

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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____
д. е. н., професор Володимир ПИСАРЕНКО
12 грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування та розвиток маркетингу персоналу в підприємстві» (на матеріалах «Підприємства» Полтавського району)

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Сивинський Ілля Сергійович

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

Людмила ШУЛЬГА

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТА ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ	9
1.1. Сутність та необхідність маркетингу персоналу.....	9
1.2. Теоретичні основи комунікативної політики маркетингу персоналу та формування HR-бренду роботодавця	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	28
2.2. Аналіз маркетингу персоналу в підприємстві та оцінка формування HR-бренда.....	33
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТА HR-БРЕНДА.....	45
3.1. Напрямки та заходи підвищення ефективності маркетингу персоналу.....	45
3.2. Формування «колеса HR-бренду» підприємства	56
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми. Наразі в Україні існує низка проблем, пов'язаних з функціонуванням підприємств, що є наслідком неефективного використання трудових ресурсів, поганої організації роботи персоналу та незбалансованої організаційної структури. Тому така ситуація вимагає все більшої уваги до управління персоналом підприємства.

Причинами підвищеної уваги до ефективного управління людськими ресурсами останнім часом є об'єктивна відповідність цих процесів стратегії підприємства, складність пошуку кваліфікованих працівників, потреба в більш гнучких системах, які можуть легко адаптуватися до нових ситуацій, узгодження цілей працівника з цілями підприємства, а також потреба в більш досконалих методологіях і практиках планування потреб у людських ресурсах.

Проблеми управління людськими ресурсами на підприємствах досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Л. Балабанова, Т. Білорус, Б. Мінчінгтон, Л. Пашук, В. Цимбалюк, С. Фірсова та інші.

Однак узагальнення результатів наукових досліджень свідчить про те, що багато питань, пов'язаних з маркетингом людських ресурсів на вітчизняних підприємствах, є недостатньо вивченими. Зокрема, існує потреба в розробці методичних засад об'єктивного оцінювання систем управління маркетингом персоналу відповідно до стратегічних орієнтирів підприємств та поточної економічної ситуації.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Наукове дослідження проведено відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри маркетингу «Формування маркетингового забезпечення конкурентоспроможних стратегій розвитку підприємств на продовольчому ринку» 0122U201973 (2023-2028 рр.).

Водночас наукове підґрунтя використання методичних рекомендацій та інструментів для підвищення управління персоналом на засадах маркетингу досліджено недостатньо.

Мета і завдання дослідження: дослідити ефективність управління персоналом в «Підприємства» та розробити систему маркетингу персоналу та формування HR-бренду у досліджуваному підприємстві.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- розглянути теоретичні маркетингу персоналу підприємства;
- дати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- здійснити оцінку маркетингу персоналу та формування HR-бренду підприємства;
- визначити підвищення маркетингу персоналу підприємства;
- сформулювати «колесо HR-бренду» підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у «Підприємства» Полтавського району.

Предметом дослідження сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів ефективного використання персоналу та удосконалення системи маркетингового управління ним.

Методи дослідження. Теоретичною основою та методологічним підґрунтям дослідження є економічна теорія, маркетинг, основні положення менеджменту та нормативно-правові акти. Вирішення поставлених завдань досягнуто шляхом використання методів наукового дослідження: табличного та графічного методів, методу наукової абстракції, розрахунково-конструктивного методу, статистичних та соціологічних методів.

Інформаційна база. При написанні кваліфікаційної роботи були використані наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, навчально-методична література, нормативно-правові акти, матеріали періодичних видань з обраної тематики, особисті спостереження автора та фінансова і статистична звітність «Підприємства» Полтавського району, Полтавської області.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні науково-теоретичних і прикладних засад формування маркетингу персоналу у контексті підвищення ефективності його

використання:

набуло подальшого розвитку:

- уточнено проблеми маркетингового управління персоналом підприємства, а саме недостатній рівень підготовки адміністративно-управлінського персоналу, застосування затратних підходів до управління персоналом, які не відповідають сучасним технологіям управління (маркетингове управління, менеджмент знань) тощо;

- удосконалення механізму управління трудової мотивації персоналу; розробка нових систем і форм оплати праці, матеріального і нематеріального стимулювання працівників; удосконалення внутрішньої комунікаційної політики підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані у кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки щодо формування маркетингу персоналу та підвищення ефективності його використання створюють основу для виявлення й розв’язання сучасних проблем ефективного формування та використання персоналу у «Підприємства» Полтавського району.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені на: Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді» (м. Харків, 2023 р.).

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2 наукових працях, з них 1 стаття опублікована у фаховому журналі та 1 тези доповідей – у матеріалах науково-практичних конференцій (додаток А). Загальний обсяг наукових публікацій складає 0,68 д. а.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 67 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Кваліфікаційна робота містить 23 таблиці, 6 рисунків та 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТА ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ

1.1. Сутність та необхідність маркетингу персоналу

Маркетинг персоналу відіграє ключову роль у залученні та утриманні талановитих працівників у компанії: його основними функціями є просування бренду роботодавця, залучення потенційних кандидатів, налагодження зв'язку з працівниками та утримання їх у компанії. Таким чином, HR-маркетинг є важливою складовою успіху будь-якої компанії, оскільки допомагає залучати, утримувати та розвивати талановитих співробітників.

Маркетинг персоналу тісно пов'язаний з функцією управління персоналом. Це пов'язано з тим, що домінуючі елементи маркетингу персоналу повністю інтегровані в процес управління персоналом, кожен етап якого містить елементи змісту маркетингу персоналу.

Підсистема маркетингу персоналу повинна включати наступні елементи:

- проведення маркетингових досліджень ринку праці – систематичні та комплексні дослідження внутрішнього і зовнішнього ринку праці;
- планування та прогнозування потреб у людських ресурсах – розрахунок кількісних та якісних потреб в різних категоріях персоналу;
- організація діяльності з набору персоналу;
- визначення методів та джерел набору та відбору персоналу;
- формулювання вимог до кандидатів на посади;
- оцінка і відбір кандидатів на роботу;
- формування резервного фонду персоналу;
- встановлення довгострокових відносин між підприємством та організаціями, що набирають персонал;
- виявлення та задоволення кадрових потреб;

- визначення професійних та особистісних потреб фактичних і майбутніх працівників;
- формування комунікаційних зв'язків всередині підприємства;
- розробка HR-бренду – формування привабливості і конкурентоспроможності компанії як роботодавця;
- робота на ринку праці із зовнішніми контрагентами;
- управління лояльністю працівників – створення задоволеності працівників роботою, залучення їх до справ компанії та формування у них ідентичності з компанією.

Маркетинг персоналу розглядає робочу силу з двох точок зору:

- 1) як товар, що є основною споживчою характеристикою працівників;
- 2) як покупця, який купує робочі місця в обмін на працю.

Визначення сегмента, на який підприємство орієнтується у своїх відносинах з ринком праці, дозволяє зосередити увагу на трудових ресурсах цього сегмента, тобто на робочій силі, що має «споживчу вартість», яку підприємство може проаналізувати та оцінити. Споживча вартість продукту праці складається з його якісних і кількісних характеристик, які формують людські ресурси підприємства і гарантують високу конкурентоспроможність та успішне функціонування і розвиток на ринку [4].

Споживча вартість «робочої сили» може бути охарактеризована наступними показниками:

- базові характеристики, що визначаються призначенням продукту праці, тобто певний рівень і зміст спеціальних знань, умінь і навичок;
- демографічні характеристики робочої сили, тобто фізичні характеристики, що визначаються статтю, віком, сімейним станом тощо;
- прогресивні характеристики, що визначаються специфікою психічних мотиваційних механізмів професійної діяльності, її цілеспрямованістю та активністю, результативністю та культурним рівнем;
- характеристики, пов'язані з особливостями вимог споживачів до якості продукту праці. До таких характеристик належать професійна

гнучкість, адаптивність до середовища, ступінь географічної мобільності, конкурентні переваги, комунікабельність, лояльність до компанії (eNPS), відповідний рівень володіння іноземними мовами тощо.

Таким чином, маркетинг персоналу – це процес створення, підтримки та розвитку привабливого корпоративного іміджу серед потенційних кандидатів на ринку праці з метою залучення та утримання кваліфікованого персоналу. Основна суть HR-маркетингу полягає у підвищенні привабливості компанії для потенційних кандидатів та існуючих працівників, формування маркетингової стратегії та інструментів [32].

Завдання маркетингу персоналу:

1. факторний аналіз зовнішнього середовища роботодавця.
2. аналіз сильних і слабких сторін роботодавця.
3. позиціонування та просування роботодавця на ринку праці.
4. формування бренду роботодавця, привабливого для цільової групи.
5. аналіз потреб у людських ресурсах та очікувань пошукачів роботи.
6. визначення потреб у талантах, джерел їх залучення та формування внутрішніх і зовнішніх кадрових резервів.

Маркетинг персоналу вимагає ретельного аналізу ринку праці для виявлення конкурентних переваг компанії над іншими роботодавцями. Для цього можуть бути використані такі інструменти, як проведення опитувань працівників та шукачів, аналіз відгуків про компанію в соціальних мережах тощо.

Одним із ключових елементів HR-маркетингу є розробка бренду роботодавця. Ця концепція являє собою стратегію компанії щодо формування іміджу привабливого роботодавця. Цього можна досягти шляхом розробки унікального підходу до роботи з працівниками, створення комфортних умов праці та розвитку культури організації [2, 19, 38].

Успішний маркетинг персоналу дозволяє компаніям залучати найкращих кандидатів на ринку праці, що, в свою чергу, призводить до підвищення продуктивності та ефективності. Крім того, компанії з високим

рівнем HR-маркетингу мають більше шансів утримати кваліфікованих працівників на довший період часу, тим самим зменшуючи витрати на підбір та навчання нових працівників.

Загальна схема процесу HR-маркетингу зображена на рис. 1.1.

