибору, американського економіста Й. Берцеля, дані дії здійснюють позитивний вплив на зміну рівня кваліфікації та продуктивності працівників усіх ієрархічних рівнів, задовольняючи індивідуальну потребу у навчанні та потребу підприємства у кваліфікованих співробітниках [2].

Загалом, серед визначень авторів та науковців [3-13], можна дійти до висновку, що поняття «розвиток персоналу» є досить складним та широким поняттям, що поєднує спектр економічних, соціальних, психологічних та управлінських аспектів. У цілому, узагальнюючи досліджувані тлумачення поняття розвитку персоналу, можна звернути увагу на наступне:

– розвиток персоналу розглядається або як сукупність заходів у сфері навчання, підвищення кваліфікації, або як процес надбання необхідних навичок, навчання, розкриття потенціалу працівників. Безперечно, обидва підходи мають право на існування, однак, на нашу думку, розвиток персоналу має розглядатися як процес, безперервність якого забезпечується послідовною реалізацією запланованих заходів у даній сфері;

– у більшості визначень термін «розвиток персоналу» обмежують професійним розвитком. Проте, не слід відокремлювати професійний, і навіть організаційний розвиток, працівника від його розвитку як особистості. Тільки у випадку гармонійного розвитку всіх (особистісних, професійних, соціальних тощо) характеристик людини можна говорити й про розвиток працівника взагалі;

– розвиток часто ототожнюють із надбанням додаткових навичок, знань, умінь, компетенцій тощо. Щодо персоналу, розвиток варто розглядати не як збільшення числа якісних характеристик працівника, а як процес їх вдосконалення й виведення на якісно новий рівень (інтенсивний процес).

Задля визначення необхідності розвитку персоналу підприємства, слід систематично відслідкувати та аналізувати невідповідності між особистими наявними знаннями, уміннями й навичками персоналу та професійною підготовкою з кваліфікаційними навичками, які першочергово повинен мати працівник підприємства.

Визначення потреб розвитку персоналу підприємства здійснюється шляхом оцінки знань і вмінь персоналу, їх потенціалу, порівняно зі стратегічними цілями підприємства. Працівники, які зацікавлені у професійному зростанні, здійснюють розвиток своїх кваліфікацій. Варто зазначити, що ефективність функцій навчання працівників безпосередньо залежить від того, наскільки цілі навчання відповідають стратегії розвитку персоналу та стратегії управління підприємством в цілому, адже у протилежному випадку даний процес виявиться непродуктивним. На визначення необхідності розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах впливають групи факторів, які можна поділити на зовнішні та внутрішні (рис. 1.1).

Отже, основними цілями розвитку персоналу підприємства в умовах забезпечення його конкурентоспроможності на ринку є:

– підвищення трудового потенціалу працівників, для вирішення особистих завдань, завдань у функціонування та розвитку організації;

- підвищення ефективності праці та продуктивності виконання завдань;
- зниження плинності кадрів;
- вдосконалення та реформування організаційних цінностей;
- підготовка керівних кадрів, їх перекваліфікація;
- виховання молодих здібних співробітників;
- досягнення більшої незалежності ринку праці;
- адаптація до нових технологій;
- зростання соціальних якостей співробітників та їх задоволеності працею [15].



Рис. 1.1. Зовнішні та внутрішні фактори потреби розвитку персоналу підприємства [згруповано на основі 14, 16, 23, 29, 35, 39]

Відтак, здатність підприємства надавати постійні можливості для організації всебічного розвитку працівників, задля розширення їх

кваліфікації та здобуття нових навичок – один із найважливіших напрямів забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку, що в свою чергу, призводить до безперервного удосконалення навичок, збільшення обсягу знань, підвищення компетентності, здібностей до навчання, ентузіазму та спроможності до праці.

Доцільно буде відзначити важливість виокремлення напрямів розвитку персоналу. Розвиток персоналу слід розділити на три категорії: професійний розвиток, соціальний розвиток, особистісний розвиток (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Напрямки розвитку персоналу [сформовано на основі 16-18]

Згідно теоретичних напрацювань [19-20], менеджмент розвитку персоналу на підприємстві здійснюється за двома рівнями: на рівні підприємства та на рівні особистості. Науковці наполягають на тому, що система розвитку персоналу має включати такі елементи: професійне

навчання, планування та розвиток кар'єри, створення та ведення кадрового резерву, розкриття потенціалу працівників в усіх сферах, що призводить до найефективнішого використання їх здібностей, навичок та знань.

Показник розвитку персоналу відповідає рівню розвитку підприємства. Організація, яка інвестує ресурси з метою постійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу – передує на сучасному конкурентоспроможному ринку праці. Будь-який внесок у розвиток особистості забезпечує також і набуття навичок соціалізації.

Успішні підприємства надають великого значення інвестуванню в розвиток персоналу, оскільки визначають його як ключову конкурентну перевагу й провідний фактор інноваційного розвитку суб'єкту господарювання. Персонал, з надбаною професійною компетентністю, навичками до практичних використання умінь та знань проявляють жагу до самовдосконалення та вдосконалення їх місця роботи. Вони є по-справжньому відданими працівниками, а це є запорукою міцної та прогресивної організаційної структури підприємства.

А. Д. Діброва [21] чітко сформував основні завдання менеджменту розвитку персоналу, завдяки яким досягаються стратегічні цілі підприємства, до яких слід віднести:

- аналіз потенціалу персоналу, готовність та потребу до навчання;
- поширення знань, передового досвіду;
- розкриття можливостей співробітників;
- зміцнення «духу творчості» та змагання;
- робота зі створення резерву керівників;
- створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри.

Ширше це питання розглядається у праці В. Е. Маслова [22], який визначив наступні завдання менеджменту розвитку персоналу підприємства:

- здійснення професійної підготовки працівників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу, запровадження гнучкої

системи безперервної післядипломної освіти;

- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;

- забезпечення повного використання здібностей, інтересів та вмінь працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, інноваційних технологій, з метою підвищення гнучкості підприємства, його конкурентоспроможності;

- проведення оцінки персоналу, використання результатів оцінки під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства;

- формування позитивного ставлення персоналу до підприємства, його керівництва внаслідок цілеспрямованого планування професійної кар'єри працівників, ефективного матеріального й нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу й привабливості підприємства серед молоді та контрагентів.

Питання розвитку персоналу для кожної організації має нести новаторський, інноваційний характер. У деяких працях [23-24] визначено пріоритетні напрямки вдосконалення розвитку персоналу задля сталої позиції конкурентоспроможності.

1.2. Особливості менеджменту розвитку персоналу підприємства

Менеджмент розвитку персоналу підприємства стосується досить широкої сфери діяльності особистості у частині її різнобічності та складності. Досліджуючи широку сукупність факторів, які досить позитивно впливають і на підвищення ефективності праці персоналу, і на конкурентоспроможність підприємства в цілому, можна дійти такого висновку: підприємство, в особі керівництва, має запроваджувати та

втілювати новітні підходи стосовно частини формування та розвитку особистісного, інтелектуального, творчого й культурного потенціалу працівників. Для того, щоб на практиці використання людського потенціалу стало у нагоді задля прогресивного розвитку підприємства, важливо також проводити моніторинг запровадження нововведень на ринку конкурентів та переймати досвід кращих практик.

Забезпечення менеджменту розвитку персоналу підприємства є однією з головних складових широкого функціоналу управління підприємством в цілому, адже від цього наряду залежать як його загальна результативність, так і трудова активність та продуктивність кожної з підсистем. Виходячи з цього, доречно звернути увагу на визначення С. У. Олійник [25] про те, що менеджмент персоналу підприємства – це система, яка включає взаємопов'язані організаційно-економічні, а також соціальні заходи. Ця система сформована, для того, щоб створити умови для дійсного функціонування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу підприємства. З метою визначення віддачі працівників підприємства, щоб в узагальненому виді діяльності усієї організації здобути якісний результат – вищезгаданий процес має бути цілеспрямований на мотиваційний аспект діяльності.

На сьогоднішній день існує достатньо поглядів щодо визначення сутності та особливостей управління персоналом. Проте, проаналізувавши дослідження та літературні надбання авторів-науковців, можна дійти висновку, що поняття управління розвитку персоналу є сучасним та більш актуальним для розкриття. У багатьох джерелах обговорення визначення професійного навчання передуює особистісному розвитку людського капіталу підприємства. Сучасний процес менеджменту розвитку персоналу на практиці неможливий без креативного підходу та ініціативи.

При здійсненні прогресивного менеджменту персоналу підприємства, слід враховувати, що професійний розвиток персоналу тісно пов'язаний з особистісним розвитком людського потенціалу. Його потрібно націлювати на

комбінування таких якісних характеристик особи: особисті якості, моральні та психологічні, професійні навички, інтелектуальна загартованість.

Розвиток персоналу належить до одних з основних показників прогресивного суспільства та є вирішальним важелем науково-технічного прогресу [26].

Досліджуючи питання розвитку персоналу, доречно буде звернутися до досліджень Г. В. Назарової, С. Ю. Гончарової, О. О. Затеїшикової [27]. Автори підіймають питання, щодо нестачі в країні професійних кадрів, які мають високий рівень розвитку, що є наслідком неналежного акцентування уваги на наступному:

система здобуття вищої та фахової передвищої освіти на сьогоднішній день не задовольняє вимоги роботодавців щодо якості кваліфікованої робочої сили;

відсутність ефективного організаційно-економічного механізму професійного навчання кадрів на виробництві;

відсутність ефективного механізму мотивації працівників до підвищення їх інтелектуального потенціалу.

Звертаючи увагу на актуальність проблеми кризової ситуації в країні (спричиненої епідемією та затяжним карантинном), задля того, щоб хоча б дотримуватися стало-визначеного рівня іміджу та конкурентоспроможності, чи для зміцнення позиції на ринку праці – у передових організацій, підприємств і компаній виникла необхідність набуття навичок швидкого реагування на зовнішні чинники. На сьогоднішній день, важливим фактором для них є вміння адаптуватися до нових умов сьогодення економічної діяльності, завдяки акцентуванню уваги на розвитку професійних та особистісних навичок людського ресурсу. Фокусуючись на людях, їх кваліфікації та здібностях, усвідомлюючи важливість постійних змін та підходів в управлінні персоналом, його розвитком, керівництву слід забезпечити здобуття співробітниками відповідного досвіду на підприємстві. Здійснювати управління, з позиції переваги для організації, слід за такими

ключовими точками взаємодії (рис. 1.3).

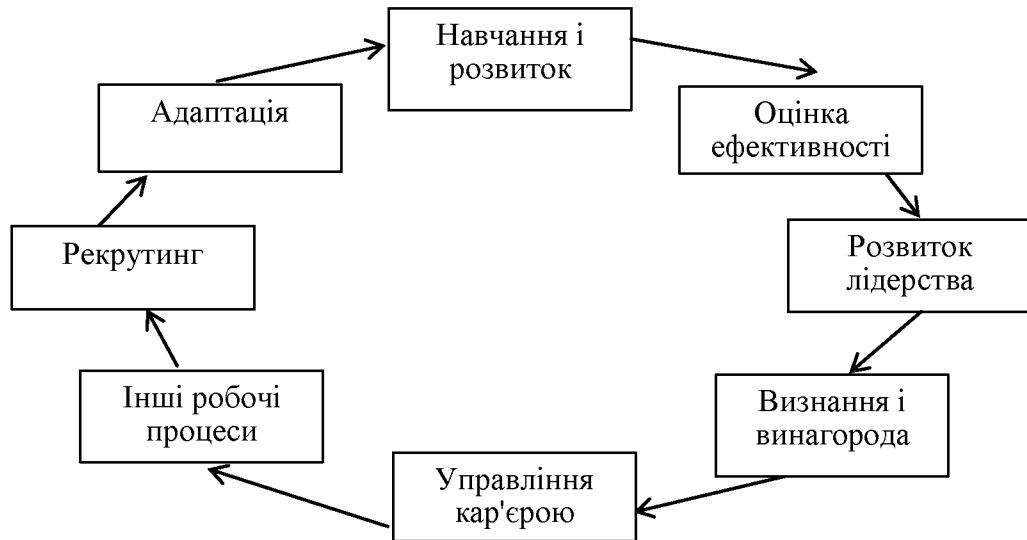


Рис. 1.3. Взаємодія етапів менеджменту розвитку персоналу [30]

Систематичний та цілеспрямований вплив на працівників протягом здійснення діяльності, у межах посади, яку вони займають, засобами професійної освіти має на меті підвищення ефективності та конкурентоздатності персоналу на ринку праці у поєднанні з виконаннями більш складніших завдань, що ставляться з метою максимально можливого розкриття здібностей персоналу і формують систему його професійного розвитку [28].

Управління розвитком персоналу є значимим компонентом у системі загального управління підприємством, що сприяє продуктивності використання людського ресурсу в цілому.

Адаптація, систематичне оцінювання, розвиток професійної підготовки та перепідготовки, реалізація умінь та можливостей працівників, побудування кар'єрних перспектив – головні завдання менеджменту розвитку персоналу підприємства [29].

Значимість уміння персоналу швидко реагувати на зміни до умов праці, підлаштовуватися під сучасний розвиток процесу діяльності підприємства є вкрай важливим фактором. Цим, зі свого боку, має турбуватися у значній мірі керівництво. Для цього підприємство повинно потурбуватися про

організацію циклічного безперервного навчання робітників, а також приділити увагу важливості підвищення кваліфікаційних характеристик людського ресурсу підприємства.

Нинішні зміни умов праці, насамперед, зумовлені інтенсивним розвитком технологій та комунікацій. У дослідженні А. Ю. Жиленко та А. Л. Бикової [31], йдеться про те, що процес менеджменту розвитку персоналу можна поділити на складові (рис.1.4).

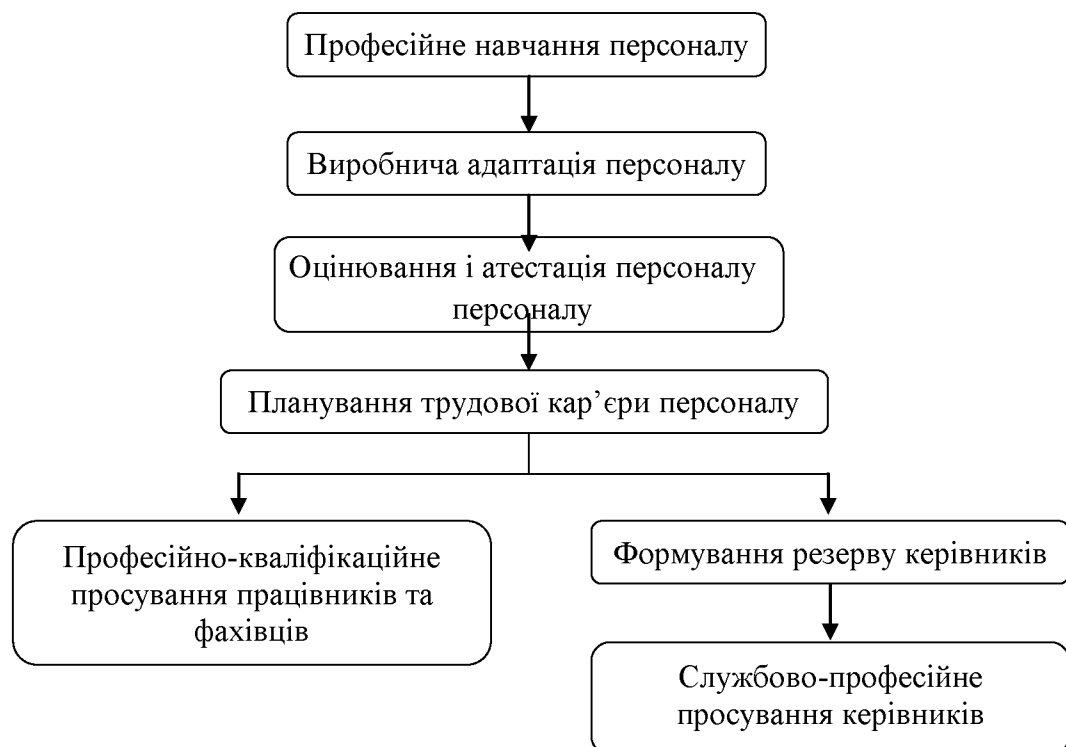


Рис. 1.4. Етапи менеджменту розвитку персоналу [сформовано на основі 31]

Як зазначають В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш – інноваційні зміни у розгляді людського ресурсу на підприємстві як суб'єкту та об'єкту бізнес-процесів, визначають як глобалізаційність діяльності суспільства, так і моделювання віртуальної соціально-економічної системи [32]. Виходячи з проведеного аналізу, автори надають перевагу оптимізації у підході до системи управління персоналом підприємства.

Для здійснення ефективного управління організацією керівництву необхідно поповнювати кадри персоналом, який крім володіння

професійною кваліфікацією, матиме такі моральні та психологічні характеристики, що забезпечать працівників вмінням до самомотивації [33].

Особливості перспективного та інноваційного менеджменту розвитку персоналу підприємства досліджено рядом авторів [34-49].

В. А. Савченко [50] акцентує увагу на важливості проведення систематичного контролю процесу стратегічного управління. Також, організації потрібно розвивати освіченість, відповідальність, кваліфікацію працівників.

В. Я. Брич та О. Я. Гуль [51] наголошують на ефективності реалізації проведення систематичного розвитку персоналу. Для цього слід ретельно підійти до підготовки системи розвитку.

Задля організації інноваційного розвитку персоналу, беззаперечно, необхідні ініціатива та творчий підхід. На думку М. Н. Кісельової [52], необхідність оновлення знань, перекваліфікації, підвищення рівня, освоєння нових знань та навичок – є основним принципом вдосконалення підприємства та вирішення завдань персоналом. Для реалізації такої позиції, необхідно брати до уваги сучасні методи організації розвитку персоналу (Додаток Б).

З метою дієвого функціонування менеджменту розвитку персоналу, задля соціально-економічної ефективності діяльності підприємства, можна виокремити загальні та специфічні функції (Додаток В).

Діяльність керівництва, щодо управління розвитком персоналу підприємства, можна проаналізувати виокремивши деякі моделі менеджменту. Реалізація будь-якої з них є запорукою досягнення стратегічних цілей підприємства. Інструментом реалізації – виступає людський кадровий ресурс. Під моделлю управління розвитком персоналу можна розуміти певну сукупність ознак та елементів, що відрізняють компанію у поведінці відносно розвитку його персоналу [57]. Моделі управління розвитком персоналу проаналізовано у додатку Г.

У дослідженні [58] розглянуті аспекти системи розвитку персоналу.

Насамперед, «...це сукупність організаційних структур, методик, процесів та ресурсів... Суб'єктами системи розвитку персоналу є працівники підприємства, а об'єктами – професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу».

Організація розвитку персоналу є необхідною складовою діяльності підприємства стосовно як новачків, так і висококваліфікованих працівників. Узагальнені типи функціональних підсистем менеджменту розвитку персоналу, наведено у **додатку Д**.

Для ефективно налагодженого процесу розвитку персоналу підприємству необхідно сформулювати план цього розвитку. Він має очолювати як в цілому систему підприємства, так і кожну підсистему окремо. Реалізація цього планування гарантує досягнення поставлених цілей підприємства [60]. Вмотивовані фахівці, розуміючи перспективу забезпечення ефективного процесу, є зацікавленими у процесі вирішення нових завдань для підтримки конкурентоспроможності підприємства. Можна дійти висновку, що персонал відіграє важливу роль у визначенні потреб формування стратегії розвитку підприємства (**Додаток Е**).

К. В. Ковальська та Р. А. Солодаренко-Літовська [64], на основі джерел [65-66] згенерували модель реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства (**Додаток Ж**). Дана модель описує взаємозв'язок етапів комплексного підходу до становлення безперервного процесу менеджменту розвитку персоналу підприємства. За аналізом даної моделі можна дійти до висновку, що розподіл за пріоритетністю завдань та напрямів розвитку персоналу, вибір методів, координування та наставництво, аналіз – покладено на управлінців організації.

Задля отримання продуктивного результату через втілення системи розвитку, варто визначити відповідні принципи та керуватися ними. Відповідно, підприємство, в особі керівництва, шляхом проведення аналізу цілей та завдань від впровадження системи розвитку персоналу – визначає доцільність використання будь-якого з принципів. Їх сутність описано у

додатку 3.

Важливий аспект системи менеджменту розвитку персоналу організації розглядає Н. П. Гуцуляк [68], описуючи сучасні технології управління персоналом, автор наголошує на важливості розкриття талантів людського ресурсу підприємства, шляхом залучення їх до створення нових проєктів; проведення навчання; обміну досвідом та опануванню нових умінь; участі у розробці системи мотивації; формуванню цілей стратегії розвитку організації, HR-стратегії; залучення до впровадження розвитку корпоративної культури тощо.

Посткарантинна ситуація у країні довела те, що провідні світові корпорації на практиці здатні швидко адаптуватися як до зовнішньої ситуації, так і до різкої потреби у впровадженню діджиталізації та стрімкого розвитку інноваційних технологій [69]. Такий приклад варто сприймати з позиції переймання досвіду. Завдяки збільшенню кількості доступних інформаційних ресурсів для навчання, сучасні підходи щодо розвитку персоналу можна втілювати використовуючи ресурси підприємства. До сучасних методів навчання персоналу на підприємстві можна віднести наступні: відео-та дистанційне навчання; навчання за модулями; case-навчання; навчання за форматом тренінгової програми; командний мозковий штурм; метод поведінкового моделювання; storytelling; коучинг тощо (Додаток И).

Найбільш важливим етапом після організації навчання працівників є проведення оцінки результатів. Оцінювати слід не лише фактори ефективності навчання чи якості отриманих навичок персоналом. Важливо проаналізувати правильність визначення потреб у навчанні, результат від поставлених цілей, ефективність методів проведення навчання тощо. Проводити оцінювання керівництва слід за наступними показниками: результативність рішень, рівень показників загальної діяльності підприємства, рівень набутих навичок персоналом та їх менеджмент [73].

Оцінювання персоналу є однією з ланок системи розвитку організації.

Послідовні етапи проведення такої оцінки представлено на рис.1.4.

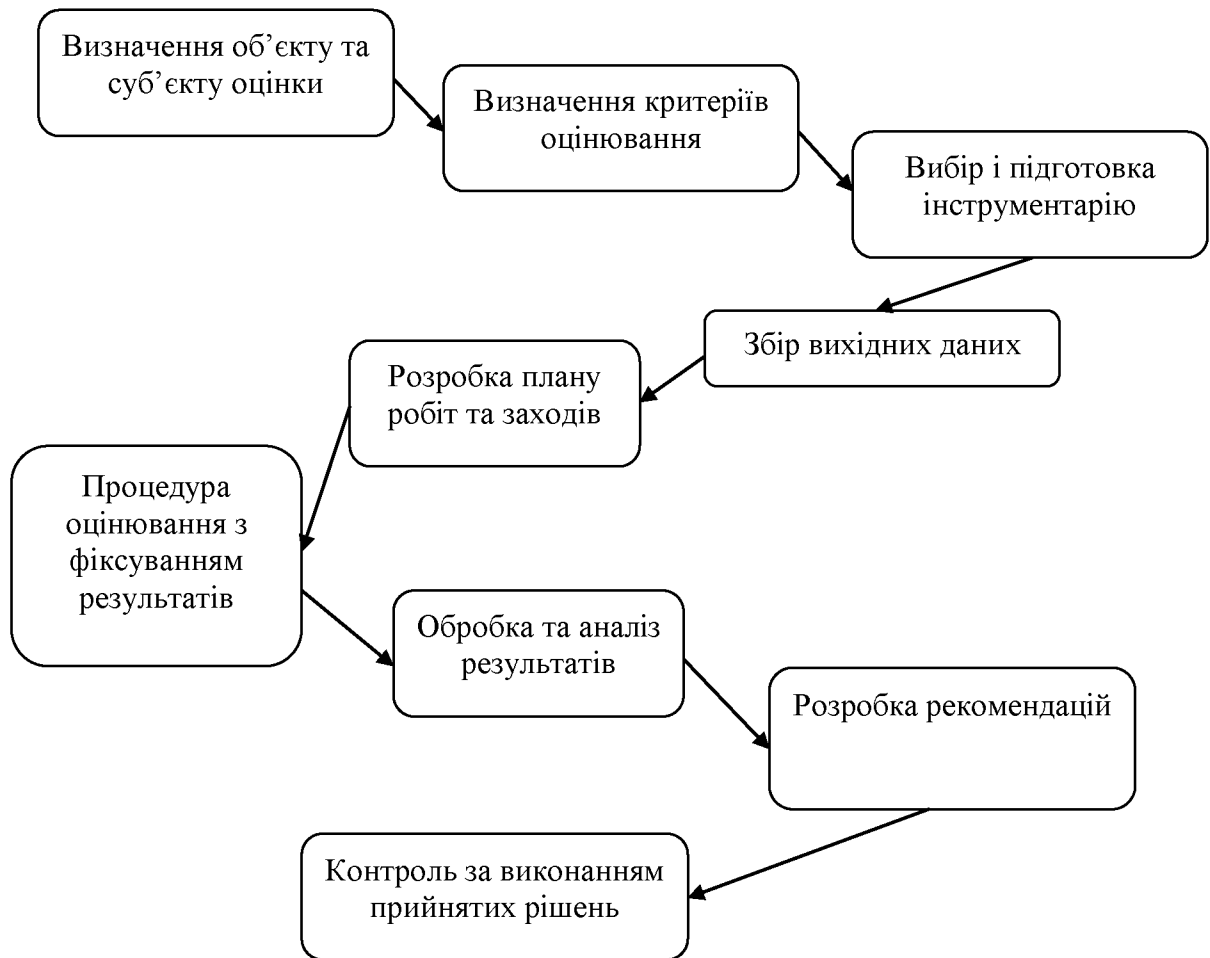


Рис. 1.7. Етапи проведення оцінки персоналу підприємства [складено на основі 74]

Здійснення оцінювальних процесів стосовно персоналу проводиться з метою визначення якісних показників кадрового складу.

Узагальнюючи результати дослідження, слід відзначити, що незалежно від того, який вид моделі стратегічного управління розвитком персоналу застосовується на підприємстві, реалізація кожної з них дозволяє отримати подвійний ефект: управлінський та економічний. Створення управлінського ефекту на підприємстві досягається за рахунок збільшення вартості людського капіталу. Поява економічного ефекту відбувається лише після та за рахунок появи управлінського і полягає у збільшенні обсягів продажу товарів (послуг), розширенні кола споживачів, зниженні витрат, зростанні обсягів прибутку тощо.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні основи менеджменту розвитку персоналу підприємства доцільно відзначити:

1. Головним капіталом та ключовим ресурсом будь-якого підприємства є людський ресурс. Завдяки внеску в постійний розвиток персоналу (професійний, особистісний, соціальний), можна забезпечити стійкий розвиток підприємства. Підприємства, які зацікавлені в організації всебічного розвитку потенціалу своїх працівників є конкурентоспроможними та успішними на ринку праці. Важливо правильно визначити потреби розвитку персоналу, враховуючи ряд аспектів: зовнішні та внутрішні фактори; поточний рівень кваліфікаційної підготовки персоналу, їх можливості та вміння; доцільність підбору завдань, функцій тощо.

2. Менеджмент розвитку персоналу підприємства стосується досить широкої сфери діяльності особистості у частині її різнобічності та складності.

Менеджмент персоналу підприємства – це система, яка включає взаємопов'язані організаційно-економічні, а також соціальні заходи. Ця система сформована, для того, щоб створити умови для дійсного функціонування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу підприємства. З метою визначення віддачі працівників підприємства, щоб в узагальненому виді діяльності усієї організації здобути якісний результат – вищезгаданий процес має бути цілеспрямований на мотиваційний аспект діяльності.

Проаналізувавши теоретичні аспекти менеджменту розвитку персоналу в сучасному середовищі, наступним етапом необхідно провести аналіз об'єкту дослідження – «Назва підприємства», шляхом характеристики об'єкту та суб'єкту системи управління підприємством та діагностики системи менеджменту.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»

2.1. Аналіз об'єкту та суб'єкту системи управління «Назва підприємства»

«Назва підприємства» розташоване в селі xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx області, xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx районі, яке було засноване у 2007 р. У власності «Назва підприємства» перебуває: майно переданого йому засновником та учасниками у власність, продукції виробленої в результаті господарської діяльності, одержаних доходів, іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом.

Основним видом діяльності є вирощування зернових та бобових культур та збут сільськогосподарської продукції. Предметом діяльності є виробництво та торгівля сільськогосподарською продукцією: озима пшениця, кукурудза на зерно, озимий ячмінь, сорго, сушені зернобобові культури, інше зернові та зернобобові, соняшник, соя, ріпак озимий. Господарська діяльність здійснюється на основі господарського розрахунку, забезпечення самоокупності, фінансування витрат на удосконалення виробництва, соціальний розвиток та матеріальне стимулювання робітників за рахунок зароблених коштів. Вищим органом підприємства є Загальні збори учасників «Назва підприємства». Вони складаються з учасників підприємства. На Загальні збори покладаються компетенції щодо визначення цілей та напрямів діяльності підприємства; прийняття рішень щодо внесення змін в переліку нормативно-правових актів, іншої документації; затвердження стратегії розвитку підприємства; затвердження річного звіту по діяльності підприємства; направлення задач до впровадження виконавчим органом. Підприємство використовує лінійну організаційну структуру управління (рис. 2.1).

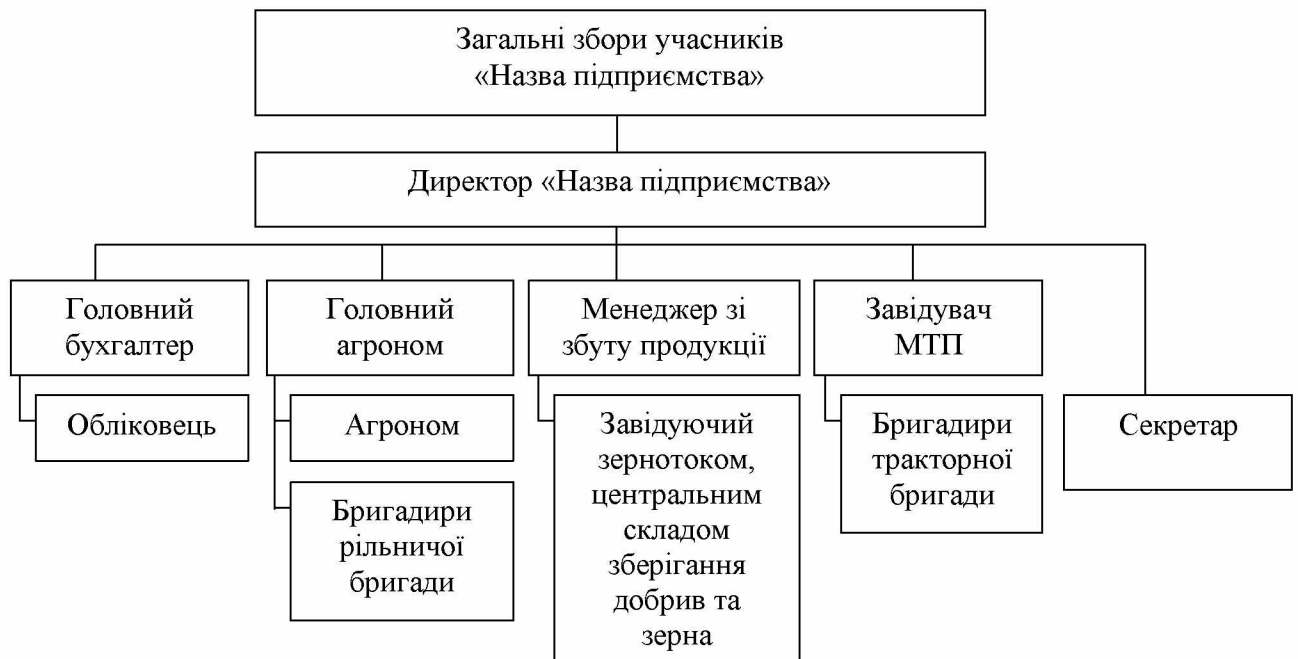


Рис. 2.1. Організаційна структура управління «Назва підприємства»
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району

Інтереси підприємства на усіх рівнях представляє Директор «Назва підприємства». Відповідно, він одноосібно здійснює повноваження виконавчого органу.