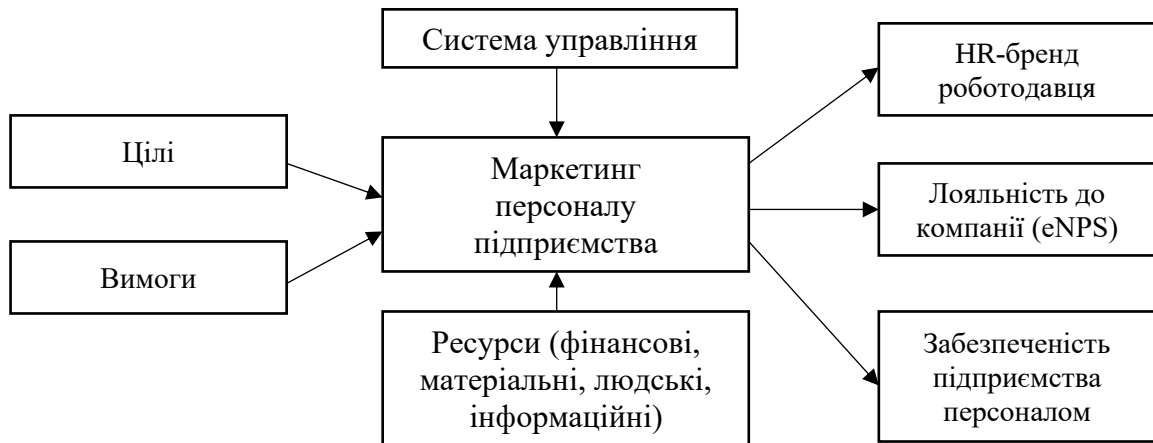


Рис. 1.1. Складові процесу маркетингу персоналу підприємства
Джерело: складено на основі [7]

HR-маркетинг включає: аналіз макро- та мікрофакторів середовища роботодавця (дослідження ринку праці); оцінку потреб у людських ресурсах; позиціонування та просування репутації компанії як привабливого роботодавця.

Джерелами інформації про потреби в людських ресурсах є навчальні заклади різних ступенів і рівнів, міжнародні ринки праці, комерційні навчальні центри, посередницькі рекрутингові агентства, центри зайнятості (біржі праці), професійні асоціації та профспілки, сімейні організації, вільні ринки праці та внутрішні джерела.

До внутрішніх чинників, що компенсують потребу в персоналі, належать звільнення, перекваліфікація, переведення з ділянок роботи, де є вакантні робочі місця, зміни у сфері та обсягах виробництва, механізація та автоматизація технологічних процесів, переведення у зв'язку із закриттям виробництва тощо. Переміщенню персоналу повинен передувати аналіз стратегії розвитку підприємства, наукової організації праці, підбору кадрів і

практичного використання робочого часу працівників. При вирішенні питання про необхідність збільшення чисельності персоналу експерти виділяють активні та пасивні методи, враховуючи ступінь залучення організації до процесу залучення працівників (див. рис. 1.2).

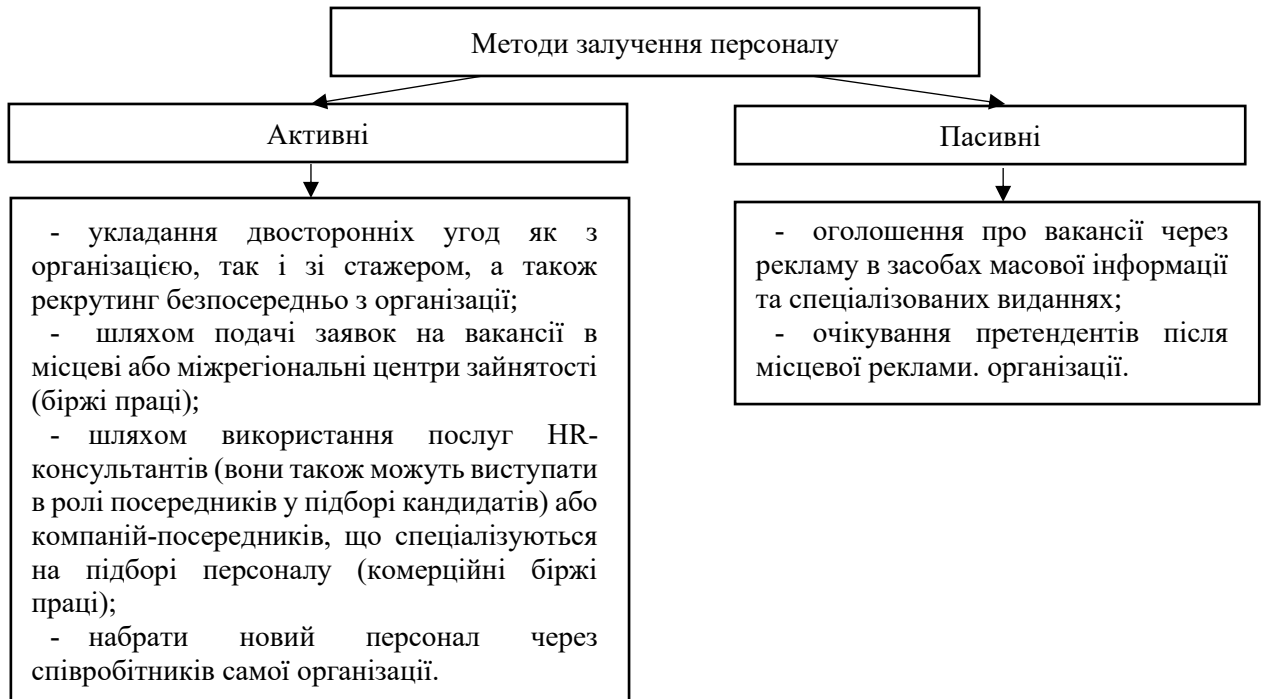


Рис. 1.2. Методи залучення персоналу підприємства
Джерело: узагальнено на основі [7]

Описані вище методи залучення персоналу відносяться до зовнішніх джерел задоволення потреб у людських ресурсах. Внутрішніми ресурсами можна вважати персонал всередині організації. У цьому випадку до методів задоволення кадрових потреб відносяться: переведення працівників з одного підрозділу до іншого, з відповідною перепідготовкою або без неї; переведення працівників на вищий ієрархічний рівень в організації, часто з додатковим навчанням або підвищенням кваліфікації; переміщення працівників у межах їхнього поточного робочого місця, часто з відповідним додатковим навчанням; створення нової функціональної ролі [1].

Основними цілями HR-маркетингу є:

– розвиток брендингу роботодавця – створення іміджу компанії як привабливого роботодавця, який забезпечує комфортні умови праці для працівників та розвиває культуру організації;

- реклама вакансій – розробка та реалізація рекламних кампаній, спрямованих на залучення кваліфікованих кандидатів на ринок праці;
- рекрутингова діяльність – визначення вимог до кандидатів на посади, відбір та оцінка кандидатів з метою залучення в компанію кваліфікованих працівників;
- розвиток та утримання персоналу – розробка та впровадження програм навчання, професійного розвитку та кар'єрного зростання для утримання талановитого персоналу, підвищення продуктивності та ефективності;
- аналіз та оцінка ефективності – моніторинг результативності програм і стратегій HR-маркетингу з метою вдосконалення та підвищення їх ефективності [3, 21].

Принципи HR-маркетингу включають в себе наступне

- 1) принцип цілеспрямованості – маркетинг персоналу повинен бути спрямований на залучення та утримання найкращих талантів для досягнення стратегічних цілей компанії;
- 2) принцип індивідуалізації – маркетинг персоналу повинен враховувати індивідуальні потреби та очікування потенційних та існуючих співробітників, а також відображати унікальність культури та цінностей компанії;
- 3) принцип комплексності – маркетинг персоналу повинен включати цілісний підхід до пошуку, найму, утримання та розвитку талантів;
- 4) принцип партнерства – маркетинг персоналу повинен базуватися на партнерських відносинах між компанією та її працівниками;
- 5) орієнтація на якість – маркетинг персоналу має бути спрямований на підвищення якості роботи та досягнення кращих результатів шляхом залучення, розвитку та утримання талановитого персоналу;
- 6) принцип сталості – маркетинг персоналу повинен бути спрямований на забезпечення довгострокової доступності талановитих людей та забезпечення стабільності і зростання бізнесу [5, 12, 22].

Маркетингове середовище HR – це сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на попит і пропозицію на ринку праці, а також впливають на самі компанії.

Зовнішні фактори включають:

- економічне середовище – стан ринку праці, економічні умови, зайнятість, заробітна плата тощо;
- демографічні та соціальні фактори – наприклад, демографічна структура, освіта, охорона здоров'я та культурні тенденції;
- технологічний розвиток – вплив нових технологій на ринок праці та кваліфікаційні вимоги до працівників;
- політико-правове середовище – трудове законодавство, права працівників і роботодавців, корупція, бізнес-середовище;
- конкурентне середовище – інші компанії, що працюють у тому ж секторі та на тому ж ринку праці [8, 14, 27].

До внутрішніх факторів, які впливають на маркетинг персоналу, належать:

- корпоративна культура – цінності, переконання і підхід до роботи, які формують співробітників і визначають характер взаємодії всередині компанії;
- репутація компанії – ставлення громадськості, клієнтів і потенційних співробітників до компанії;
- система управління людськими ресурсами – політика та підхід компанії до найму, утримання, розвитку та оцінювання працівників;
- структура персоналу – кваліфікація та рівень мотивації персоналу;
- фінансовий стан компанії та її здатність платити справедливую заробітну плату своїм працівникам;
- комунікаційна політика – як компанія спілкується з працівниками, клієнтами та громадою;
- можливості розвитку – наявність можливостей для розвитку та кар'єрного зростання в компанії;

– рівень ризику – рівень ризику, пов'язаний з роботою в компанії, ставлення компанії до безпеки та здоров'я своїх працівників [9, 16, 32].