З метою визначення рівня результативності системи управління підприємством, необхідно звернути увагу на динаміку загальної структури персоналу «Назва підприємства» за 2016-2020 рр. (табл. 2.1) (Додаток К).

Аналізуючи дані показники, можна відзначити, що упродовж 2016-2020 рр. кількість персоналу зменшується. Лише, порівняно з 2018 р., на один рік, чисельність збільшилася з 67 до 69 осіб. Від початку 2016 р. загальна кількість працівників зменшилася до 63 осіб, що на 8 осіб менше.

Чисельність управлінського персоналу протягом п'яти років зменшилась на 3 особи, у тому числі, протягом 2016-2018 рр. число кількості керівників на підприємстві було стабільним, у 2019 р. їх стало 4, протягом двох наступних років кількість не змінювалася.

На підприємстві найбільша чисельність припадає на кількість виробничого персоналу, у 2019 р. чисельність цієї категорії складала 56 осіб,

у 2020 р. працівників налічувалося вже на 6 осіб менше.

Таблиця 2.1

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу
«Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, 2016-2020 рр.**

Категорія зайнятих	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020		
	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Управлінський персонал	16	14	14	13	13	-3	-18,8
У тому числі: Керівники	5	5	5	4	4	-1	-20,0
Спеціалісти	10	9	9	8	8	-2	-20,0
Технічні працівники	1	0	0	1	1	0	0,0
Виробничий персонал	55	55	53	56	50	-5	-9,1
Разом	71	69	67	69	63	-8	-11,3

З огляду на загальне абсолютне відхилення, яке складає 8 осіб та відсоток відносного відхилення -11,3 %, можна дійти до висновку, що протягом 2016-2020 рр. відбулося скорочення штату з 71 до 63 осіб, проте навантаження лишилося стабільним.

До характеристики персоналу «Назва підприємства» варто включити також показники рівня освіти працівників, аналіз яких відображено в табл. 2.2.

Найбільша чисельність працівників підприємства здобула повну вищу освіту. Протягом 2016-2020 рр. їх частка збільшувалася у (з 43,7 % до 54,0 %). Частка персоналу з середнім рівнем освіти є найменшою (2,8 % - 3,2% протягом аналізованого періоду) , а їх кількість є сталою – 2 у 2016-2020 рр.. Частка персоналу з неповною вищою освітою у період з 2016 р. по 2020 р. значно зменшилася – на -5,4%.

Таблиця 2.2

Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу
«Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, 2016-2020 рр.

Рівень освіти	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення у 2020 р. від 2016 р.	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	Абсолютне	Відносне
Середня освіта	2	2,8	2	2,9	2	3,0	2	2,9	2	3,2	0	0,4
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	15	21,1	14	20,3	12	17,9	11	15,9	10	15,9	-5	-5,3
Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	23	32,4	22	31,9	21	31,3	20	29,0	17	27,0	-6	-5,4
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	31	43,7	31	44,9	32	47,8	36	52,2	34	54,0	3	10,3
Разом	71	100	69	100	67	100	69	100	63	100	-8	x

Кваліфікація персоналу відіграє значну роль в ефективності вирішення поставлених виробничих та управлінських завдань, через це керівництво надає перевагу працівникам з вищим освітньо-кваліфікаційним рівнем. На сьогоднішній день існує тенденція здобуття вищої освіти вже під час

виконання робочих обов'язків, безпосередньо на місці роботи. Здебільшого, освітній рівень кваліфікації для виконання заданих підприємством обов'язків – є достатнім для досліджуваного підприємства.

Надалі доцільно провести аналіз вікової структури персоналу «Назва підприємства» за 2016-2020 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу
«Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, 2016-2020 рр.**

Вікові категорії	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (+; -) у % 2020 р. від 2016 р.	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	Абсолютне	Відносне
Молодь віком 15-24 років	2	2,8	2	2,9	2	3,0	2	2,9	2	3,2	0	0,4
29-40 років	35	49,3	34	49,3	33	49,3	33	47,8	31	49,2	-4	-0,1
41-50 років	28	39,4	27	39,1	27	40,3	29	42,0	27	42,9	-1	3,4
Передпенсійні роки	3	4,2	3	4,3	2	3,0	2	2,9	2	3,2	-1	-1,1
Пенсійні роки	3	4,2	3	4,3	3	4,5	3	4,3	1	1,6	-2	-2,6
Разом	71	100	69	100	67	100	69	100	63	100	-8	x

Відповідно до показників вікової структури, доцільно відзначити, що на підприємстві найбільше персоналу віком 29-40 років, і саме ця частка за відсотковим співвідношенням (47,8 % – 49,3 %) та кількісним показником (31 – 35 осіб) переважає у 2016-2020 рр. Для підприємства аграрної сфери це є гарним показником, адже працівники в силу віку та кваліфікації мають досвід, що допомагає підвищувати ефективність діяльності підприємства.

Частка персоналу вікової категорії 41-50 років протягом 2017-2020 рр. збільшилася на 3,8 %. За найменшими показниками виявлено кількість

персоналу віком 15-24 років (2 особи), працівників передпенсійного віку (з 2018-2020 рр. кількість зменшилася до 2 осіб) та працівників пенсійного віку (протягом 2016-2019 рр. – 3 особи, у 2020 році – 1 особа).

Характеризуючи персонал «Назва підприємства» за показниками гендерної рівності (табл. 2.4), доцільно відзначити, що частка персоналу чоловічої статі все ж переважає над жіночою протягом усього періоду дослідження (2016-2020 рр.).

Таблиця 2.4

**Характеристика та динаміка структури персоналу за статтю
«Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, 2016-2020 рр.**

Стать	Кількість по роках, осіб					У % до загальної чисельності					Відхилення у 2020 р. до 2016 р.
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	
Жінки	29	30	28	30	30	40,8	43,5	41,8	43,5	47,6	6,8
Чоловіки	42	39	39	39	33	59,2	56,5	58,2	56,5	52,4	-6,8
Разом	71	69	67	69	63	100	100	100	100	100	x

Проте, за результатами плинності кадрів, відсоток жіночої частини персоналу у 2020 р. збільшився на 6,8 %, порівняно з 2016 р. Питома вага чоловічого персоналу, порівнюючи показники 2016 р. та 2020 р., зменшилась з 59,2 % до 52,4 %, тобто на 6,8 %. Дані показники не є критичними, але успішним підприємствам у сільськогосподарській сфері діяльності більш притаманно, коли відсоток робочої сили за характеристикою чоловічої статі переважає. Зазначене обумовлює рівень складності праці.

Загальну ефективність використання трудових ресурсів «Назва підприємства» доречно розглянути за характеристикою (табл. 2.5). Проаналізувавши показники, можна дійти до висновку, що через економічні зміни керівництво «Назва підприємства» на було вимушено здійснити скорочення штату працівників. Проте, середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському виробництві за останні п'ять років знизилася на 11,3 % не лише з цієї причини. Протягом 2016-2018 рр. показник поступово зменшувалася

(71 особа – 67 осіб). Однак, після того, як у 2019 р. на роботу найняли додатково 2 співробітників, по закінченню наступного року їх лишилося 63 особи.

Таблиця 2.5

**Характеристика показників використання трудового потенціалу
«Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					відхилення 2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне (+;-)	відносне %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському виробництві, осіб	71	69	67	69	63	-8	-11,3
в тому числі в рослинництві	71	69	67	69	63	-8	-11,3
Навантаження на одного працівника: сільськогосподарських угідь, га	49,9	52,3	54,0	52,1	56,0	6,1	12,3
ріллі, га	40,8	44,2	44,3	45,6	51,2	10,4	25,5
Виробництво продукції всього (по собівартості) на одного працівника, тис. грн	376,2	1059,3	811,5	1269,4	986,9	610,7	(в 2,6 рази)
Продуктивність праці середньорічного працівника, тис. грн	599,4	1415,2	1040,5	1497,3	1351,4	752,1	(в 2,2 рази)
Витрати на оплату праці, тис. грн	4010,0	4896,0	5793,0	7961,0	7620,0	3610,0	90,0
Оплата праці середньорічного працівника, тис. грн	56,5	71,0	86,5	115,4	121,0	64,5	(в 2,1 рази)
Фондозабезпеченість, тис. грн	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1	-0,2	-53,7
Фондоозброєність, тис. грн	164,8	213,8	260,9	286,8	399,5	234,7	(в 2,4 рази)
Фондомісткість, грн	0,2	0,3	0,4	0,4	0,3	0,1	47,3
Фондовіддача, грн	4,2	3,4	2,8	2,8	2,9	-1,4	-32,1
Одержано на 100 грн вартості основних фондів чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	363,6	662,0	398,8	522,2	338,3	-25,4	-7,0
чистого прибутку	45,3	82,8	43,4	20,9	30,8	-14,5	-31,9

Крім того, кількість персоналу «Назва підприємства» зменшилася, а

навантаження на одного особу працівника – зросли. Спостерігається приріст показника витрат на оплату праці персоналу підприємства. Можна припустити, що він обумовлений зростанням мінімальної заробітної плати.

Відхилення показника фондозабезпеченості у 2020 р. відносно 2016 р. становить -53,7 %. Показник фондоозброєності праці вказує на позитивні зміни у рівні забезпеченості підприємства основними виробничими засобами. У період 2016-2020 рр. значення рівня фондоозброєності поступово зростало з 164,8 тис. грн до 399,5 тис. грн (тобто збільшилось в 2,4 рази). Для ефективного функціонування підприємства показник фондомісткості має мінімізуватись, а показник фондovіддачі – зрости.

Значення чистого доходу від реалізації продукції на 100 грн вартості основних фондів (відхилення -7,0%) та чистого прибутку (відхилення -31,9 %) також за весь період дослідження були нестабільними.

Для визначення причин плинності кадрів, змін у кількісних показниках персоналу, необхідно дослідити динаміку показників руху персоналу «Назва підприємства» за період 2016-2020 рр. (табл. 2.6).

За розрахованими показниками виявлено, що кількість звільнень починаючи з 2016 р. поступово знижується. Відтак, відносне відхилення у 2020 р., порівняно з 2016 р., становить 75,0 %. Скорочення штату не є основною причиною вивільнення персоналу підприємства – за п'ятирічний період, оскільки за цією статтею було звільнено лише 2 особи.

У відсотковому співвідношенні до загальної чисельності звільнених – першочерговою причиною є «звільнення за власним бажанням». Крайньої позначки у 100,0 %, цей показник досягав у 2018 та 2020 рр. За період 2016-2020 рр. усього за такою статтею звільнилася 31 особа. Звільнення з причин порушення дисципліни спостерігалось лише у 2016 р. (у кількості 1 особи). Цей процес спричинений підвищенням рівня складності праці, автоматизацією виробничих та управлінських процесів на «Назва підприємства» .

Таблиця 2.6

**Характеристика та динаміка показників руху персоналу
«Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, 2016-2020 рр.**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення у 2020 р. від 2016 р.	
						абсолютне (+;-)	відносне (%)
Облікова чисельність працівників, осіб з них:	71	69	67	69	63	-8	88,7
жінки	30	28	30	30	28	-2	93,3
Звільнено працівників, осіб з них:	8	7	7	6	6	-2	75,0
за власним бажанням	7	6	7	5	6	-1	85,7
у % до загальної чисельності звільнених	87,5	85,7	100,0	83,3	100,0	12,5	114,3
скорочення штату	0	1	0	1	0	0	0,0
у % до загальної чисельності звільнених	0,0	14,3	0,0	16,7	0,0	0,0	0,0
за порушення дисципліни	1	0	0	0	0	-1	0,0
у % до загальної чисельності звільнених	12,5	0,0	0,0	0,0	0,0	-12,5	0,0
Кількість відпрацьованих годин протягом року	214112	215687	218670	219290	200245	-13867	93,5
Кількість втрачених годин протягом року	994	1098	1204	1245	1184	190	119,1

Оплата праці – це головний фактор мотивації людського ресурсу будь-якого підприємства та найбільш дієвий інструмент менеджменту персоналу. Перед дослідженням системи розвитку персоналу «Назва підприємства», необхідно проаналізувати структуру та склад фонду заробітної плати підприємства за період 2016-2020 рр. (табл. 2.7).

Показник інших заохочувальних та компенсаційних виплат у 2020 р. зріс до найбільшого показника з 2016 р. включно. Абсолютне відхилення склало 261,8 тис. грн, тобто спостерігалось збільшення на 3,3 % за структурою витрат на оплату праці.

Таблиця 2.7

**Структура та склад фонду заробітної плати на
«Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, 2016-2020 рр.**

Показники	Роки										Відхилення 2020 р. від 2016 р.	
	2016		2017		2018		2019		2020		Абсолютне	Відносне
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
1. Фонд заробітної плати всього	4010,0	100,0	4896,0	100,0	5793,0	100,0	7961,0	100,0	7620,0	100,0	3610,0	x
В тому числі:												
1.1 Фонд основної заробітної плати	3319,0	82,7	4015,0	82,0	4777,5	82,5	6585,6	82,7	6125,2	80,4	2806,2	-2,3
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	688	17,2	869	17,7	998	17,2	1367	17,2	1233	16,2	545,0	-1,0
1.3 Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	3,0	0,1	12,0	0,3	17,5	0,3	8,4	0,1	261,8	3,4	258,8	3,3

Так, у 2020 р. фонд заробітної плати становив 7620,0 тис. грн, що на 3610,0 тис. грн або на 9,97 % менше порівняно із 2016 р. Позитивна тенденція просліджується в розрізі основного та додаткового фонду оплати праці. Фонд основної заробітної плати працівників у звітному періоді зріс в порівнянні із 2016 р. на 2806,3 тис. грн, а його питома вага зменшилась на 2,3 %. Щодо фонду додаткової заробітної плати, то в порівнянні із 2016 р. спостерігається зростання на 545,0 тис. грн, а його питома вага зменшилась на 1,0 %. Заохочувальні та компенсаційні виплати посіли третє місце з питомою часткою 3,4 %, проте їх динаміка зростає протягом аналізованого періоду і становить різницю 258,8 тис. грн або ж 3,3 % порівняно з 2016 р. Також, на «Назва підприємства» спостерігається виплати премій та надбавок, що носять системний характер.

В умовах ринкової економіки одним з вирішальних факторів

ефективності, конкурентоздатності, зниження ризикованості діяльності «Назва підприємства» є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Останнє можливе за умови здійснення ефективної фінансово-економічної та виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства, аналіз якої наведений у наступному підрозділі.

2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності «Назва підприємства»

Провівши аналіз сфери діяльності «Назва підприємства», можна дійти до висновку, що земля – це головний ресурс діяльності виробництва. Зміни площі сільськогосподарських угідь, як основної площі користування представлено у табл. 2.8 (Додаток К).

Таблиця 2.8

Склад і структура земельного фонду «Назва підприємства»

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, 2016-2020 рр.