Всі ці фактори є критично важливими для маркетингу персоналу, оскільки вони визначають, наскільки привабливою є компанія для потенційних працівників. Компанії повинні ретельно вивчати своє середовище і намагатися підвищити свою привабливість для компетентних і кваліфікованих працівників.

Маркетингові дослідження ринку праці є невід'ємною частиною системи HR-маркетингу компанії, спрямованої на задоволення якісних і кількісних потреб організації в людських ресурсах. Інструменти HR-маркетингу можуть бути використані для оцінки якості існуючого персоналу та потенційних працівників, а також для оцінки рівня кваліфікації та чисельності працівників. Забезпечити оптимальне поєднання рівнів кваліфікації та кількості працівників.

Дослідження конкурентної позиції компанії на ринку праці починається з визначення основних конкурентів на ринку праці.

Якщо маркетингове дослідження ринку праці проводиться з метою забезпечення компанії кваліфікованим персоналом з відповідними соціально-психологічними якостями, то ринок праці можна сегментувати, щоб заздалегідь визначити об'єкт дослідження (регіональний, демографічний, соціально-економічний, психографічний та поведінковий).

Розвиток персоналу - це сукупність інформаційних, навчальних та пов'язаних з роботою елементів, які сприяють професійному розвитку працівників компанії, відповідно до власних цілей розвитку компанії, а також потенціалу та орієнтації її працівників [9]. Складовими процесу розвитку персоналу є первинна професійна підготовка персоналу, адаптація персоналу до виробництва, оцінка та атестація персоналу, планування кар'єри персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, професійно-кваліфікаційне просування робітників і фахівців, формування управлінського резерву та професійне просування.

Комунікація відіграє важливу роль у маркетингу персоналу. Ефективна комунікація між сторонами допомагає побудувати довіру та знайти спільну мову, що, в свою чергу, сприяє залученню кваліфікованого персоналу.

На практиці маркетинг персоналу фокусується на забезпеченні компаній компетентним персоналом на довгостроковій основі, створенні оптимальних умов для його роботи, тим самим підвищуючи ефективність компанії та виховуючи партнерське ставлення до компанії у кожного співробітника.

1.2. Теоретичні основи комунікативної політики маркетингу персоналу та формування HR-бренду роботодавця

Маркетинг персоналу полягає не лише у залученні компетентних працівників ззовні, але й у управлінні наявним персоналом, підвищенням їх мотивації та кваліфікації, підвищенням ефективності роботи і формування організаційної культури [1]. Тому комунікаційна політика всередині підприємства має здійснюватися системно і забезпечувати комунікаційну взаємодію між співробітниками підприємства у вертикальних і горизонтальних каналах за допомогою маркетингових комунікаційних інструментів та ефективної системи управління. Мета розробки комунікаційної політики полягає у забезпеченні двосторонніх процесів. З одного боку, підприємство здійснює вплив на співробітників (цільову аудиторію), а з іншого – надходить інформація про реакцію працівників на відповідні рішення.

В організаціях, де налагоджена ефективна комунікація, працівники, як правило, добре поінформовані про інновації та важливі події в організації та за її межами, які необхідні їм для виконання своєї роботи. Працівники також повинні мати можливість висловлювати свої побажання щодо питань, пов'язаних з виробництвом, в межах своїх посадових обов'язків [8].

Комунікаційні зв'язки формують відносини між організацією та її

працівниками і дозволяють виконувати управлінські завдання, виконуючи інформаційні, управлінські та інтеграційні функції. Використання інструментів маркетингових комунікацій може допомогти підвищити продуктивність працівників та покращити загальну ефективність компанії. Важливо розробити індивідуальний підхід до кожного працівника та визначити основні фактори впливу в процесі HR-маркетингу. На малих і середніх підприємствах з невеликою кількістю працівників простіше знайти індивідуальний підхід до кожного співробітника. У більших колективах потрібно більше часу та зусиль, щоб забезпечити індивідуальний підхід до працівника. Саме тому потрібно використовувати інструменти маркетингових комунікацій, щоб пов'язати цілі, життєві цінності та погляди кожного працівника з цілями компанії. Якщо працівники поділяють цілі компанії, вони можуть проактивно виявляти виклики, шукати рішення та дисциплінувати себе.

Формування політики у сфері внутрішніх комунікацій включає наступні напрямки [2]:

- імідж (формування філософії організації, розробка місії, формування корпоративної культури, правил і процедур тощо).
- навчання (організація тренінгів та семінарів для професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників, адаптація працівників, які переходять на нове робоче місце)
- комунікація (інформування працівників про важливі зміни, що відбуваються в організації, організація зустрічей, використання корпоративних каналів поширення інформації та Інтернету, налагодження зв'язку між керівництвом та працівниками, надання можливості працівникам самостійно приймати рішення);
- інтеграція (організація корпоративних заходів, організація дозвілля).

Комунікаційна функція полягає у створенні та реалізації способів задоволення потреб у людських ресурсах та презентації переваг компанії як роботодавця. Об'єктами комунікаційної функції є учасники внутрішнього

ринку праці, працівники організації, які є носіями іміджу організації, зовнішній ринок праці, який є загальним джерелом потенційних претендентів, а також відкритість системи управління (особливо інформаційної складової), яка є основним фактором, що впливає на формування думки про організацію. Реалізація функції маркетингових та HR-комунікацій включає наступні заходи: сегментування ринку праці (реальні та потенційні кандидати), налагодження внутрішніх зв'язків, розробка реклами та заходів зі зв'язків з громадськістю.

Фахівці з внутрішніх комунікацій забезпечують розуміння та участь співробітників у житті компанії, розробляють внутрішні та зовнішні стратегії просування бренду роботодавця, забезпечують комунікацію з цільовими аудиторіями, підтримують зовнішні та внутрішні комунікації компанії, супроводжують вирішення кадрових питань, а також Забезпечують вирішення, надають консультації, беруть участь у розробці та координації систем нематеріальної мотивації, створюють і підтримують репутаційну мотивацію співробітників як частину системи мотивації компанії.

Концепція брендингу роботодавця виникла на перетині маркетингу та управління персоналом. Хоча поняття «бренд» спочатку асоціювалося лише з маркетингом, з кінця минулого століття воно стало предметом аналізу та численних досліджень. Введення терміну «HR-бренд» або «бренд роботодавця» у практику маркетинговим управлінням персоналом є відносно недавнім.

Імідж компанії не формується раптово, він формується протягом тривалого часу і залежить від думок та відгуків кількох цільових груп:

1. Працівники. Думка працівників про компанію транслюється в зовнішнє середовище. Працівники, які задоволені своєю роботою, умовами праці, перспективами кар'єрного росту та додатковими можливостями (навчання, розширений соціальний пакет, традиції компанії), є чудовим джерелом позитивної інформації, що важливо для побудови позитивного іміджу компанії. Вони також є додатковою рекламою, яка відрізняє компанію від

конкурентів завдяки «унікальній торговій пропозиції». І навпаки, негативна інформація від працівників (як основного джерела інформації) може серйозно зашкодити репутації компанії та знизити довіру до неї.

2. Колишні працівники. По-перше, колишні працівники повинні без сорому висловлювати свою думку про свого роботодавця. По-друге, співробітники, які залишилися в компанії, завжди будуть реагувати на звільнення колеги. Співробітники залишають компанію з різних причин і з різним ступенем емоційного стресу. Однак прощання має відбуватися з повагою.

3. Потенційні працівники. Згідно з маркетинговими дослідженнями, основними критеріями вибору компанії при пошуку роботи є рівень оплати праці, відповідність виду діяльності здібностям та інтересам кандидата, а також перспективи професійного та кар'єрного розвитку. Відносини в колективі та корпоративна культура мають вирішальне значення для утримання працівників.

4. Клієнти. Будь-яка компанія не може розвиватися без збереження лояльності існуючих клієнтів та залучення нових. Чому важливо задовольняти клієнтів? Тому що вони є джерелом інформації про компанію. Позитивні відгуки відвідувачів привернуть до компанії як нових клієнтів, так і співробітників, тоді як негативні відгуки відштовхнуть існуючих клієнтів.

5. Конкуренти. Діяльність конкурентів завжди впливає на бізнес компанії. Щоб уникнути негативної інформаційної війни, компанія не повинна допускати погіршення відносин з конкурентами. Моніторинг (у тому числі пропозицій конкурентів на ринку праці) дозволяє знайти нові шляхи для вдосконалення політики компанії (у тому числі кадрової) [26].

Розглянемо трактування поняття «бренд роботодавця різними науковцями (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «бренд роботодавця» різними вченими

Науковець	Визначення «бренду роботодавця» - це
Бретт Мінчінгтон	імідж організації, яким її бачать працівники та ключові зацікавлені сторони, і це гарне місце для роботи.
Джейк Салліван	цілеспрямована, довгострокова стратегія управління сприйняттям та обізнаністю про компанію нинішніми та потенційними працівниками і зацікавленими сторонами.
Мокіна Софія	якості, які свідомо створюються роботодавцем, які людина чітко, позитивно та однозначно асоціює з матеріальними та нематеріальними вигодами від умов працевлаштування і які виділяють цю установу на ринку праці.
Пашук Людмила	імідж компанії у свідомості працівників та потенційних працівників на ринку праці, представлений такими HR-підсистемами, як розвиток людських ресурсів, корпоративний імідж, цінності, корпоративна культура та компенсаційні пакети.
Сардак Олена	поєднання різних частин, включаючи бренд роботодавця і бренд працівника, що забезпечує взаємну узгодженість і досягнення цілей організації.
Тататревська Марія	сукупність особливостей і якостей системи управління персоналом, які відрізняють одні підприємства від інших і зумовлюють створення особливих умов для працівників.
Цимбалюк Світлана	визначається низкою бізнес-характеристик (переваг), у тому числі унікальних, які відрізняють компанію від інших і характеризують привабливість бізнесу для наявних і потенційних працівників, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку.
Фірсова Світлана	якості організації-роботодавця, які асоціюються у цільовій групі з чітко вираженим позитивним іміжем та унікальними матеріальними і нематеріальними перевагами, які виділяють компанію на ринку робочої сили.

Аналіз визначення понять свідчить про те, що існують суттєві відмінності у підходах науковців до визначення бренду роботодавця. Зокрема, Б. Мінчінгтон, Л. Пашук, В. Цимбалюк, Т. Білорус та С. Фірсова розглядають брендинг роботодавця як найкращий імідж робочого місця у сприйнятті та усвідомленні нинішніх і потенційних працівників.

Однак, незважаючи на ці відмінності, аналіз наведених вище визначень сутності «HR-бренду» дозволяє виявити спільні риси, які їх об'єднують:

1) HR-бренд – це репутація та імідж підприємства в очах його стейкхолдерів;

2) HR-бренд – це загальний імідж, комплексне явище, яке об'єднує корпоративну культуру підприємства, економічні та психологічні вигоди, які

отримують співробітники;

3) HR-бренд – це явище, яке можна створювати та розвивати;

4) метою створення та розвитку HR-бренду підприємства є залучення та утримання кваліфікованих фахівців.

На основі класифікаційного аналізу брендів роботодавця С. Мокіна розробила типологію брендів роботодавців. А саме: за цілеспрямованістю формування, ступенем раціональності сприйняття, охоплення цільової аудиторії, напрямом прояву, емоційним забарвленням та змістом (див. рис. 1.3).

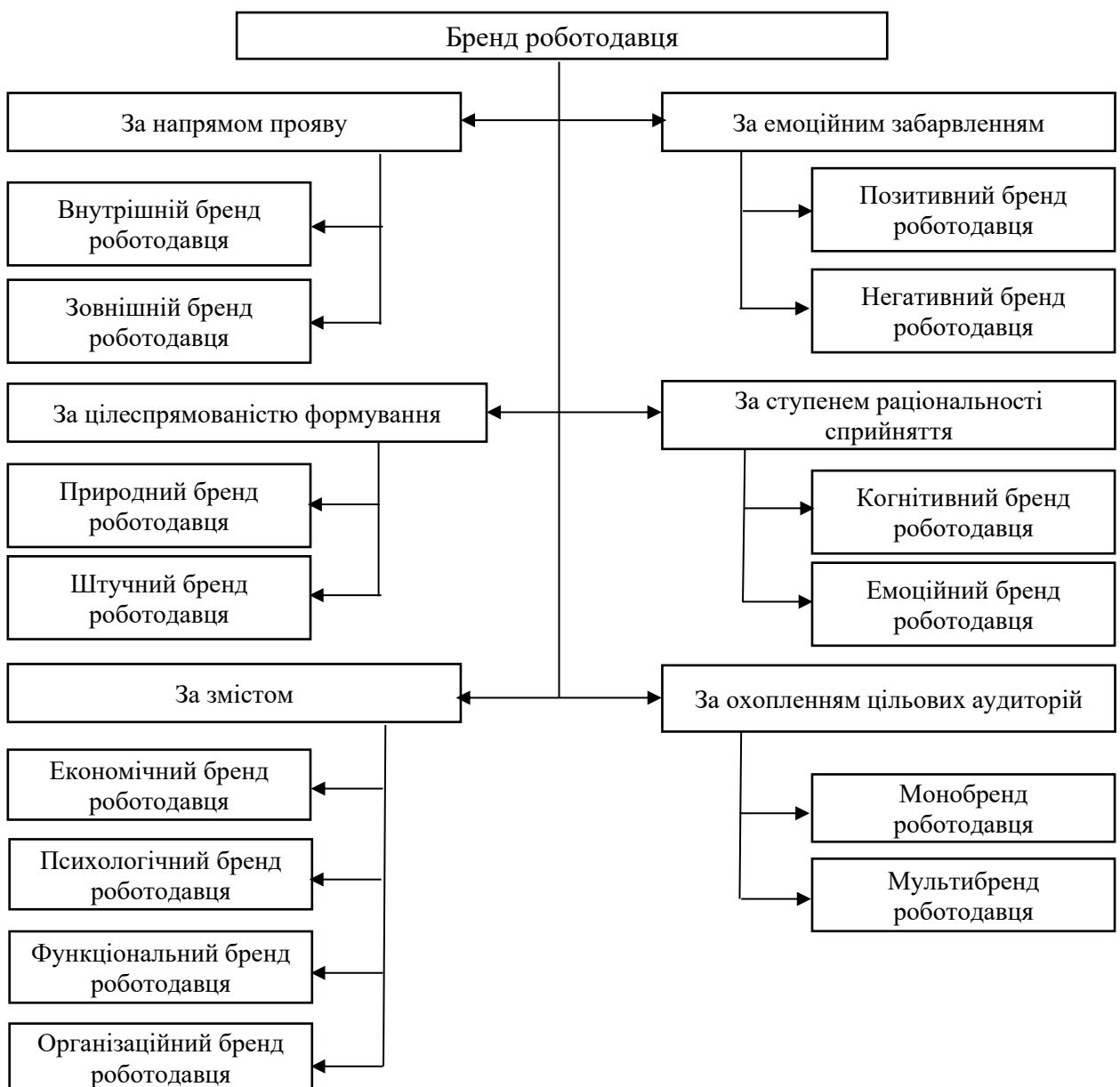


Рис. 1.3. Класифікація видів HR-бренду підприємства
Джерело: узагальнено на основі [3]

При побудові ефективного бренду роботодавця необхідно мати чітке уявлення про те, на кого мають бути спрямовані програмні заходи, які інструменти найкраще використовувати для цього, і що саме має бути досягнуто в кінці реалізації програми. Це означає, перш за все, визначення майбутнього типу бренду роботодавця, який вписується в загальну стратегію розвитку компанії.

Для формування HR-бренду використовують «колесо бренду». Колесо бренду допомагає візуалізувати ваші цінності, цілі та місію, а також збалансувати різні елементи вашого бізнесу.

Модель колеса бренду базується на тому, що бренди розглядаються як набір з п'яти оболонок, вкладених одна в одну. Дана модель детально описує та систематизує всі аспекти взаємодії бренду та споживача [4, с. 139].

Опис моделі розвитку бренду «колесо бренду» складається з:

- перша (зовнішня) оболонка – атрибути. Фізичні та функціональні характеристики бренду;
- друга оболонка. Вигода: що бренд приносить споживачеві? Які фізичні результати отримують споживачі від використання бренду?
- третя оболонка. Цінності: які емоції відчують споживачі, використовуючи бренд? Що споживачі думають про себе і як їх сприймають інші, коли вони користуються брендом?
- четверта оболонка – особистість: якби бренди були людьми, якими б вони були? Бренд можна уявити як окрему людину, яка заходить в аудиторію. Хто він або вона і який він або вона (вік, стать, професія)? Опишіть те, що його оточує, і типову ситуацію, в якій він перебуває. Що б сказав бренд?
- п'ята (внутрішня) оболонка – це суть, ядро бренду. Основна сутнісна ідея, що пропонується споживачеві.



Рис. 1.4. Варіанти побудови «колеса бренду» підприємства
Джерело: узагальнено на основі [3, 5]

Другий варіант побудови «колеса бренду» передбачає визначення восьми ключових характеристик: назви бренду, його опису та історії; визначення місії бренду; позиціонування; визначення унікальності та переваг; формування УТП; опис послуг та продуктів; визначення умов співпраці; розробка цілей та плану розвитку підприємства.

Між зовнішнім брендом роботодавця та внутрішнім брендом роботодавця має бути тісний функціональний зв'язок. При цьому вигоди від створення позитивного HR-бренду компанії можуть отримати наступними шляхами [19]:

1) Збільшення доходів за рахунок покращення результатів праці (підвищення ефективності використання робочого часу, продуктивності праці, якості продукції (робіт, послуг)) шляхом збільшення можливості залучення компетентних працівників та посилення їхньої прихильності та мотивації;

2) збільшення доходів за рахунок покращення технічних характеристик продукції (робіт, послуг) шляхом залучення креативних працівників, здатних розробляти та впроваджувати інновації;

3) зменшення витрат на залучення працівників за рахунок покращення іміджу компанії на ринку робочої сили;

4) зменшення витрат компанії через брак персоналу, зокрема

неможливість виробляти продукцію через простой на порожніх робочих місцях, за рахунок зменшення плинності кадрів.

Розвиток соціальних мереж, хмарних технологій, різних додатків для мобільних пристроїв та великих даних змінює спосіб роботи підприємств. Цифрові технології дозволяють роботодавцям більш цілеспрямовано звертатися до потенційних кандидатів та наявних працівників, використовуючи різноманітні канали інформування. Наприклад, заходи з брендингу роботодавця мають внутрішню (наявні працівники) та зовнішню аудиторії (потенційні працівники, рекрутингові та навчальні агенції, ЗМІ та члени професійної спільноти). Окремими аудиторіями можуть бути колишні працівники, які знайомі з діяльністю та культурою організації, а також ті, хто поширює негативну та недостовірну інформацію про компанію. Цілі та інструменти HR-брендингу в цифровому середовищі показані на схемі (рис. 1.5).