Показники	Роки					Структура 2020 р., %	2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020		
Загальна земельна площа у власності і користуванні, га	3543	3611	3615	3598	3529	100,0	-0,40
Площа сільськогосподарських угідь – всього, га	3543	3611	3615	3598	3527	100,0	-0,45
у т.ч. рілля	2895	3051	2969	3146	3225	91,39	11,40

Упродовж 2016-2018 рр. загальна площа с/г угідь збільшувалась і зростала на 72 га. Починаючи з 2019 р. спостерігалось зменшення площі на 86 га. Порівняно з 2016 р. площа ріллі у 2020 р. збільшилася на 11,4 %. Можна зробити висновок, що ефективність використання землі підприємством значною мірою впливає на економічні показники діяльності в цілому, адже завдяки ефективному використанні с/г угідь збільшується коефіцієнт

вироблення продукції, урожайності та інші показники виробничо-господарської діяльності.

Виходячи з того, що виробництво «Назва підприємства» спрямоване на вирощування сільськогосподарської продукції, доречно буде проаналізувати склад та структуру виробництва за видами продукції (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

**Склад та структура виробництва сільськогосподарської продукції
«Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, 2016-2020 рр.**

Види продукції	Вартість продукції, тис. грн					Вартість за 5 роки, тис. грн	Питома вага, %	Місце за питомою вагою
	Роки							
	2016	2017	2018	2019	2020			
Пшениця озима	2008,6	1767,4	2173,4	2128,0	0	8077,4	3,2	5
Кукурудза на зерно	16543,5	25959,4	28377,3	37343,1	51836,6	160060,0	63,3	1
Ячмінь озимий	589,5	626,1	0	300,0	0	1515,6	0,6	6
Ячмінь ярий	76,8	0	0	0	0	76,8	0,0	-
Сорго	63,4	0	0	0	0	63,4	0,0	-
Інші зернові та зернобобові	98,0	0	0	0	0	98,0	0,0	-
Культури зернобобові сушені	0	1030,2	0	0	0	1030,2	0,4	7
Соняшник	2973,4	11042,3	9096,9	7516,1	14709,0	45337,7	17,9	2
Соя	627,8	5657,7	7673,1	5426,2	5907,7	25292,5	10,0	3
Ріпак озимий	3420,9	3175,5	1262,3	3576,2	0	11434,9	4,5	4
Разом по рослинництву	26401,9	49258,6	48583,0	56289,6	72453,3	252986,0	100,0	x
Всього по господарству	26401,9	49258,6	48583,0	56289,6	72453,3	252986,0	100,0	x

Основою діяльності «Назва підприємства» є сфера рослинництва. З 2016 р. по 2020 р. реалізація виробленої продукції у кількісному вираженні зросла. За період 2016-2019 рр. підприємство здійснювало виробництво наступних видів продукції: пшениця озима, кукурудза на зерно, ячмінь озимий, ячмінь ярий, сорго, соняшник, соя, ріпак озимий.

Водночас, у 2020 р. вироблення пшениці озимої, ячменю озимого, ячменю ярого, сорго та ріпака озимого призупинилося, оскільки виробництво цих видів продукції стало не вигідним для підприємства. Відповідно відбулася

оптимізація виробництва. Показники за останні п'ять років були такими: на першому місці за питомою вагою опинилося виробництво кукурудзи на зерно (63,3 %), на наступному – соняшник (17,9 %), далі – соя (10,0 %), ріпак озимий (4,5 %), пшениця озима (3,2 %), ячмінь озимий (0,6 %) та культури зернобобові сушені (0,4 %). Відсоткове відношення питомої ваги показало приріст як по загальному виробництву рослинництва, так і господарству в цілому.

Надалі доцільно звернути увагу на оптимальність співвідношення оборотних і необоротних активів «Назва підприємства», а також здійснити аналіз їх співвідношення протягом аналізованого періоду та визначити напрям тенденції зміни (табл. 2.10) (Додаток Л).

Таблиця 2.10

**Аналіз структури активів «Назва підприємства»,
Миргородського району за 2016-2020 рр.**

Активи	Звітні роки										Відхилення	
	2016		2017		2018		2019		2020		2020 р. до 2016 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	(+,-)	(%)
Оборотні активи	64317	83,0	69573	78,6	109773	86,1	86047	75,5	86218	74,6	21901	-8,4
Необоротні активи	13140	17,0	18946	21,4	17656	13,9	27952	24,5	29355	25,4	16215	8,4
Разом	77457	100,0	88519	100	127429	100	114033	100	114033	100	36576	x

Якщо розглядати структуру необоротних і оборотних активів в їх розрізі, можна дійти до висновку, що вона потребує оптимізації. Позитивним є зростання оборотних активів на 86,1 % у 2018 р. відносно 2016 р. та 2017 р. Негативною тенденцією є збільшення частки необоротних активів в загальній структурі активів підприємства.

В процесі проведення підрахунків, доречно буде розглянути показники забезпеченості основними засобами виробництва «Назва підприємства» та їх рухом за період 2016-2020 рр. (табл. 2.11). За період останніх п'яти років, показники основних засобів як на початку року, так і станом на кінець року збільшувались – у 2020 р. порівняно до 2016 р. на 93,7 % та в 2,3 рази відповідно. Середньорічна вартість основних засобів виробництва збільшилася в 2,1 рази, коли середньорічний знос збільшився в 2,4 рази.

Таблиця 2.11

Наявність і рух основних засобів на «Назва підприємства»

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, 2016-2020 рр.

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Основні засоби, тис. грн на початок року	11426	11980	17520	17443	22130	93,7
на кінець року	11980	17520	17443	22130	28212	(в 2,3 рази)
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	11703,0	14750,0	17481,5	19786,5	25171,0	(в 2,1 рази)
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	8026	10406	18848	16385	19968	(в 2,5 рази)
на кінець року	10406,0	12848,0	16385,0	19968,0	25112,0	(в 2,4 рази)
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	9216,0	11627,0	17616,5	18176,5	22540,0	(в 2,4 рази)
Рівень зносу, % на початок року	70,2	86,9	107,6	93,9	90,2	28,5
на кінець року	86,9	73,3	93,9	90,2	89,0	2,5
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	78,6	80,1	100,8	92,1	89,6	14,1

Більш об'єктивні висновки можна зробити здійснивши аналізу показників забезпеченості оборотними активами підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Склад оборотних активів «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

району, 2016-2020 рр.

Види основних засобів	Роки										Відхилення 2020 р. до 2016 р.,	
	2016		2017		2018		2019		2020			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	(+,-) тис. грн	%
Запаси, з них	45297	70,4	50936	73,2	66611	60,7	46761	54,3	48872	56,7	3575,0	-13,7
виробничі запаси	5519	8,6	15002	21,6	23753	21,6	11628	13,5	13031	15,1	7512,0	6,5
незавершене виробництво	7552	11,7	6255	9,0	19587	17,8	29864	34,7	14850	17,2	7298,0	5,5
готова продукція	32218	50,1	17167	24,7	14152	12,9	5151	6,0	20945	24,3	-11273,0	-25,8
товари	8	0,0	12512	18,0	9119	8,3	118	0,1	46	0,1	38,0	0,0
Дебіторська заборгованість	17735	27,6	18619	26,8	42506	38,7	37465	43,5	37326	43,3	19591,0	15,7
Гроші та їх еквіваленти	1279	2,0	18	0,0	656	0,6	1821	2,1	20	0,0	-1259,0	-2,0
Інші оборотні активи	6	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-6,0	0,0
Разом	64317,0	100,0	69573,0	100,0	109773,0	100,0	86047,0	100,0	86218,0	100,0	21901,0	0,0

Протягом 2016-2018 рр. питома вага загальних запасів за грошовим еквівалентом збільшилася з 45297 тис. грн до 66611 тис. грн. Вже після 2018 р. і до 2020 р. почала зменшуватись. Загалом відхилення 2020 р. до 2016 р. становить -13,7 %.

Позначка питомої ваги дебіторської заборгованості, рахуючи відхилення 2020 р. до 2016 р. становить 19591,0 тис. грн, з відсотком зростання 15,7 %, й досягла свого найбільшого рівня у 2020 р. до 37326,0 тис. грн. Важливо взяти до уваги той факт, що за ті роки це найбільша питома вага оборотних активів підприємства, що передбачає собою негативні наслідки для виробництва підприємства.

Наступним етапом є характеристика структури джерел формування фінансових ресурсів «Назва підприємства» з 2016 р. по 2020 р. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Характеристика структури джерел формування фінансових ресурсів
«Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, 2016-2020 рр.**

Джерела фінансових ресурсів	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне відхилення (+,-)	відносне відхилення (%)
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	%
Власний капітал	31207	43418	51007	55146	49714	18507	59,3
Довгострокові зобов'язання	29900	2600	28404	32003	32265	2365	7,9
Поточні зобов'язання	16350	42501	48018	26884	33638	17288	(в 2,1 рази)
Баланс	77457	88519	127429	114033	115617	38160	49,3

Частка власного капіталу як основного джерела фінансових ресурсів підприємства протягом 2016-2020 рр. змінилося на 59,3 % у загальних джерелах фінансування (18507 тис. грн), порівняно із значенням 2016 р., яке становило 31207 тис. грн або ж 40,3 % джерел фінансування, що є позитивним для діяльності підприємства, його платоспроможності та фінансової стійкості.

Показник довгострокових зобов'язань лише з 2016 р. по 2017 р. зменшувався з 29900 тис. грн до 26000 тис. грн, однак якщо брати до уваги

весь досліджуваний період, то абсолютне відхилення становить 2365 тис. грн, тобто спостерігається зростання на 7,9 %. За поточними зобов'язаннями прослідковуються зміни підйому/спаду.

Загальний баланс джерел фінансування між 2020-2016 рр. збільшився на 49,3%.

За аналізом показників розрахунків фінансової стійкості «Назва підприємства» періоду 2016-2020 рр. (табл. 2.14), спостерігається зменшення оптимальності значення коефіцієнту автономії ($>0,5$, збільшення), коефіцієнту фінансування (<1 , зменшення). Водночас, значення коефіцієнту заборгованості має тенденцію до зменшення. Якщо брати різницю за 2020 р. та 2016 р., то коефіцієнт знизився на 0,03. Рівень фінансової стійкості «Назва підприємства» – вище середнього.

Таблиця 2.14

Аналіз показників фінансової стійкості

«Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, 2016-2020 рр.

Показники	Звітні роки					Нормативне значення	Зміна (+; -) від нормативного значення				
	2016	2017	2018	2019	2020		2016	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт автономії	0,40	0,49	0,40	0,48	0,43	$>0,5$, збільшення	-0,10	-0,01	-0,10	-0,02	-0,07
Коефіцієнт фінансування	1,48	1,04	1,50	1,07	1,33	<1 , зменшення	0,48	0,04	0,50	0,07	0,33
Коефіцієнт заборгованості	0,60	0,51	0,60	0,52	0,57	<1 , зменшення	-0,40	-0,49	-0,40	-0,48	-0,43
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,67	0,96	0,67	0,94	0,75	більше 1	-0,33	-0,04	-0,33	-0,06	-0,25

Динаміку показників платоспроможності «Назва підприємства» за 2016-2020 рр. представлено у табл. 2.15.

За даними таблиці, можна визначити, що коефіцієнт абсолютної платоспроможності мав найбільше значення у 2016 р. і становив 0,08. Водночас, протягом досліджуваного періоду значення цього показника не досягало нормативного значення (0,35).

У 2016-2020 рр. показник коефіцієнту проміжної платоспроможності

не досягав нормативного значення майже наполовину і знижує своє значення протягом аналізованого періоду. Показник поточної платоспроможності та забезпечення власними коштами також почали зростати, що є сприятливим для підприємства. За виключенням того, що, аналізуючи різницю показників 2020 р. з 2016 р., коефіцієнт поточної платоспроможності знизився на 0,53 %. Це свідчить про зниження стабільності фінансового стану «Назва підприємства».

Таблиця 2.15

**Розрахунок динаміки показників платоспроможності
«Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, 2016-2020 рр.**

Показники	Звітні роки					Нормативне значення	Зміна(+, -) від нормативного значення				
	2016	2017	2018	2019	2020		2016	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,08	0,00	0,01	0,07	0,00	0,35	-0,27	-0,35	-0,34	-0,28	-0,35
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	0,40	0,49	0,40	0,48	0,43	1	-0,60	-0,51	-0,60	-0,52	-0,57
Коефіцієнт поточної платоспроможності	3,93	1,64	2,29	3,20	2,56	2	1,93	-0,36	0,29	1,20	0,56
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,28	0,35	0,30	0,32	0,24	>0, збільшення	-	↓	↑	↑	↑

Для завершення техніко-економічного аналізу показників господарської діяльності «Назва підприємства» за 2016-2020 рр. доцільно провести аналіз показників результативності (табл. 2.16) (Додаток М).

Коефіцієнти показників рентабельності різняться щороку, при чому немає єдиної тенденції спаду чи зростання. У 2017 р. їх позначки зазнали найбільшого значення. Від'ємні значення відхилення 2020 р. до 2016 р. прослідковуються за показниками рентабельності власного капіталу (-1,4 %), витрат (-7,4 %) та господарської діяльності (-3,3 %). Відповідно, найбільших змін зазнав показник рентабельності витрат з 19,8 % до 12,5 %.

Таблиця 2.16

**Показники результативності діяльності «Назва підприємства»
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, 2016-2020 рр.**

Показники	Звітні роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Рентабельність власного капіталу	17,0	28,1	14,9	7,5	15,6	-1,4
Рентабельність позичкового капіталу	11,5	27,1	9,9	7,0	11,8	0,3
Рентабельність активів	6,8	15,8	9,8	5,3	10,0	3,2
Рентабельність витрат	19,8	16,7	14,0	4,7	12,5	-7,4
Рентабельність оборотних активів	8,2	17,6	6,9	4,8	9,0	0,8
Рентабельність господарської діяльності	12,5	12,5	10,9	4,0	9,1	-3,3

Отриманий результат аналізу вказує на погіршення ефективності ведення господарської виробничої та фінансової діяльності підприємства, зменшення рівня ефективності використання прибутку господарства. Відповідно проведеного аналізу показників, доцільно відзначити, що за аналізований період підприємство не має стійкої тенденції зміни показників за 2016-2020 рр., проте у звітному році спостерігається зменшення чисельності персоналу підприємства, його рентабельності, зниження фінансової стійкості, платоспроможності, оптимальності співвідношення оборотних та необоротних активів, збільшення залучених джерел фінансування (рис. 2.2).

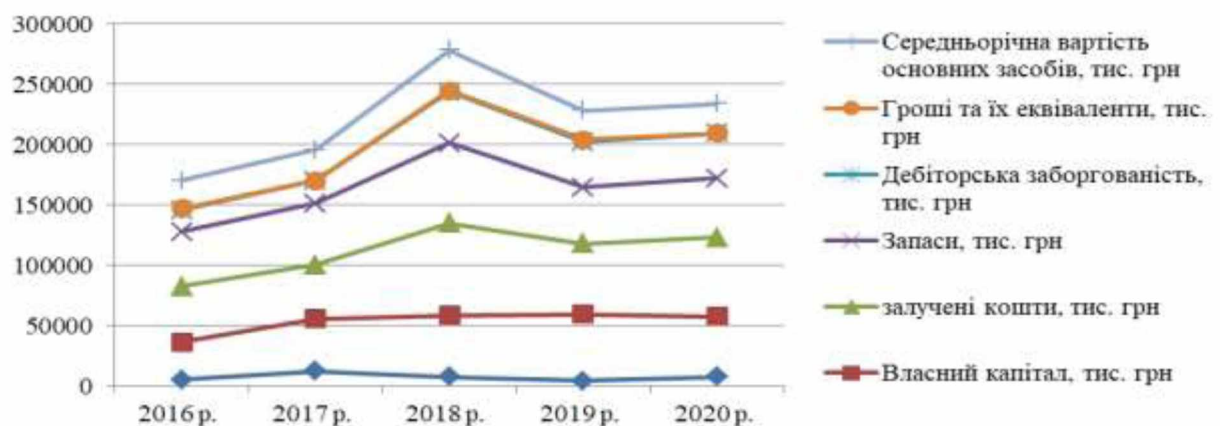


Рис. 2.2. Динаміка основних показників забезпеченості діяльності «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, 2016-2020 рр.