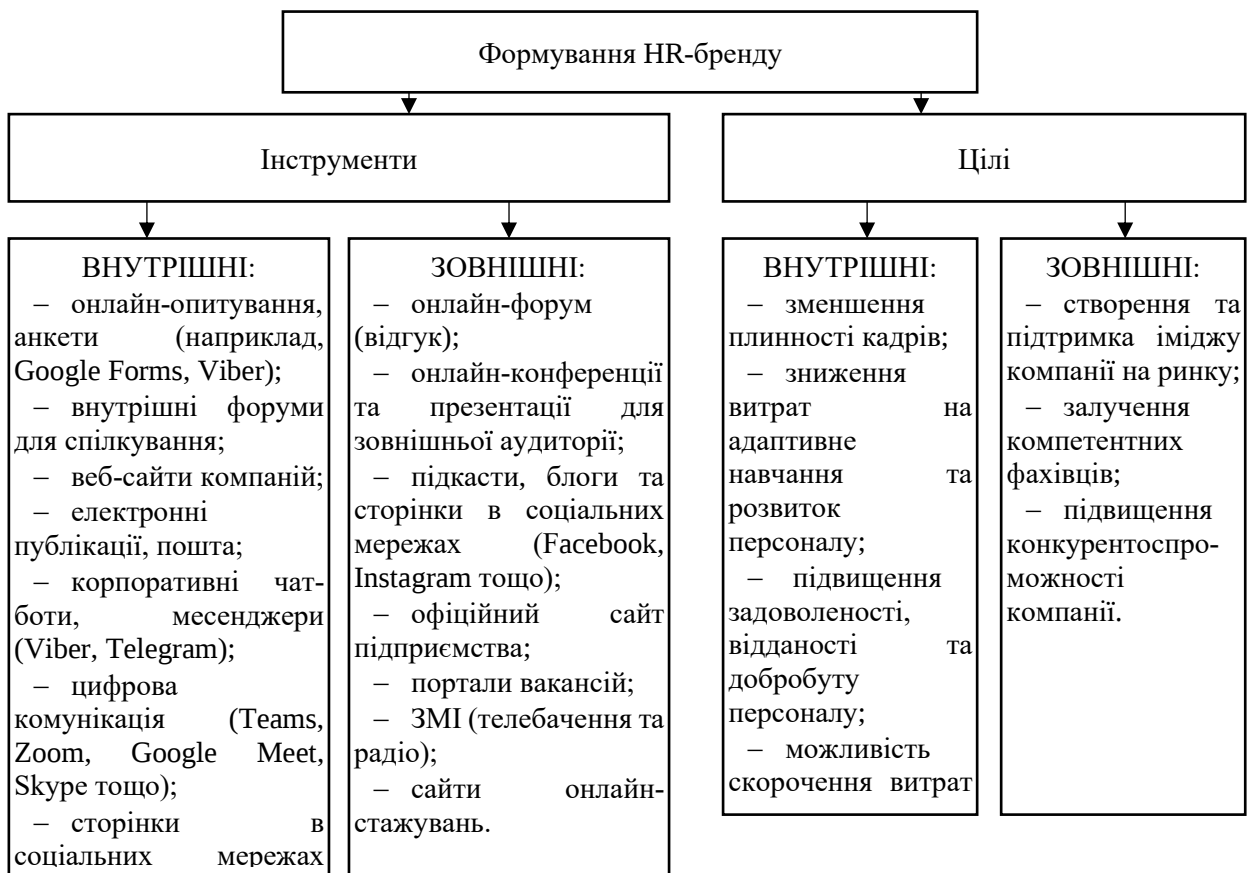


Рис. 1.5. Інструменти та цілі формування HR-бренду підприємства
Джерело: узагальнено авторами на основі [3, 5]

Інструментом HR-брендингу в цифровому середовищі є сайт компанії, який має бути сформований відповідно до принципів AIDA (Attention - Interest - Desire - Action) та «правила восьми секунд» (час, необхідний для залучення відвідувачів). Сайт має бути оптимізований для використання на всіх пристроях, включаючи мобільні телефони та планшети, містити якісний відеоконтент для залучення цільової аудиторії, використовувати діджитал-маркетинг та просування в блогах, використовувати гейміфікацію рекрутингових платформ та регулярно публікувати актуальний контент.

Найпоширенішими каналами працевлаштування та пошуку роботи для молоді є сайти/портали з працевлаштування (work.ua, robota.ua, olx.robota) - 93%, особисті контакти/рекомендації в соціальних мережах - 67%, сайти компаній з оголошеннями про вакансії - 43%.

На додаток до вищезазначених цілей, фокусування на брендингу роботодавця у воєнний час може покращити імідж компанії. Компанії повинні подбати про безпеку та здоров'я своїх працівників та їхніх сімей. Плани включають переміщення працівників та їхніх сімей у безпечні райони України або за кордон для створення безпечного робочого середовища, забезпечення працівників військовою амуніцією (за необхідності), надання фінансової або іншої допомоги працівникам у зв'язку з втратою майна або житла, участь у волонтерських або благодійних проектах.

Висновки до розділу 1

У першому розділі «Сутність маркетингу персоналу та формування HR-бренда роботодавця» розглянуто процес управління персоналом, розробки системи маркетингу підприємства та розвитку його HR-бренду.

Маркетингове управління персоналом розглядається як спосіб мислення та управління, який дозволяє узгодити цілі компанії, компетенції та інтереси працівників. Воно передбачає не лише визначення загальної політики діяльності компанії, але й мотивування та залучення всіх працівників до її реалізації.

Метою подальших досліджень є вивчення маркетингових методів та інструментів управління персоналом, стимулювання зацікавленості працівників у підвищенні свого професійно-кваліфікаційного рівня та впровадженні нових ініціатив. Для цього керівникам необхідно реструктурувати робочі процеси, навчати та мотивувати персонал, а також забезпечувати виконання запланованих показників.

Розвиток персоналу на підприємствах може бути забезпечений лише на основі маркетингового управління. Розробка та реалізація стратегій управління маркетингом має ґрунтуватися на ефективному використанні всіх ресурсів компанії, включаючи трудові, їх оцінці та приведенні у відповідність до поставлених цілей.

Маркетинг персоналу включає в себе не тільки розробку програм розвитку людських ресурсів компанії, але й прийняття перспективних рішень. Це також сукупність явищ, процесів і характеристик, які відображають пріоритетність цілей і динаміку зростання, своєчасність дій, передбачення, аналіз наслідків управлінських дій та інновацій.

Сьогодні HR-брендинг - це нова філософія, яка формує імідж компанії і, перш за все, працює на репутацію компанії як роботодавця: HR-бренд є інструментом для підбору професійних співробітників, знайомить співробітників з філософією компанії і об'єднує їх в одну команду, що є подвійною функцією підбору персоналу. Він виконує подвійну функцію в рекрутингу: знайомить співробітників з філософією компанії та об'єднує їх в одну команду.

Для ефективного функціонування організації на ринку необхідний цілеспрямований і системний підхід до HR-брендингу; цілеспрямовані та систематичні зусилля у сфері HR-брендингу можуть суттєво покращити імідж компанії та зміцнити її позиції серед конкурентів. У цьому контексті найважливішим кроком буде створення ефективної корпоративної культури та визнання необхідності заохочення працівників.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Підприємство» Полтавського району (далі – «Підприємства»), яке діє у відповідності до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

Місце розташування товариства: Україна, Полтавська область, Полтавський район. Зареєстровано 18.02.1992 року.

«Підприємства» створено з метою здійснення виробничої, комерційної та іншої діяльності, спрямованої на розширення сільськогосподарського виробництва, раціонального використання сільськогосподарських угідь, отримання прибутку, впровадження досягнень науково-технічного прогресу та повнішого використання сировинних, матеріальних та трудових ресурсів господарства.

Основними видами діяльності підприємства є вирощування зернових, зернобобових та олійних культур. Підприємство самостійно планує і здійснює свою господарську та фінансову діяльність, розпоряджається виробленою продукцією та прибутком. З моменту державної реєстрації Товариство діє як юридична особа приватного права і може здійснювати господарську діяльність, що не суперечить законодавству України та відповідає меті створення Товариства.

У «Підприємства» до основних підрозділів виробництва відносять: рілльничу бригаду, тракторну бригаду. До допоміжних та обслуговуючих підрозділів відносяться: автопарк, ремонтна майстерня, складське господарство (додаток Б). «Підприємства» Полтавського району також має соціально-побутовий підрозділ, до якого входить їдальня для працівників

підприємства. Структура управління «Підприємства» Полтавського району наведена у додатку В.

Земля – основний засіб виробництва продукції рослинництва. Структура сільськогосподарських угідь – це співвідношення певного типу земель до загальної земельної площі. Визначимо структуру сільськогосподарських угідь «Підприємства» Полтавського району за допомогою даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Склад та структура земельних угідь «Підприємства»,
2018-2022 рр.**

Вид земельних угідь	Роки					Відхилення (+,-) 2022 р. від 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне	відносне
Усього сільськогосподарських угідь, га	459,6	632	944,6	1537	2094	+1634,4	у 4,5 раз більше
у т. ч. рілля	459,6	632	944,6	1537	2094	+1634,4	у 4,5 раз більше

Як свідчать дані, наведені у табл. 2.1, за досліджуваний період площа угідь у «Підприємства» зросла на 1634,4 га (у 4,5 раз) і становила у 2022 р. 2094 га. Майже усі землі підприємства взяті в оренду.

Показники динаміки складу і структури основних засобів у «Підприємства» Полтавського району розглянемо у табл. 1.2.

З даних, наведених у табл. 1.2, видно, що у 2022 р. порівняно з 2018 р. у «Підприємства» середньорічна вартість основних засобів зменшилась на 8,75 % і становила у 2022 р. – 44693,0 тис. грн. У тому числі, середньорічна вартість будинків, споруд та передавальних пристроїв зросла на 3,28 % (становить – 17621,0 тис. грн), машин та обладнання знизилась на 3,72 % (становить – 10712,0 тис. грн), вартість транспортних засобів підприємства у звітному році зменшилась на 11,35 % (становить – 16320,0 тис. грн). Вартість інших необоротних матеріальних активів у 2022 р. порівняно з 2018 р. не змінилась і становить відповідно 40,0 тис. грн.

Таблиця 2.2

**Динаміка складу і структури основних засобів «Підприємства»,
2018-2022 рр.**

Групи основних засобів	Роки										2022 р. у % до 2018 р.
	2018		2019		2020		2021		2022		
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	
Будинки, споруди та передавальні пристрої	17062	34,8	17062	34,84	17510	35,2	17621	39,5	17621	39,5	103,28
Машини та обладнання	11126	22,7	11126	22,72	11362	22,8	10712	23,9	10712	23,9	96,28
Транспортні засоби	20750	42,3	20750	42,37	20740	41,7	16320	36,5	16320	36,5	78,65
Інші необоротні матеріальні активи	40	0,08	40	0,08	40	0,08	40	0,09	40	0,09	100,0
Всього	48978	100	48978	100	49651	100	44693	100	44693	100	91,25

Проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві «Підприємства» Полтавського району за допомогою даних табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Середньооблікова чисельність працівників «Підприємства»,
2018-2022 рр., осіб**

Показники	Роки					Відхилення (+,-) 2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне	відносне
Середньооблікова чисельність працівників	5	7	8	11	20	+15	у 4 рази більше
у т. ч. в рослинництві	5	7	8	11	20	+15	у 4 рази більше

Аналіз даних табл. 2.4 показує, що кількість працюючих протягом 2018-2022 рр. зросла на 15 осіб (у 4 рази), відповідно середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у рослинництві, у 2022 р. порівняно з 2018 р. зросла на 15 осіб (у 4 рази) і становить у звітному році 20 осіб. Зростання середньооблікової чисельності працівників підприємства у звітному році пов'язано із збільшенням площі орендованих земельних угідь.

Розглянемо структуру посівних площ «Підприємства» Полтавського району за допомогою даних табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка складу і структури посівних площ у «Підприємства»,
2018-2022 рр.**

Сільськогосподарські культури	Роки										Відносне відхилення,%
	2018		2019		2020		2021		2022		
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Пшениця озима	-	-	-	-	16,6	1,8	70	4,6	100	4,8	-
Кукурудза на зерно	359,6	78,2	472	74,7	687,1	72,7	1102	71,7	1524	72,8	423,8
Соняшник	100	21,8	160	25,3	240,9	25,5	365	23,7	470	22,4	470,0
Всього посівів	459,6	100	632	100	944,6	100	1537	100	2094	100	455,6

Аналізуючи структуру посівних площ досліджуваного господарства можна зробити наступні висновки. У 2022 р. порівняно з 2020 р. площа посіву пшениці озимої зросла на 83,4 га (у 5 раз).

Площі посіву наступних культур у 2022 р. порівняно з 2018 р. збільшились: кукурудзи на зерно – 1164,4 га (у 4,2 рази), соняшнику – на 370 га (у 4,7 рази). Загальна посівна площа сільськогосподарських культур протягом 2018-2022 рр. зросла на 1634,4 га (у 4,6 рази).

Важливою складовою економічної характеристики є аналіз спеціалізації сільськогосподарських підприємств, який тісно пов'язаний з дослідженням їх галузевої структури, що характеризується показниками структури спеціалізації товарної продукції. Проаналізувавши структуру товарної продукції, яка наведена у додатку Д, можна зробити висновок, що перше місце за питомою вагою в товарній продукції за 2018-2022 рр. займає вирощування кукурудзи на зерно (62,9 %), друге – вирощування соняшнику (28,5 %) і третє – вирощування озимої пшениці (8,6 %). Провівши розрахунки визначили, що коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,63, що свідчить про високий рівень спеціалізації. Отже, підприємство має зерново-технічний напрям спеціалізації.

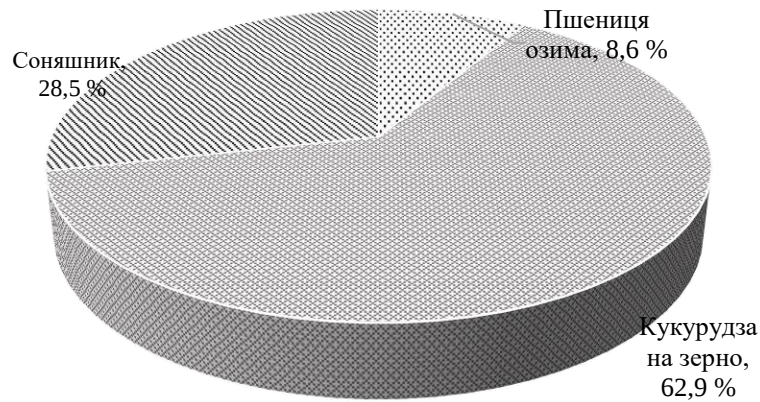


Рис. 2.1. Структура товарної продукції «Підприємства» Полтавського району, у середньому за 2018-2022 рр., %

Ефективність та результативність управління підприємством відображається показниками виробничо-комерційної діяльності, а також основним показником, що характеризує ефективність управління – прибутком. Проаналізуємо динаміку економічних показників діяльності підприємства «Підприємства» Полтавського району наведених у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Результати виробничо-комерційної діяльності «Підприємства»,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Виробництво валової продукції, тис. грн	34208,3	54675,5	48335,2	123433	81009	236,8
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	29909,4	53579,0	46411,3	122264	79832,8	266,9
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	8481,0	9024,0	14443,0	53068	8916,2	105,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	21428,4	44555	31968,3	69196	70916,6	330,9
Рівень рентабельності підприємства, %	39,6	20,3	45,2	76,7	12,6	x

Аналізуючи показники виробничо-комерційної діяльності «Підприємства» Полтавського району за 2018-2022 рр. відмітимо, що виробництво валової продукції збільшилось на 46800,7 тис. грн або у 2,4 рази.

Виручка від реалізації продукції і послуг у 2022 р. збільшилась на 49923,4 тис. грн (у 2,7 рази), а прибуток становив у звітному році 8916,2 тис. грн. Рентабельність підприємства у 2022 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 27,0 в.п.

Таким чином, удосконалення маркетингового управління персоналом підприємства та отримання більш високих економічних результатів передбачає проведення маркетингових досліджень ринку праці; формування ефективної кадрової політики, що забезпечить зростання прибутковості та ефективності діяльності підприємства.

2.2. Аналіз маркетингу персоналу в підприємстві та оцінка формування HR-бренда

Система маркетингу персоналу включає в себе розробку тактичних операційних напрямків, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами. Це, перш за все, підбір та найм персоналу для різних підрозділів, оцінка персоналу, навчання та атестація персоналу, управління професійним розвитком, оптимізація процесів перепідготовки персоналу та розробка систем мотивації персоналу.

Потребу у працівниках підприємство задовольняє у процесі наймання персоналу на вакантні посади. Набір і відбір кадрів – один з найважливіших напрямків маркетингу персоналу «Підприємства», тому що від кваліфікації, зацікавленості і надійності кадрів безпосередньо залежить ефективність діяльності підприємства. Наймом працівників на підприємстві займається керівник підприємства. Однак перед тим, як відбувається безпосередній набір персоналу, оцінюються наявні ресурси та прогнозується кількість персоналу, необхідного для досягнення короткострокових і довгострокових цілей, а менеджери працюють з ключовими експертами, щоб розрахувати необхідну кількість персоналу.

Аналіз перед працевлаштуванням проводиться з метою вибору найкращого кандидата на конкретну посаду. Мета – визначити психологічні вимоги, яким повинен відповідати кандидат, скласти ідеальний профіль працівника з характеристиками, які відповідають вимозі робочого місця, і відібрати кандидатів, які працюють з максимальною ефективністю і володіють необхідними професійними навичками.

Після аналізу роботи та рекрутингу кандидатів відбувається відбір потенційних працівників. Для оцінки придатності кандидатів до роботи в «Підприємства» використовуються такі методи, як аналіз документів, анкетних даних, кваліфікаційні співбесіди та практичні випробування навичок кандидата.

Перша співбесіда з кандидатом проводиться шляхом аналізу документів кандидата (анкета, попередній досвід роботи, резюме, характеристики, рекомендації, копії документів про освіту).

Мета вступної кваліфікаційної співбесіди - виявити компетентність та особисті якості кандидата. Спочатку, як правило, представник кадрової служби проводить попередню співбесіду з кандидатом по телефону або при особистій зустрічі за спеціальною програмою. Мета - визначити рівень зацікавленості кандидата в роботі на конкретній посаді, надати інформацію про організацію в цілому та вимоги до посади, з'ясувати інтереси та очікування обох сторін, а також запропонувати кандидату можливість визначити, чи відповідає його майбутня робота його очікуванням та інтересам.

Критерії відбору персоналу у «Підприємства»:

1. Наявність відповідної освіти (для управлінського персоналу та працівників, що виконують кваліфіковані роботи).
2. Спеціальна підготовка (наявність посвідчення тракториста тощо).
3. Знання необхідних нормативних документів, що регламентують діяльність кадрів (для управлінського персоналу).
4. Досвід (наявність певного трудового стажу).

5. Медичні характеристики працівників, що підтверджує придатність до роботи.

6. Наявність характеристики або рекомендацій кандидатів з попередніх робіт.

Попередній етап відбору на основі посадових інструкцій передбачає первинне виявлення кандидатів, які можуть виконувати необхідні завдання, максимальне звуження кола претендентів і створення резерву з числа претендентів.

Первинна перевірка здійснюється під час аналізу документів кандидата (анкети, резюме) щодо їх відповідності вимогам, що пред'являються до працівника.

На рис. 2.2 показано процес відбору кандидатів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам на конкретну посаду у «Підприємства» Полтавського району.



Рис. 2.2. Процес відбору кандидатів у «Підприємстві» Полтавського району, 2022 р.