Одним із ключових чинників, які впливають на економічний стан підприємства є його персонал, та інструменти менеджменту, які застосовуються відносно нього. Тому наступним етапом дослідження стане діагностика системи менеджменту розвитку персоналу «Назва підприємства».

2.3. Діагностика системи менеджменту розвитку персоналу «Назва підприємства»

Для системи управління «Назва підприємства» властиві узгодженість та зрозумілість дій між керівництвом та персоналом. Рішення приймаються оперативно, завдання вирішуються по мірі надходження. Розпорядження персоналом виконуються ефективно, адже ресурси підприємства та працівники пов'язані між собою. Водночас, структура управління підприємством не передбачає наявності кваліфікованого працівника по роботі з кадрами. Відповідно і функції з управління персоналом та менеджменту розвитку персоналу покладаються в більшій мірі на керівництво в особі директора «Назва підприємства», а зокрема функції підбору, відбору, адаптації, навчання, розвитку, ротації, мотивації, перекваліфікації, атестації та вивільнення персоналу.

Водночас, «Назва підприємства» несе фактор відсутності менеджера з організації управління персоналом, HR-менеджера, відповідального за підготовку та перепідготовку кадрів чи консультанта з менеджменту розвитку персоналу підприємства за наймом. З цього можна зробити висновок, що дана структура управління має слабкі місця. Система менеджменту «Назва підприємства» не повністю відповідає вимогам ринкового регулювання. Причиною цьому є неефективний розподіл повноважень, доручень та відповідальності за організацію розвитку як персоналу, так і підприємства і цілому.

Менеджмент розвитку персоналу «Назва підприємства» загалом знаходиться на низькому рівні. Через відсутність відповідальної посадової особи, професійний та особистісний розвиток покладається лише на відповідальність та зацікавленість у перекваліфікації особисто працівників. З іншого боку, керівництво, в особі директора, зацікавлене у розвитку професійних навичок персоналу. У процесі найму персоналу директор приділяє особливу увагу залученню до процесу «співбесіди» вже кваліфікованих працівників, виходячи з напрямку їх діяльності на підприємстві, здобутого досвіду та освітнього рівня. У випадку конкуренції осіб на заміщення вакантної посади на підприємстві, проводиться конкурс на заміщення вакантної посади. Через плинність кадрів, підбір персоналу є важливим та об'ємним процесом для «Назва підприємства», який за більшою мірою відводиться на відповідальність керівництву. До оцінювання кваліфікацій, навичок, досвіду, пропозицій – директор (відповідно до кваліфікації) залучає: головного бухгалтера, головного агронома, менеджера зі збуту продукції, завідувача МТП. Відповідно, для «Назва підприємства» притаманна наступна система менеджменту підбору персоналу (рис. 2.3).

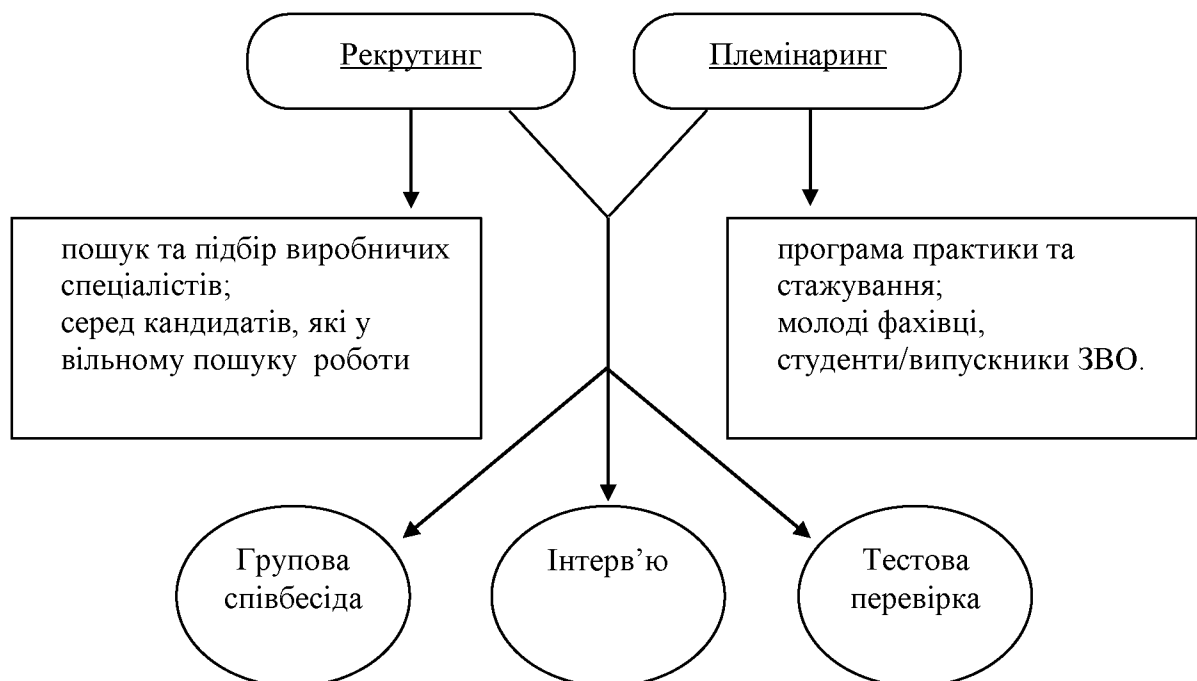


Рис. 2.3. Менеджмент підбору персоналу на «Назва підприємства»

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району

При наймі персоналу звертають увагу на ряд характеристик, основні з них: кваліфікація; освітній рівень; вік; досвід на виробництві; комунікативні навички; схильність до продуктивно налагодженої співпраці у команді; стійкість до стресових ситуацій; вміння швидко реагувати на внутрішні та зовнішні фактори; стимул до професійного та особистісного розвитку; самомотивація; виробничий потенціал; здатність оцінювати ризики та швидко приймати обґрунтовані рішення.

Важливими фактором організації системи менеджменту розвитку персоналу на «Назва підприємства» є внутрішні взаємовідносини між керівництвом та підлеглими, сприяння та заохочення саморозвитку персоналу директором, підтримка ініціатив працівників, збір та аналіз пропозицій та зауважень з боку провідних фахівців для подальшого опрацювання та втілення керівництвом.

Мотивація праці на підприємстві здійснюється під керівництвом та контролем директора. Це здійснюється шляхом матеріального та нематеріального стимулювання, в залежності від продуктивності праці, навантаженості, прибутку отриманого від оптимізації виробничого процесу, задіяні у процесі розвитку «Назва підприємства» .

Серед методів матеріального та нематеріального стимулювання підприємства можна виділити наступні (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Методи матеріального та нематеріального стимулювання «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району

Аналіз потреби працівників у розвитку на «Назва підприємства» визначається директором шляхом співбесіди з провідними фахівцями та загальною зустріччю усього трудового колективу. Крім цього, від вищого органу підприємства (Загальні збори учасників) може надходити запит щодо необхідності проведення певних заходів щодо підвищення кваліфікації працівників. Відповідальність та виконання запитів закріплюється за директором підприємства з залученням провідних фахівців до реалізації. Фактори, за якими визначається потреба розвитку персоналу «Назва підприємства» зазначені на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Визначення потреб розвитку персоналу на «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району

Відповідно до проведених досліджень можна зробити висновок, що на «Назва підприємства» здійснюється розвиток персоналу по типу моделі «Підтримка працівників», тобто виконуються заходи щодо підвищення якості добробуту персоналу «Назва підприємства»: організовані та впроваджені системи соціальної підтримки співробітників; організовані та реалізовані програми охорони праці і здоров'я працівників; проводяться культурно-освітні та спортивні заходи (рис. 2.6).

Підвищення якості трудового життя є однією із стратегічних цілей господарювання та виступає дієвим чинником соціально-економічного

розвитку підприємства й досягнення його конкурентоспроможної позиції на ринку. На «Назва підприємства» можна виділити два види професійного навчання: загальна (первинна) професійна підготовка; підвищення кваліфікації та перепідготовка.

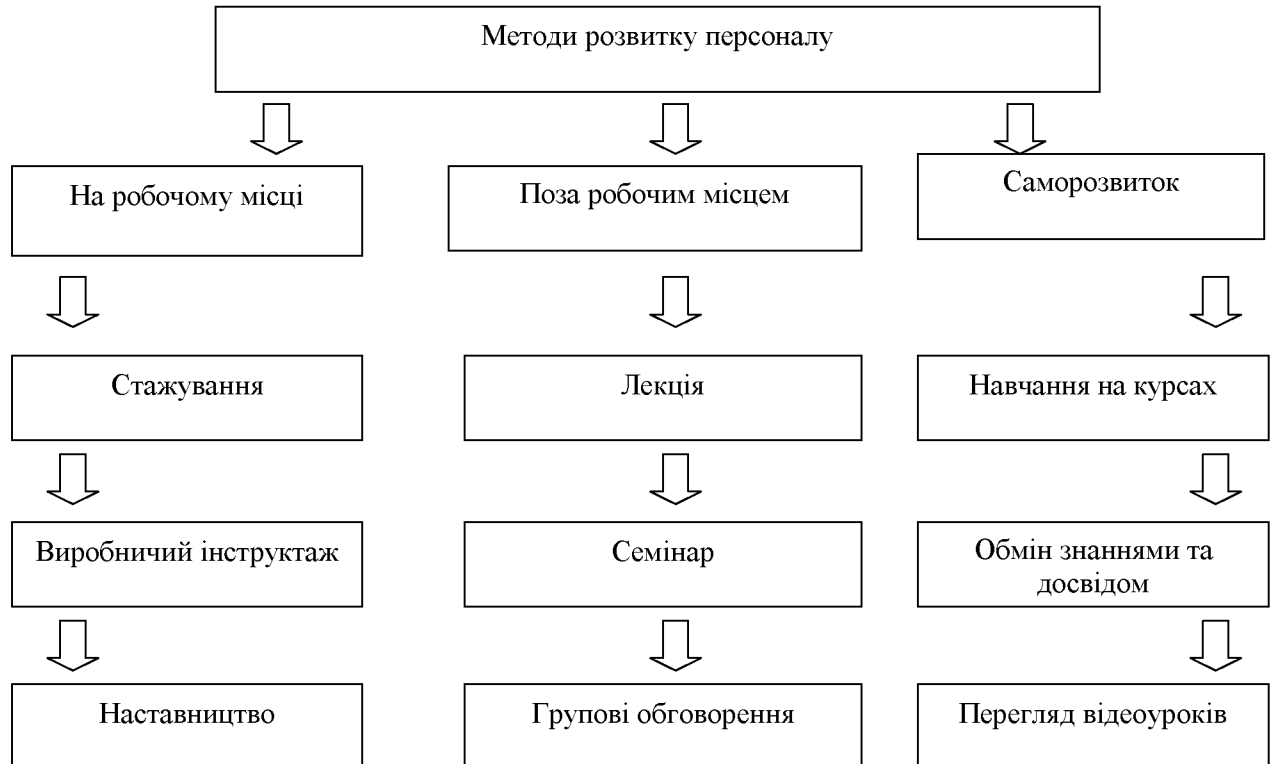


Рис. 2.6. Методи розвитку персоналу на «Назва підприємства»
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району

Недосконалість існуючої системи і заходів розвитку персоналу та механізмів мотивації працівників на «Назва підприємства» зумовлена такими чинниками:

недостатність врахуванням глобалізаційних процесів, всезростаючими вимогами до кваліфікації працівників на ринку праці;

складністю розвитку персоналу у сучасних фінансових умовах діяльності підприємств, врахування особистісних аспектів розвитку та мотивації працівників;

суб'єктивність при вивченні та формуванні мотиваційних механізмів розвитку персоналу;

недостатність врахуванням психологічних аспектів розвитку персоналу та мотивації персоналу.

Причинами недостатньої уваги до розвитку персоналу на «Назва підприємства» є те, що даний процес потребує розробки власних методів та інструментів та небажання керівництва витратити кошти на навчання персоналу через можливу зміну роботи останніми, побоювання втратити витрачені кошти.

Для особистісного та професійного розвитку кадрів підприємство надає перевагу відвідуванням ярмарок, виставок, щорічних з'їздів аграрної сфери виробництва тощо. Провідні фахівці підприємства задля вдосконалення професійних знань відносно інновацій беруть участь у конференціях, он-лайн та оф-лайн навчаннях, тренінгах. Види навчання/розвитку та частота відвідувань персоналом «Назва підприємства» досліджено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Аналіз розвитку провідних працівників «Назва підприємства»

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району у 2016-2020 рр.

Вид розвитку/ навчання	Провідні фахівці			
	Головний бухгалтер	Головний агроном	Менеджер зі збуту продукції	Завідувач МТП
Тренінги	+	-	-	-
Виставки	-	+	+	+
Конференції	-	+	-	-
Щорічні з'їзди	+	+	+	+
Онлайн семінари	+	-	+	-

Аналізуючи дані таблиці, зрозуміло, що наявних варіантів можливостей для розвитку недостатньо. Крім того, не усі фахівці зацікавлені у відвідуванні, наприклад, семінару (2/2) чи виставки (3/4), відвідування тренінгів цікаво лише для головного бухгалтера. Причиною є те, що методи

розвитку необхідно підбирати індивідуально – як під кваліфікацію працівника, так і з огляду на особистісні потреби.

Ефективність особистісного та професійного розвитку персоналу «Назва підприємства» від відвідування навчань різних типів досліджено у табл. 2.18:

Таблиця 2.18

**Аналіз ефективності відвідування заходів для розвитку персоналу
«Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району у 2016-2020 рр**

	Провідні фахівці			
Ефективність навчання/ відвідування	Головний бухгалтер	Головний агроном	Менеджер зі збуту продукції	Завідувач МТП
Професійний розвиток	Тренінги, з'їзди, семінари	Виставки, з'їзди	З'їзди, семінари	-
Особистісний розвиток	З'їзди, семінари	З'їзди	Тренінги, семінари	-

Найефективнішим методом забезпечення професійним розвитком для провідних фахівців «Назва підприємства» є участь у щорічних з'їздах (3/4). Щодо особистісного розвитку, у пріоритеті фахівців також участь у щорічних з'їздах (2/4) та відвідування онлайн-семінарів (2/4). Але якість цієї ефективності низька, а методи застарілі. Ефективність таких типів розвитку для завідувача МТП – відсутня.

Таким чином, провівши оцінку розвитку персоналу «Назва підприємства» можна сказати, що розвитку персоналу приділяється мало уваги. Методи розвитку персоналу, що використовуються на «Назва підприємства» є застарілими та малоефективними.

Виходячи з цього, менеджмент розвитку персоналу підприємства потребує впровадженню інноваційних підходів. Наступним необхідно дослідити шляхи їх впровадження.

Висновки до розділу 2

Надавши характеристику менеджменту розвитку персоналу на «Назва підприємства» доцільно відзначити:

1. «Назва підприємства» орієнтується на виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції сфери рослинництва. Управління здійснюється за лінійною організаційною структурою. Загальні збори учасників є вищим органом управління. Керівництво здійснює директор, на якого покладена відповідальність за менеджмент розвитку персоналу. На підприємстві спостерігається тенденція плинності кадрів, здебільшого це відбувається через складність праці. Кількість персоналу станом на 2020 р. становить 63 особи. Сприятливим показником є збільшення обсягу заохочувальних та компенсаційних виплат, порівняно з попередніми роками.

2. Отриманий результат техніко-економічного аналізу показників господарської діяльності вказує на погіршення ефективності ведення виробничої та фінансової діяльності підприємства, зменшення рівня ефективності використання прибутку господарства. Доцільно відзначити, що за аналізований період підприємство не має стійкої тенденції зміни показників за 2016-2020 рр., проте у звітному році спостерігається зменшення чисельності персоналу підприємства, його рентабельності, зниження фінансової стійкості, платоспроможності, оптимальності співвідношення оборотних та необоротних активів, збільшення залучених джерел фінансування.

3. Метою процесу розвитку персоналу на «Назва підприємства» є підготовка конкурентоспроможних високопрофесійних працівників, мотивованих до максимальних зусиль для завоювання ринків, підвищення якості продукції, ефективного використання всіх видів ресурсів та зниження собівартості продукції.

На «Назва підприємства» здійснюється розвиток персоналу по типу моделі «Підтримка працівників», тобто виконуються заходи щодо

підвищення якості добробуту персоналу «Назва підприємства» : організовані та впроваджені системи соціальної підтримки співробітників; організовані та реалізовані програми охорони праці і здоров'я працівників; проводяться культурно-освітні та спортивні заходи; на підприємстві функціонує медпункт.

Дослідивши рівень та провівши оцінку рівня адміністрування розвитку персоналу на «Назва підприємства» можна сказати, що методи розвитку персоналу, що використовуються на «Назва підприємства» є застарілими та малоефективними.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»

3.1. Впровадження інноваційного підходу до менеджменту розвитку персоналу «Назва підприємства»

З метою забезпечення конкурентоспроможності на сучасному ринку праці, керівництву «Назва підприємства» слід орієнтуватися на розкриття інноваційного потенціалу людського ресурсу. Втілення інноваційних підходів щодо системи управління персоналом підприємства забезпечить мотивацію та інтерес працівників до впровадження та реалізації сучасних ідей прогресивного розвитку.

Аналізуючи загальну систему управління персоналом, техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності, а також наявні методи навчання персоналу «Назва підприємства», в розрізі менеджменту розвитку персоналу, визначено певні слабкі сторони, які негативно впливають на процеси розвитку підприємства в цілому, зокрема: систематична плинність кадрів; відсутність чіткого процесу підбору та найму персоналу; перевантаження вищого керівництва функціями по роботі з кадрами; відсутність стратегії та методів розвитку персоналу; нерегламентований розподіл навантаження на персонал через складність праці; зниження ефективності виробничої та фінансової діяльності; низька ефективність існуючих методів розвитку персоналу та незацікавленість у них персоналом; ефективність виконання функцій деяких провідних фахівців перебуває на рівні нижче середнього.

Водночас, доцільно відмітити й позитивні фактори, які в подальшому можуть впливати на ефективність «Назва підприємства» й стати інструментами розвитку підприємства: раціонально підібраний персонал за віковою характеристикою, середній вік працівника 30-40 років;

зацікавленість керівництва в розвитку підприємства, шляхом матеріального та нематеріального розвитку персоналу; залученість провідних фахівців до управлінських рішень; сприятливі внутрішні відносини між керівництвом та підлеглими тощо.

Інноваційні прийоми менеджменту персоналу орієнтовані на визначенні значимості та індивідуальності кожного працівника. Виходячи з цього, необхідно використовувати особистісні ресурси та вміння персоналу для ефективного виконання завдань та цілей підприємства. Відтак, для початкового впровадження інноваційних підходів до менеджменту розвитку персоналу на «Назва підприємства» , доречно сформулювати алгоритм розвитку персоналу підприємства (рис. 3.1).

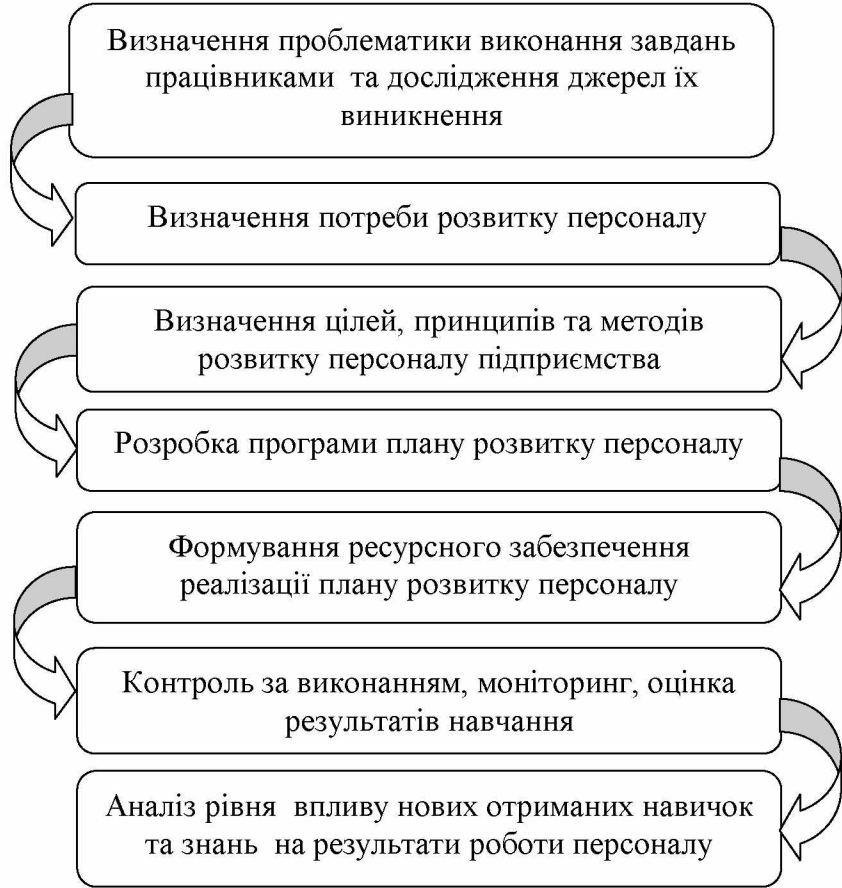


Рис. 3.1. Алгоритм розвитку персоналу «Назва підприємства»
 xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району

Керівництву «Назва підприємства» було б доцільно розглянути деякі пропозиції щодо підвищення ефективності використання людських ресурсів

підприємства шляхом формування системи менеджменту розвитку персоналу.

З метою мінімізації плинності кадрів на підприємстві слід визначити негативні фактори, які вплинули на працівників в той період, коли вони звільнялися з підприємства «за власним бажанням». Зробити це можна провівши співбесіду формату «аналіз-опитування» серед працівників для співставлення їх цілей з цілями підприємства. Також необхідно провести оцінку персоналу, аналіз їх діяльності, кваліфікації, потреб, цілей тощо з метою орієнтації на індивідуальність потреб розвитку персоналу.

Наступною, пропозицією втілення інноваційного підходу до управління розвитку персоналу «Назва підприємства» – є «інвестування в людей», яка полягає в тому, щоб обравши стратегію управління людськими ресурсами, автоматично інтегрувати її в стратегію управління підприємства. Така концепція дозволить побудувати ефективну систему менеджменту, оптимізувати організаційну структуру підприємства, стратегію планування, навчання та розвитку.

Наступною є пропозиція впровадження такого елементу управління персоналу як маркетинг персоналу, який для «Назва підприємства» має послугувати для визначення необхідності та забезпечення потреби підприємства у залученні нових кадрових ресурсів. Завданнями маркетингу персоналу для підприємства слід визначати наступні (рис 3.2).



Рис. 3.2. Завдання маркетингу персоналу «Назва підприємства»

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району

Виходячи з низького рівня ефективності особистісного та професійного розвитку персоналу підприємства через відвідування семінарів, конференцій тощо, можна запропонувати базі об'єднання підприємств Миргородського району, а можливо й всієї Полтавської області створити корпоративний університет – простору для різнобічного розвитку та навчання працівників підприємств агропродовольчої сфери. Організувати це можна дослідивши відкритий інформаційний простір програм розвитку персоналу необхідного сектору діяльності. Сутність такого формату полягає в тому, щоб шляхом залучення до співпраці фасилітаторів, тренерів, коучів, проводити різноформатні навчання для персоналу різних категорій та кваліфікацій. Перевагами цього методу є охоплення різних сфер інтересів та діяльності розвитку людських ресурсів підприємства, а також мінімалізації фінансових витрати (через те, що сфера фасилітаторів передбачає волонтерів, які зацікавлені у проведенні безоплатних тренінгів задля свого професійного розвитку).

Аналіз організаційної діяльності «Назва підприємства» виявив те, що у структурі підприємства відсутня система роботи з персоналом. Все навантаження роботи з кадрами підприємства відведено керівництву в особі директора. Відповідно така структура пояснює слабкий рівень менеджменту розвитку персоналу підприємства в цілому. Вирішенням такого важливого для підприємства питання може послугувати найм HR-менеджера як штатної одиниці. Задля оптимізації витрат підприємства на пошуки, підбір, найм, адаптацію, забезпечення стабільної оплати праці та гідних умов, оформлення трудового договору з HR-менеджером, керівництву слід звернутися до діджиталізованого ринку праці. Практика свідчить, що платформа фрілансу як успішної форми віртуалізованої зайнятості у наш час охоплює різноманітні сфери діяльності. Запити на виконання певної послуги чи проєкту надходять від замовника та приймаються від виконавця, здебільшого, через Інтернет [69]. Виходячи з цього, керівництво «Назва підприємства» може замовити послуги з розробки

HR-стратегії розвитку підприємства та стратегії розвитку персоналу, шляхом оформлення запиту на HR-фахівця на короткострокових умовах. Недоліком замовлення послуг фахівця на короткострокових умовах може стати фактор найму особи з зовнішнього ринку конкурентів та забезпечення його доступу до повного обсягу внутрішньої інформації підприємства. Сучасний HR-менеджмент охоплює безліч значимих процесів у роботі з кадрами, починаючи з пошуку, найму, адаптації нового персоналу, а також розвиток, навчання, оцінку діяльності. HR-фахівці у повній мірі відповідають за менеджмент розвитку персоналу задля ефективного досягнення суміжних цілей підприємства та його працівників.

Задля ефективного менеджменту розвитку персоналу HR-фахівець може виконувати широкий комплекс функцій. Одним із головних завдань HR-менеджменту для «Назва підприємства» є організація підбору та мотивації працівників підприємства, адже це також слугує одним з елементів процесу ефективного розвитку діяльності підприємства та, власне, менеджменту розвитку персоналу (Додаток Н).

Професійно-особистісний розвиток персоналу на «Назва підприємства» має бути неперервним процесом, що зумовлюється швидкою мінливістю зовнішнього середовища та жорсткою конкуренцією на ринку. Тому необхідною умовою для ефективного функціонування «Назва підприємства» є формування комплексної моделі управління розвитком персоналу, яка зображена на рис. 3.3.

Комплексна модель управління розвитком персоналу «Назва підприємства» відображає сукупність елементів, які системно розкривають суть значення розвитку персоналу підприємства та є відправною точкою до виявлення природи розвитку персоналу як системи, процесу і складової організаційної культури досліджуваного підприємства.

Основна пропонованої комплексна модель управління розвитком персоналу повинна полягати в забезпеченні умов для ефективного використання кадрового потенціалу та сприянні прагненням персоналу

підвищувати свій професійний, компетентісний і світоглядний рівень. Комплексна модель управління розвитком персоналу «Назва підприємства» повинна бути системною (інтегрованою в організаційну структуру); стратегічною (орієнтованою на цілі підприємства); вимірюваною (володіти набором кількісних та якісних показників); мотиваційною (спонукати і стимулювати до розвитку).

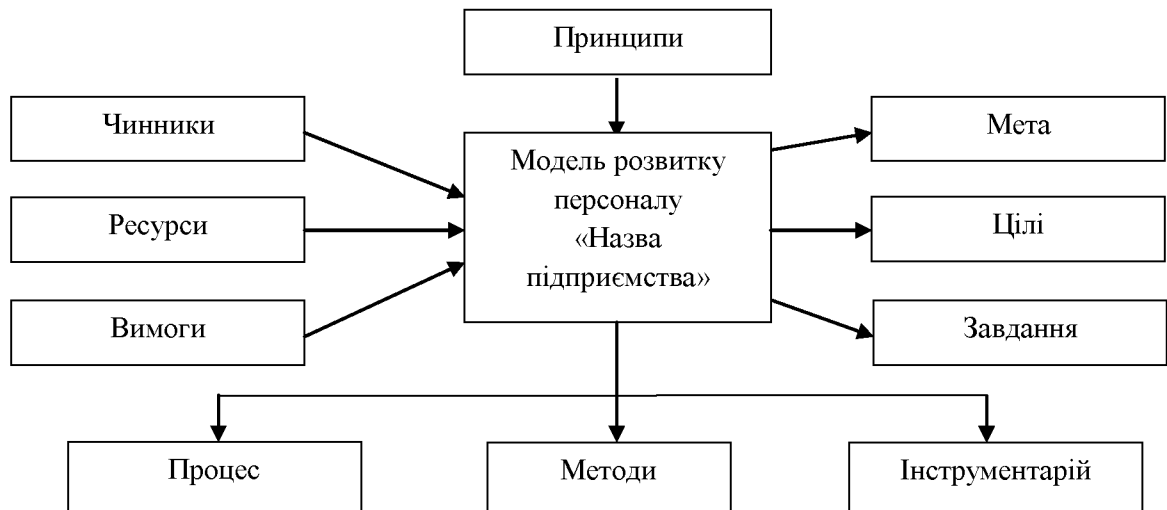


Рис. 3.3. Пропонована комплексна модель управління розвитком персоналу «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району

В умовах динамічності й швидкоплинності ринку управління персоналом зазнає кардинальних змін. Тому, система розвитку персоналу «Назва підприємства» має передбачати формування цілей, функцій, організаційної структури розвитку персоналу, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців всіх рівнів у процесі вдосконалення цього процесу.

З цією метою, на «Назва підприємства» пропонується формувати однорідні групи, які утворюють системи меншого рівня (рис. 3.4).

Процес управління розвитком персоналу «Назва підприємства» має починатися з адаптації нових працівників, їх пристосування до середовища. Після цього доцільно провести планування кар'єри працівників підприємства, що має стати особливим напрямом кадрової роботи. Це процес порівняння

потенційних можливостей, здібностей та цілей працівника з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку.