Оскільки, об'єктом стратегічного управління виступає персонал, що виконує основні виробничі функції, дослідимо динаміку кількісного та

якісного складу персоналу «Підприємства» (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка показників кількісного та якісного складу працівників
«Підприємства», 2018-2022 рр., осіб**

Показники	Роки					Відхилення (+,-) 2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне	відносне
Середньооблікова кількість штатних працівників	5	7	8	11	20	+15	у 4 рази більше
Кількість працюючих у віці: 18 – 34 років	-	-	-	1	2	+2	-
35 – 49 років	1	1	2	2	6	+5	у 5 разів більше
50 – 54 роки	1	3	4	4	7	+6	у 7 разів більше
більше 55 років	3	3	3	4	5	+2	+66,7
Кількість працівників, що закінчили заклади вищої освіти: 1 – 2 рівнів акредитації	3	4	5	5	8	+5	+166,7
3 – 4 рівнів акредитації	2	2	2	3	6	+4	у 4 рази більше

Виходячи з даних, наведених у табл. 2.6, можна відмітити, що протягом досліджуваного періоду середньооблікова чисельність штатних працівників у «Підприємства» зросла на 15 осіб (у 4 рази) і становила 20 осіб. Чисельність працівників у віці 18-34 роки у звітному році збільшилась на 2 особи, у віці 35-49 років – на 5 осіб (у 5 раз), у віці 50-54 роки – на 6 осіб (у 7 раз), чисельність працівників старше 55 років зросла на 2 особи (66,7 %).

За 2018-2022 рр. чисельність працівників, які закінчили заклади вищої освіти 1 – 2 рівнів акредитації, збільшилась на 5 осіб або 166,7 %. При цьому, кількість працівників, які закінчили вищі заклади освіти 3 – 4 рівнів акредитації зросла на 4 особи (у 4 рази %).

Вікова структура працівників «Підприємства» Полтавського району представлена на рис. 2.3.

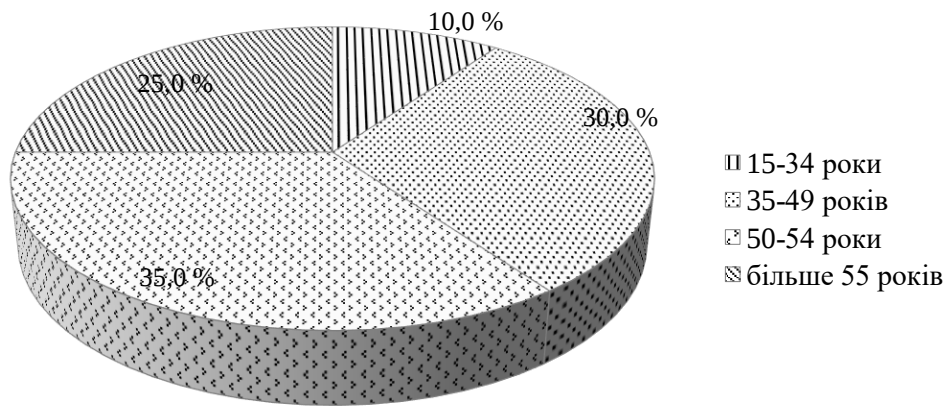


Рис. 2.3. Вікова структура працівників «Підприємства» Полтавського району, 2022 р., %

Серед якісних характеристик, які розглядаються при аналізі маркетингу людських ресурсів, плинність кадрів є дуже важливою. Оскільки плинність кадрів є важливим резервом підвищення продуктивності праці, компанії повинні намагатися мінімізувати цей показник.

Зміни в чисельності працівників відбуваються в результаті найму та звільнення працівників. Мобільність персоналу зумовлена необхідністю узгоджувати потреби виробництва з потребами в робочій силі певної якості та кількості. Показники плинності кадрів використовуються для характеристики загального обсягу мобільності працівників та загальної ефективності системи підбору персоналу на підприємстві.

Розглянемо показники руху робочої сили «Підприємства» Полтавського району за допомогою даних табл. 2.7.

Виходячи з даних табл. 2.7, можна відмітити, що у «Підприємства» спостерігається незначний рівень плинності кадрів. Коефіцієнт обороту по прийому за досліджуваний період збільшився на 30,0 % і становить 50,0 %, коефіцієнт обороту по вибуттю зменшився на 15,0 % і становить 5,0 %, а коефіцієнт загального обороту зріс у 2022 р. порівняно з 2018 р. на 15,0 % (становить 55,0 %).

Таблиця 2.7

**Показники руху робочої сили «Підприємства»
Полтавського району, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					Відхилення (+,-) 2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне	відносне
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	5	7	8	11	20	+15	у 4 рази більше
Загальний оборот робочої сили, осіб	2	4	1	3	11	+9	у 5,5 рази більше
у т.ч.: прийнято на роботу	1	3	1	3	10	+9	у 10 разів більше
звільнено з роботи	1	1	-	-	1	-	-
Коефіцієнт загального обороту, %	40,0	57,1	12,5	27,3	55,0	+15,0	х
Коефіцієнт обороту по прийому, %	20,0	42,9	12,5	27,3	50,0	+30,0	х
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	20,0	14,2	-	-	5,0	-15,0	х

Маркетинг персоналу - це сукупність методів і прийомів, які впливають на людей у процесі найму, використання, розвитку та звільнення з метою досягнення високої продуктивності. Основним завданням при відборі персоналу на роботу є задоволення попиту підприємства на працівників у якісному й кількісному відношенні. Використовують два можливі джерела набору: внутрішній (із працівників господарства) і зовнішній (за межами підприємства). Залучення персоналу ззовні у «Підприємства» відбувається за рахунок розміщення оголошень у засобах масової інформації, через служби зайнятості, освітні організації, неформальні канали, мережу Інтернет.

Для оцінки маркетингу персоналу «Підприємства» використаємо методику, яка дозволяє оцінити ефективність маркетингу персоналом на основі часткових показників відповідних функціональних систем управління.

Значення факторів оцінюються за 100-бальною шкалою експертним методом і при розрахунку значення індикатора використовується більш вагомий фактор. Їх сума має дорівнювати 1.

Оцінки проводяться для наявного (Р) та майбутнього (Р*) стану кожного фактору. Показники наявного та майбутнього стану HR-маркетингу дозволяють оцінити ефективність маркетингу персоналу та виявити «вузькі місця», де слід розробити заходи з удосконалення кадрової політики компанії в розрізі факторів.

Оцінювати ефективність системи маркетингу персоналу пропонуємо за наступними рівнем:

- 0-40 балів – низький;
- 41-80 балів – середній;
- 81-100 бали – високий.

Розраховуємо ефективність системи маркетингу персоналу шляхом множення значення факторів на коефіцієнти вагомості (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Оцінювання ефективності системи маркетингу персоналу у
«Підприємства», 2022 р.**

Показники	Вага фактору	Оцінка		Зважена оцінка	
		Р	Р*	Р	Р*
Ефективність системи мотивації та стимулювання персоналу	0,20	75	80	15,00	16,00
Ефективність систем набору, адаптації і оцінки персоналу	0,16	70	70	11,20	11,20
Організація та умови праці, розвиток соціальної інфраструктури	0,14	80	85	11,20	11,90
Соціально-психологічний клімат у колективі	0,10	70	75	7,00	7,50
Корпоративна культура та імідж підприємства	0,10	60	70	6,00	7,00
Розвиток систем професійного розвитку, навчання та просування персоналу	0,19	60	65	11,40	12,35
Розвиток системи планування персоналу	0,11	75	80	8,25	8,80
Ефективність системи маркетингу персоналу	1	x	x	70,05	74,75

Таким чином, показник ефективності системи маркетингу персоналу становить 70,05 для поточного стану та 74,75 – для прогнозованого. Це говорить про незначне прогнозоване зростання ефективності системи маркетингового управління персоналом підприємства. Але показник знаходиться на середньому рівні.

У світлі вищезазначеного, необхідно, з одного боку, вдосконалювати систему підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, а з іншого - формувати менеджерів, які креативно мислять і зацікавлені в досягненні цілей організації.

Для оцінки HR-бренду роботодавця було проведено анонімне опитування серед працівників підприємства за допомогою Google-форми щодо критеріїв вибору місця роботи. Всього було опитано 16 працівників (80,0 %) підприємства.

Анкета містить критерії вибору роботи, згруповані в чотири блоки, та шкалу оцінювання від 1 до 3, що дозволяє респондентам самостійно оцінити критерії: 3 – «дуже важливо», 2 – «важливо, але не відіграло вирішальної ролі при прийнятті рішення про працевлаштування» та 1 – «зовсім не важливо» (додаток Д).

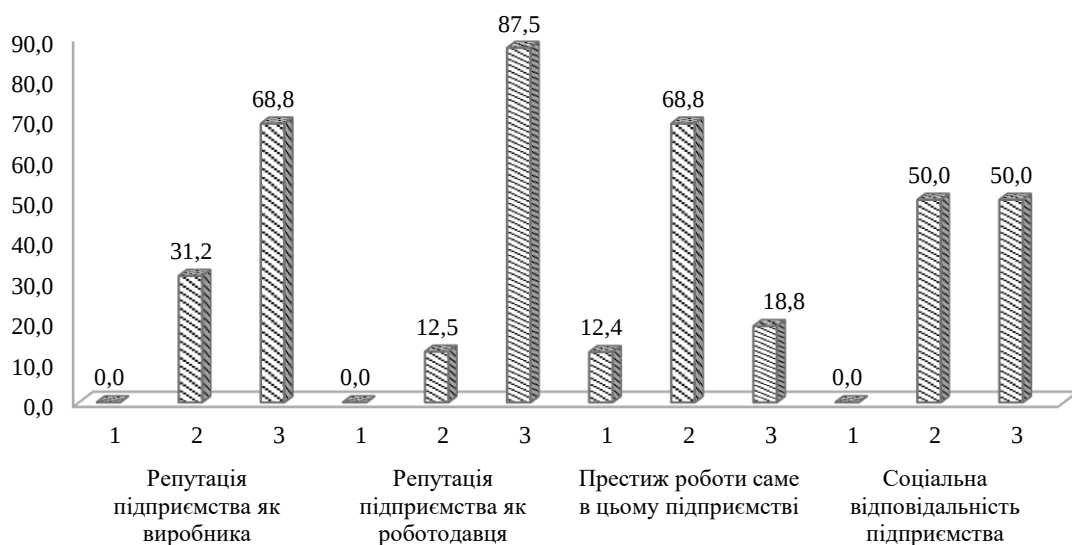


Рис. 2.4. Статусні критерії при виборі місця роботи працівниками «Підприємства», 2022 р., %

До статусної групи увійшли чотири критерії, що характеризують репутацію та контакти компанії. Як видно з рисунку 2.4 Як видно з рисунку 2.4, репутація компанії як виробника є дуже важливою для 68,8% опитаних при виборі роботи, а 31,2% вважають її важливою, але не вирішальною. Водночас репутація компанії як роботодавця, тобто бренд роботодавця, є дуже

важливим фактором для більшості респондентів (87,5%) і важливим, але не вирішальним для 12,5% опитаних.