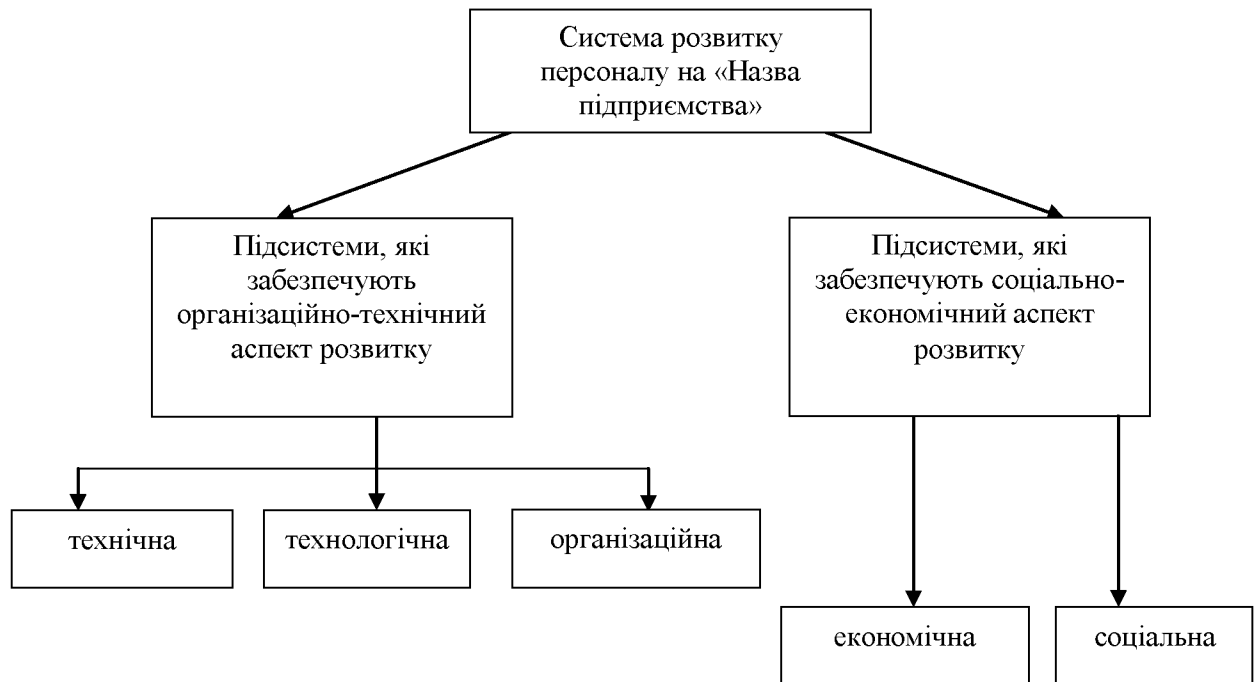


Рис. 3.4. Доцільна структура системи розвитку персоналу «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району

Завданнями моделі професійного розвитку персоналу на «Назва підприємства» повинні стати:

підвищення кваліфікації з метою випуску нової продукції, правильного використання, техобслуговування та ремонту засобів виробництва;

підготовка та перепідготовка кадрів, навчання сучасним технологіям;

здатність до комунікації, роботі в групі;

усвідомлення значення зростаючої ролі трудової, технологічної, фінансової, виробничої робочої дисципліни, критичне відношення працівника до робочих розпоряджень, його пропозиції по оптимізації процесів праці та відносин з клієнтом;

формування відповідальності як системної якості співробітника та розвиток;

самостійний розвиток персоналу, вдосконалення своїх професійних навичок та знань .

3.2. Оптимізація методів мотивації розвитку персоналу «Назва підприємства»

В межах запропонованих змін, які стосуються управління розвитком персоналу «Назва підприємства», а як наслідок і оптимізації кадрового потенціалу, доцільно приділити належну увагу й вдосконаленню системи мотивування як управлінського, так і виробничого персоналу, і в першу чергу, системи прямої матеріальної мотивації.

Аналіз теоретичних наопрацювань із зазначеної тематики [75-82] дозволяє дійти висновку, що для побудови ефективної системи управління розвитком персоналу підприємства, зокрема, яке функціонує в агропродовольчій сфері, доцільно сформувати таку систему мотивування, яка буде враховувати не тільки загальні показники ефективності діяльності, залежати від кількості відпрацьованих людиною годин, але й передбачати включення й оцінку індивідуальних показників трудової активності кожного окремого працівника на визначеній посаді [75]. Вивчення практичного досвіду вітчизняних підприємств доводять актуальнізацію та дієвість застосування системи грейдування оплати праці, в тому числі, і на підприємствах агропродовольчої сфери, оскільки вона є ефективним інструментом довгострокової мотивації працівників.

Певним аналогом системи грейдів є тарифна кваліфікаційна сітка та відповідна система оплати праці, проте вона має дієвість лише для визначених категорій посад та формальність індивідуалізації оцінки. Тому доцільним буде розглянути загальні відмінності тарифної системи нарахування заробітної плати та системи грейдування (рис. 3.5).

Доцільно звернути увагу, що ключовою перевагою системи грейдування є переклад нематеріального показника індивідуальної ефективності працівника та його «цінність його роботи» в грошовий еквівалент.

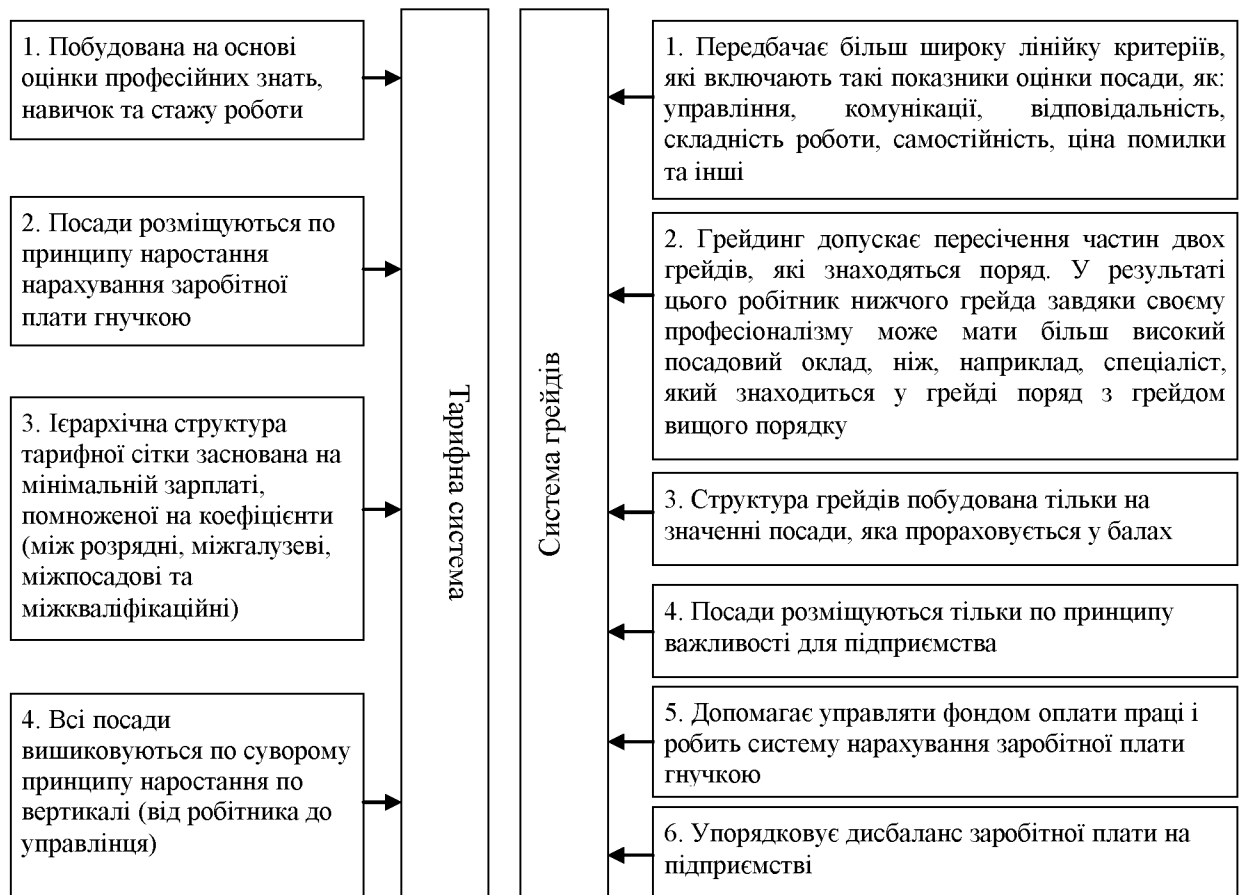


Рис. 3.5. Загальні відмінності тарифної системи нарахування заробітної плати та системи грейдування [80]

Застосування даної системи мотивування забезпечить працівникам «Назва підприємства» можливість визначити «ієрархію» посади, що окреслить перспективи кар'єрного розвитку та «межі цінності» цієї посади, що дозволить проаналізувати його відповідальність: наскільки складні завдання перед ним постають; які рішення він має право ухвалювати; яка масштабність їхніх наслідків; який рівень знань та навичок необхідний для його посади тощо.

Водночас, впровадивши таку систему, «Назва підприємства» мінімізує суб'єктивізм в оплаті праці персоналу (табл. 3.1).

У першу чергу, впровадження грейдингової системи починається зі визначення цінності кожної посади на «Назва підприємства». Потім згідно з цим критерієм здійснюється оцінка всіх посад, на підставі якої розробляється

тарифікатор. Методи оцінки і ранжирування посад традиційно поділяються на якісні та кількісні. Використовуючи якісні методи ранжирування посад, можна визначити відносну цінність посад в цілому. При використанні кількісних методів ранжирування посад оцінка проводиться по окремих чинниках. Результатом оцінки є сума балів, що дозволяє визначити відносну цінність посади. Для того, щоб отримати опис посад, використано посадові інструкції підприємства.

Таблиця 3.1

Особливості впровадження системи грейдування на «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району [розроблено на основі 75, 76, 79, 82]

Для співробітника «Назва підприємства»	Для «Назва підприємства» в цілому
- оцінка перспектив свого професійного і кар'єрного зростання; - усвідомлення «місця» посади в існуючій ієрархії й оцінка її ролі для підприємства; - отримання «справедливої» винагороди за працю – залежно від рівня складності, відповідальності, виконуваної роботи тощо; - отримання можливості «горизонтального» кар'єрного розвитку (просування по щаблях майстерності в рамках однієї посади за рахунок ускладнення завдань, розширення кола відповідальності і повноважень) – зміна грейду і пов'язаного з ними рівня оплати праці; - послідовне набуття нових професійних знань та навичок, необхідних для ефективної роботи на більш високих посадах.	- оптимізація витрат на персонал, (переважно не за рахунок формального скорочення форм оплати праці); - вдосконалення оргструктури і штатного розкладу; - більш ефективне планування витрат на персонал; - спрощення адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання; - визначення допустимого розміру винагороди для нововведених посад.

Для «Назва підприємства» запропонована послідовність етапів розробки та впровадження грейдової системи нарахування заробітної плати (рис. 3.6).

Для того, щоб отримати опис посад, використано посадові інструкції досліджуваного підприємства. Для оцінювання посад використано наступні фактори: управління працівниками; умови роботи; досвід роботи; рівень спеціальних знань (кваліфікація); рівень впливу на ефективність діяльності підприємства; складність роботи.

Кожен із зазначених факторів оцінки посади диференційований на

шість рівнів, а кожному з них присвоєно бали в залежності від ступеня складності і вияву: А – 1 бал; В – 2 бали; С – 3 бали; D – 4 бали; Е – 5 балів; F – 6 балів (додаток П).

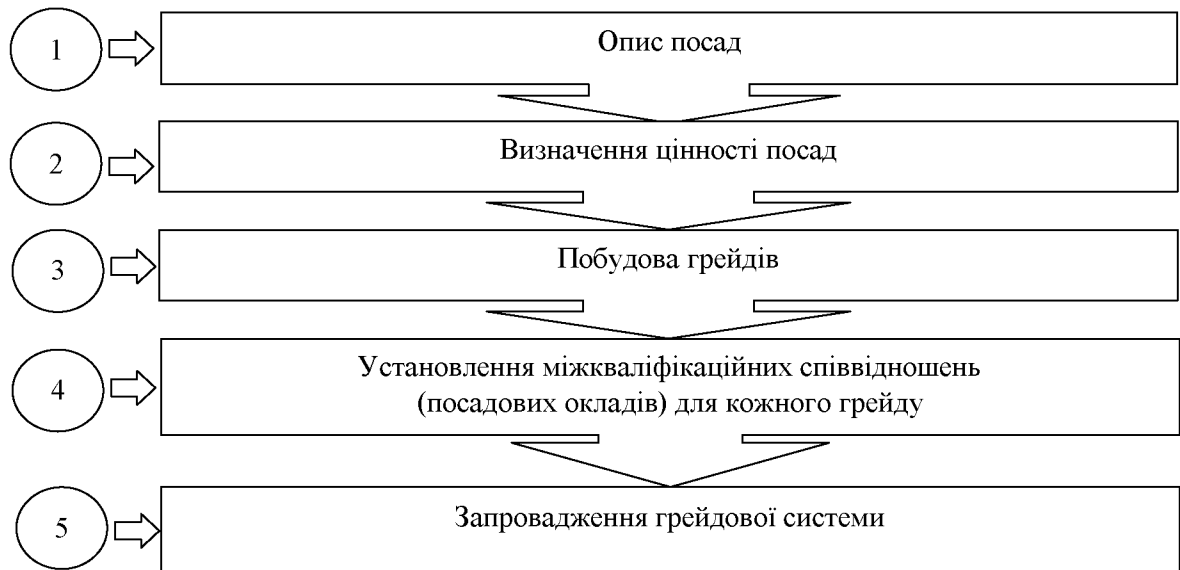


Рис. 3.6. Послідовність впровадження грейдової системи оплати праці на «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району [розроблено на основі [75, 76, 82]

Лінію заробітної плати, зазвичай, формують, виходячи з ринкової вартості провідних спеціалістів: спершу визначають рівень заробітної плати найцінніших працівників, а потім, у міру зниження рівня посади, – решти співробітників. Однак, навіть потрапивши в один і той самий грейд, працівники не матимуть абсолютно однакових посадових окладів, адже у кожному тарифному розряді визначено межі, що змінюватимуть суму матеріальних виплат працівникам.

При цьому є можливість коригувати суму винагород на підставі спеціальних коефіцієнтів у межах певного розряду.

Вагомість кожного чинника визначається сумуванням балів, які були встановлені шляхом експертної оцінки провідних фахівців «Назва підприємства»: директора, головного агронома, головного бухгалтера, менеджера зі збуту, завідувача МТП враховуючи наукові доробки

вітчизняних вчених [75] (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Коефіцієнти значимості чинників оцінювання посад у
«Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району**

Чинник оцінювання	Коефіцієнт значимості, %
Управління працівниками	15,0
Відповідальність	20,0
Досвід роботи	10,0
Рівень кваліфікації	20,0
Рівень впливу на роботу підприємства	20,0
Складність роботи	15,0
Разом	100,0

Як свідчать дані табл. 3.2, найбільшу значимість має чинник відповідальність, кваліфікація та рівень впливу на ефективність роботи товар сива. За участю управлінського персоналу «Назва підприємства», а саме: директора, головного бухгалтера, головного агронома, тракториста-машиніста сільськогосподарського призначення, агронома, обліковця, секретаря – проведено бальну оцінку деяких посад (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Бальна оцінка посад працівників «Назва підприємства»
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району**

Посада	Чинники					
	Управ-ління праців-никами	Відпові-дальність	Досвід роботи	Рівень квалі-фікації	Рівень впливу на роботу підприєм-ства	Склад-ність роботи
Директор	4	5	4	5	5	5
Головний бухгалтер	1	5	5	4	5	4
Головний агроном	4	5	5	4	3	5
Тракторист-машиніст сільськогосподарського призначення	0	4	4	4	4	3
Агроном	0	4	4	4	3	3
Обліковець	0	4	3	3	2	2
Секретар	0	2	2	2	2	3

Враховуючи значення кожного окремого балу за кожен фактор, що характеризує працівника та коефіцієнт його значимості, проведено бальну

оцінка факторів (табл. 3.4), на основі яких визначено грейд працівника.

Таблиця 3.4

**Бальна оцінка факторів, які впливають на визначення грейда
працівника «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району**

Посада	Чинники						Загальна кількість балів
	Управління працівниками	Відповідальність	Досвід роботи	Рівень кваліфікації	Рівень впливу на роботу підприємства	Складність роботи	
Директор	60	100	40	100	100	75	475
Головний бухгалтер	15	100	50	80	80	75	400
Головний агроном	60	100	50	80	80	45	415
Тракторист-машиніст с/г призначення	0	80	40	80	80	60	340
Агроном	0	80	40	80	80	45	325
Обліковець	0	80	30	60	60	30	260
Секретар	0	40	20	40	40	30	170

Ранжовані грейди посад працівників досліджуваного підприємства за ступенем зниження відображені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Пропонований грейд посад для «Назва підприємства»
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району**

Посада	Сума балів з урахуванням значимості чинників	Грейд
Директор	475	5
Головний бухгалтер	400	5
Головний агроном	415	5
Тракторист-машиніст с/г призначення	340	4
Агроном	325	4
Обліковець	260	3
Секретар	170	2

Виходячи з даних табл. 3.5, до 5-го грейду відносяться директор, головний агроном; головний бухгалтер; до 4-го рейду – трактористи-машиністи сільськогосподарського призначення та агроном до 3-го грейду – обліковець та до 2-го грейду – секретар. Перший грейд на «Назва

підприємства» відсутній. Гнучкість у побудові міжкваліфікаційних співвідношень (табл. 3.6), можливість маневрування коефіцієнтами (їх зміни) у межах діапазону створюють додаткові можливості для створення умов кар'єрного зростання працівників.

Таблиця 3.6

**Варіант побудови міжкваліфікаційних співвідношень на
«Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, 2020 р.**

Грейд	Мінімальне значення	Максимальне значення	Середнє значення у діапазоні	Абсолютне зростання	Відносне зростання, %
5	1,41	1,50	1,455	0,1	7,4
4	1,31	1,40	1,355	0,1	8,0
3	1,21	1,30	1,255	0,1	8,7
2	1,11	1,20	1,155	0,105	10,0
1	1,00	1,10	1,05	-	-

Розроблені інтервали коефіцієнтів переводяться у площину посадових окладів шляхом множення мінімального і максимального коефіцієнтів на встановлену середню заробітну плату. Вирахувані посадові оклади для працівників «Назва підприємства» наведені у табл. 3.7 з урахуванням мінімальної місячної заробітної плати (6500 грн) та середньомісячної заробітної плати на підприємстві (8102 грн у 2020 р.).

Таблиця 3.7

Посадові оклади на «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району, визначені на основі системи грейдування (без нарахування податку із заробітної плати), 2020 р.

Грейд	Місячний мінімальний оклад	Місячний максимальний оклад	Середнє значення місячного окладу
5	18112,6	27168,9	26353,9
4	12845,8	17984,2	17406,1
3	9806,0	12747,8	12306,5
2	8104,1	9724,9	9360,2
1	7301,0	8031,1	7666,1

Згідно з цією системою, для новоприйнятих працівників забезпечується

можливість отримати мінімальний посадовий оклад із зазначених меж (рис. 3.6).

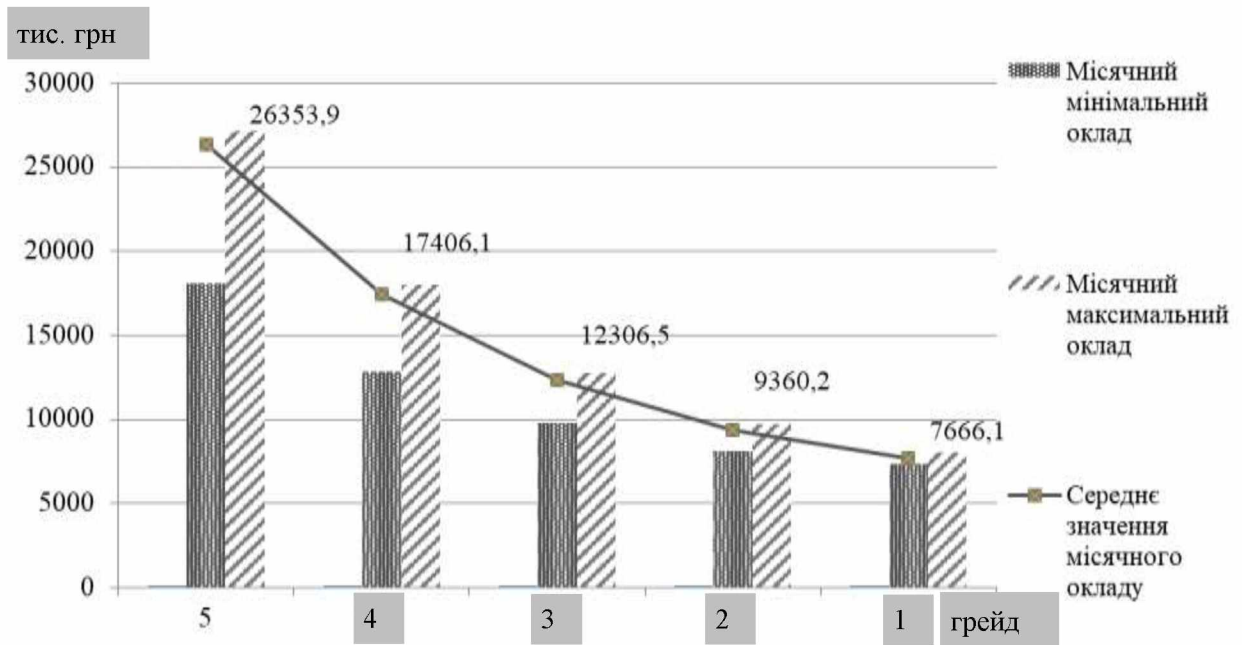


Рис. 3.6. Пропоновані посадові оклади на «Назва підприємства» на основі грейдингу (без нарахування податку із заробітної плати), 2020 р.

На основі вищезазначеного сформовано штатний розпис відповідно до положень системи грейдування та визначено можливі посадові оклади працівників «Назва підприємства» (табл. 3.8).

Пропонована система передбачає як горизонтальне зростання в одного межах грейду так і вертикальне зростання перехід посади з одного грейду в інший. Середня зона посадового окладу передбачає оплату праці більшості працівників, які вже себе зарекомендували як кваліфіковані працівники. Максимальний рівень посадового тарифу відображає максимальну кваліфікацію та досвід працівника. Запропонована система грейдування основної заробітної плати на «Назва підприємства» дозволить значно звузити різницю між посадовими окладами, що в свою чергу повинно створити сприятливий психологічний клімат в колективі. Надалі, пропонується щороку переглядати діапазони кожного грейду, розширювати його та змінювати значення перекриття у діапазоні.

Таблиця 3.8

**Пропонований грейд посад «Назва підприємства»
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району на 2022 р.**

Посада	Сума балів з урахуванням значимості чинників	Грейд	Посадови й оклад, грн
Директор	475	5	2904,6
Головний агроном	415	5	19484,7
Головний бухгалтер	400	5	18112,6
Тракторист-машиніст сільськогосподарського призначення	340	4	14901,2
Агроном	325	4	14121,4
Обліковець	260	3	11571,1
Секретар	170	2	7812,1

Отже, впровадження грейдової системи на «Назва підприємства» стане прозорою і зрозумілою системою оплати праці для всіх працівників, що забезпечить справедливу диференціацію заробітної плати працівників у залежності від цінності займаної ними посади на підприємстві та надасть змогу працівникам планувати розвиток своєї кар'єри на основі переходу до вищих грейдів, з отриманням вищої заробітної плати.

Визначення результатів атестації і прийняття відповідних кадрових рішень повинна здійснювати спеціальна комісія, яку очолює директор «Назва підприємства». Одночасно з новою системою базових окладів розробляється соціальний пакет: набір пільг, що залежить від грейда. Таким чином, грейд чітко й однозначно відображатиме статус співробітника, його положення в підприємстві. Для горизонтального переміщення всередині грейду або вертикального переміщення між грейдами різних рівнів, працівники «Назва підприємства» повинні постійно вдосконалювати свої навички та здобувати нові компетенції, що можливо за умови формування ефективної системи методів розвитку персоналу досліджуваного підприємства. Окрім

позитивного мотиваційного ефекту, що вплине на зниження показника плинності кадрів на «Назва підприємства», запропонована система має і позитивний економічний ефект.

Висновки до розділу 3

Визначивши шляхи вдосконалення менеджменту розвитку персоналу «Назва підприємства», доцільно відзначити:

1. Враховуючи недоліки системи менеджменту розвитку персоналу досліджуваного підприємства, запропоновано алгоритм розвитку персоналу, який враховуватиме аспекти, починаючи з визначення потреби в розвитку персоналу, виокремлення цілей, методів, принципів, розробка плану розвитку, формування ресурсного забезпечення його розвитку, моніторинг та контроль за виконанням цього процесу та закінчуючи аналізом рівня впливу нових отриманих навичок та знань на підвищення продуктивності праці.

Інноваційним рішенням також буде запровадження участі у програмі корпоративного університету працівників «Назва підприємства», який являє собою простір для різнобічного розвитку та навчання працівників підприємства.

Запропонована комплексна модель розвитку персоналу «Назва підприємства» повинна мати бути втілена у вигляді розробленої та документально закріпленої кадрової політики, що міститиме розділ присвячений управлінню розвитку персоналу досліджуваного підприємства.

2. З метою формування вмотивованості персоналу до професійного та особистого розвитку, запропоновано адаптований варіант застосування грейдової системи матеріального стимулювання, яка передбачає врахування наступних критеріїв для оцінювання посад: управління працівниками; умови роботи; досвід роботи; рівень спеціальних знань (кваліфікація); рівень впливу на ефективність функціонування підприємства; складність роботи. Вона забезпечить справедливу диференціацію заробітної плати працівників у

залежності від цінності займаної ними посади на підприємстві та надасть змогу працівникам планувати розвиток своєї кар'єри на основі переходу до вищих ґрейдів, з отриманням вищої заробітної плати. Оскільки організаційна побудова підприємства передбачає значну чисельність посад, то з метою демонстрації доцільності впровадження системи ґрейдування, для аналізу відібрано різні за рівнем посади і їх вплив на діяльність підприємства. Доцільно відзначити, що окрім позитивного мотиваційного ефекту, впровадження даної системи має позитивний економічний результат.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Менеджмент розвитку персоналу підприємства» (на матеріалах «Назва підприємства» xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx району), доцільно зробити наступні висновки:

1. У контексті даного дослідження розвиток персоналу підприємства визначається як зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватися як зі зміною її кількісних параметрів, так і без них. Планування розвитку персоналу повинно забезпечити максимальне розкриття здібностей працівників і мотивацію, враховувати економічні і соціальні наслідки при прийнятті управлінських рішень.

Головним капіталом та ключовим ресурсом будь-якого підприємства є людський ресурс. Завдяки внеску в постійний розвиток персоналу (професійний, особистісний, соціальний), можна забезпечити стійкий розвиток підприємства. Підприємства, які зацікавлені в організації всебічного розвитку потенціалу своїх працівників є конкурентоспроможними та успішними на ринку праці. Важливо правильно визначити потреби розвитку персоналу, враховуючи ряд аспектів: зовнішні та внутрішні фактори; поточний рівень кваліфікаційної підготовки персоналу, їх можливості та вміння; доцільність підбору завдань, функцій тощо.

2. Менеджмент розвитку персоналу підприємства стосується досить широкої сфери діяльності особистості у частині її різнобічності та складності.

Менеджмент персоналу підприємства – це система, яка включає взаємопов'язані організаційно-економічні, а також соціальні заходи. Ця система сформована, для того, щоб створити умови для дійсного функціонування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу підприємства. З метою визначення віддачі працівників підприємства, щоб в узагальненому виді діяльності усієї організації здобути

якісний результат – вищезгаданий процес має бути цілеспрямований на мотиваційний аспект діяльності.

Систематичний та цілеспрямований вплив на працівників протягом здійснення діяльності, у межах посади, яку вони займають, засобами професійної освіти має на меті підвищення ефективності та конкурентоздатності персоналу на ринку праці у поєднанні з виконаннями більш складніших завдань, що ставляться з метою максимально можливого розкриття здібностей персоналу і формують систему його професійного розвитку.

3. Аналіз об'єкту та суб'єкту системи управління «Назва підприємства», визначив, що основний вид діяльності – вирощування зернових та бобових культур і збут сільськогосподарської продукції. З огляду на загальне абсолютне відхилення 8 осіб та відносне відхилення (11,3 %) прораховано, що протягом 2016-2020 рр. відбулося скорочення штату з 71 до 63 осіб. Найбільшу кількість персоналу підприємства становлять працівники віком 30-45 років; станом на 2020 р. відсоткове співвідношення персоналу за статтю становило 47,6 % жінок та 52,4 % чоловіків, що є не зовсім притаманним фактором для підприємств аграрної сфери, враховуючи специфіку та складність праці. На підприємстві наявна проблема плинності кадрів, найбільш розповсюдженою причиною є звільнення за власним бажанням. Аналізуючи період 2016-2020 рр. – найбільша частка заохочувальних та компенсаційних виплат припадає на 2020 р. і становить 261,8 тис. грн.

4. Отриманий результат техніко-економічного аналізу показників господарської діяльності вказує на погіршення ефективності ведення виробничої та фінансової діяльності підприємства, зменшення рівня ефективності використання прибутку господарства. Доцільно відзначити, що за аналізований період підприємство не має стійкої тенденції зміни показників за 2016-2020 рр., проте у звітному році спостерігається зменшення чисельності персоналу підприємства, його рентабельності,

зниження фінансової стійкості, платоспроможності, оптимальності співвідношення оборотних та необоротних активів, збільшення залучених джерел фінансування.

5. Метою процесу розвитку персоналу на «Назва підприємства» є підготовка конкурентоспроможних високопрофесійних працівників, мотивованих до максимальних зусиль для завоювання ринків, підвищення якості продукції, ефективного використання всіх видів ресурсів та зниження собівартості продукції.

На «Назва підприємства» здійснюється розвиток персоналу по типу моделі «Підтримка працівників», тобто виконуються заходи щодо підвищення якості добробуту персоналу «Назва підприємства»: організовані та впроваджені системи соціальної підтримки співробітників; організовані та реалізовані програми охорони праці і здоров'я працівників; проводяться культурно-освітні та спортивні заходи; на підприємстві функціонує медпункт.

Дослідивши рівень та провівши оцінку рівня адміністрування розвитку персоналу на «Назва підприємства» можна сказати, що методи розвитку персоналу, що використовуються на «Назва підприємства» є застарілими та малоефективними.

6. Враховуючи недоліки системи менеджменту розвитку персоналу досліджуваного підприємства, запропоновано алгоритм розвитку персоналу, який враховуватиме аспекти, починаючи з визначення потреби в розвитку персоналу, виокремлення цілей, методів, принципів, розробка плану розвитку, формування ресурсного забезпечення його розвитку, моніторинг та контроль за виконанням цього процесу та закінчуючи аналізом рівня впливу нових отриманих навичок та знань на підвищення продуктивності праці. Інноваційним рішенням також буде запровадження участі у програмі корпоративного університету працівників «Назва підприємства», який являє собою простір для різнобічного розвитку та навчання працівників підприємства. Організувати це можна дослідивши відкритий інформаційний простір програм розвитку

персоналу необхідного сектору діяльності. Сутність такого формату полягає в тому, щоб шляхом залучення до співпраці фасилітаторів, тренерів, коучів, проводити різноформатні навчання для персоналу різних категорій та кваліфікацій. Аналіз організаційної діяльності «Назва підприємства» виявив те, що у структурі підприємства відсутні кадрові структури для роботи з персоналом. Усе навантаження роботи з кадрами підприємства відведено керівництву в особі директора. Вирішенням такого важливого для підприємства питання може послугувати найм HR-менеджера як штатної одиниці.

7. З метою формування вмотивованості персоналу до професійного та особистого розвитку, запропоновано адаптований варіант застосування грейдової системи матеріального стимулювання, яка передбачає врахування наступних критеріїв для оцінювання посад: управління працівниками; умови роботи; досвід роботи; рівень спеціальних знань (кваліфікація); рівень впливу на ефективність функціонування підприємства; складність роботи. Вона забезпечить справедливу диференціацію заробітної плати працівників у залежності від цінності займаної ними посади на підприємстві та надасть змогу працівникам планувати розвиток своєї кар'єри на основі переходу до вищих грейдів, з отриманням вищої заробітної плати. Оскільки організаційна побудова підприємства передбачає значну чисельність посад, то з метою демонстрації доцільності впровадження системи грейдування, для аналізу відібрано різні за рівнем посади і їх вплив на діяльність підприємства. Доцільно відзначити, що окрім позитивного мотиваційного ефекту, впровадження даної системи має позитивний економічний результат.