Однак за важливістю критерія «престиж роботи саме в цьому підприємстві» спостерігається значний розрив, адже цей фактор є суттєвим і визначальним для 18,8% опитаних, важливим, але не визначальним для 68,8 % і не суттєвим для 12,4 %. Що стосується соціальної відповідальності підприємства, то вона є важливою для 50% опитаних респондентів і важливою, але не визначальною для 50,0 %.

Далі розглянемо вплив матеріальних критеріїв на вибір місця роботи.

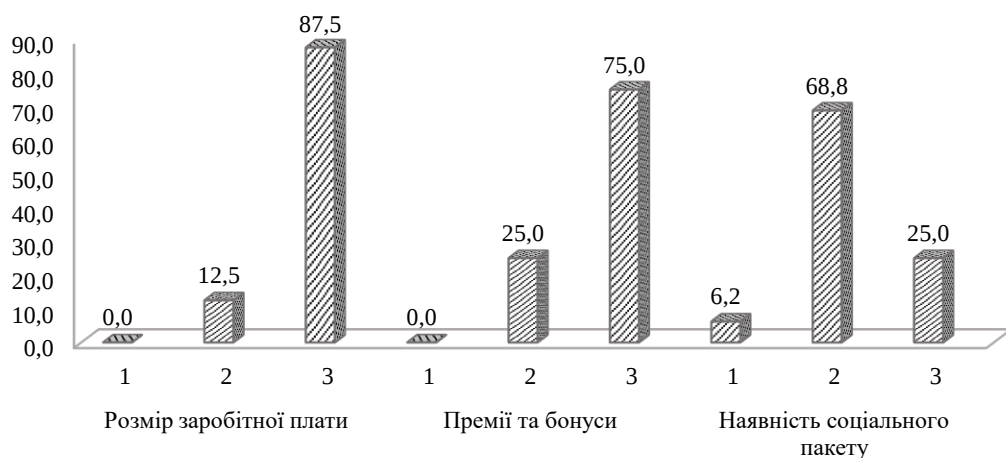


Рис. 2.5. Матеріальні критерії при виборі місця роботи працівниками «Підприємства», 2022 р., %

Що стосується матеріальних критеріїв, то як проілюстровано на рис. 2.5 розміри заробітної плати є досить важливими для більшості респондентів (87,0 %). Проте, потрібно відмітити, що за критерієм «премії та бонуси» простежується, що він є визначальним при виборі робочого місця для 75,0 % респондентів і для 25,0 % не відігравав визначальної ролі. Однак, «наявність соціального пакету» є важливою але не визначально, тобто бажаною, для майже 68,8 % опитаних.

Критерії самореалізації також є важливими при виборі роботодавця. Як видно з рис. 2.6, 75% респондентів надають великого значення «можливостям навчання та особистого розвитку». Водночас 68,8% респондентів надають

великого значення «можливостям кар'єрного зростання». Водночас для 31,2% респондентів на поточному етапі можливості кар'єрного зростання є бажаними, але не вирішальними.

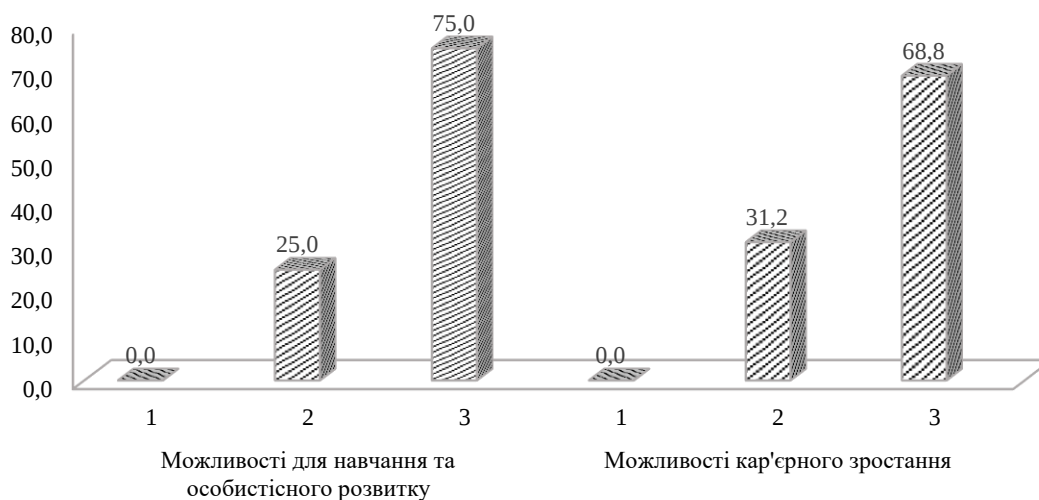


Рис. 2.6. Критерій самореалізації при виборі робочого місця працівниками «Підприємства», 2022 р., %

Зручний графік роботи є дуже важливим для 75,0% респондентів, і лише для 25,0 % не визначальним. Схожа ситуація спостерігається і за критерієм «дотримання балансу між роботою та особистим життям», який також є більш важливим і визначальним при виборі місця роботи для 87,5 % (див. рис. 2.7).

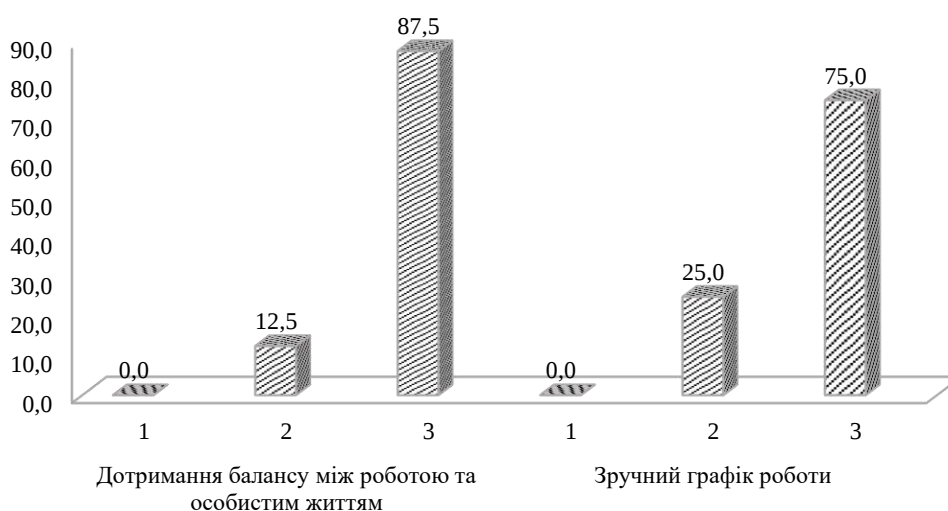


Рис. 2.7. Критерії часу при виборі місця роботи працівниками «Підприємства», 2022 р., %

Аналіз джерел отримання інформації про підприємство і вакансії показав, що найпоширенішими є: рекомендації знайомих та друзів (75,0 %); сайти з пошуку роботи (68,2 %), сайти підприємства (50,0 %), відгуки співробітників (68,2 %), сторінки в соціальних мережах (87,5 %).

Тому, якщо підприємство бажає бути конкурентоспроможними на ринку праці та будувати позитивний HR-бренд, воно повинно диференціювати критерії, привабливі для претендентів на посади і використовувати різні джерела інформування про вакансії підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі «Оцінка організації маркетингу персоналу в підприємстві» було проведено аналіз системи маркетингу персоналу у «Підприємства» Полтавського району. У процесі аналізу досліджуваного підприємства визначались показники ефективності маркетингу персоналу та формування HR-бренду.

Предметом діяльності досліджуваного підприємства є вирощування зернових та технічних культур. Площа угідь підприємства становить у звітному році 2094 га, у тому числі рілля – 2094 га. Чисельність працівників у звітному році становила 20 осіб.

Підприємство має зерново-технічний напрям спеціалізації. Рівень спеціалізації підприємства високий (коефіцієнт спеціалізації становить 0,63).

Виробництво валової продукції у 2022 р. збільшилось на 46800,7 тис. грн або у 2,4 рази. Виручка від реалізації продукції і послуг у 2022 р. збільшилась на 49923,4 тис. грн (у 2,7 рази), а прибуток становив у звітному році 8916,2 тис. грн. Рентабельність підприємства у 2022 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 27,0 %.

Характеризуючи соціальну складову стратегічного управління необхідно відмітити, що у «Підприємства» спостерігається незначний рівень плинності кадрів. Коефіцієнт обороту по прийому за досліджуваний період збільшився на 30,0 % і становить 50,0 %, коефіцієнт обороту по вибуттю зменшився на

15,0 % і становить 5,0 %, а коефіцієнт загального обороту зріс у 2022 р. порівняно з 2018 р. на 15,0 % (становить 55,0 %).

Розрахувавши комплексний показник ефективності маркетингу персоналу, який становить 70,05 для поточного стану та 74,75 – для прогнозованого. Це говорить про незначне прогнозоване зростання ефективності системи маркетингового управління персоналом підприємства. Але показник знаходиться на середньому рівні.

Бренди роботодавця дозволяє підкреслити унікальні аспекти працевлаштування в компанії та її ціннісну пропозицію для теперішніх і потенційних працівників. Таким чином, сильний HR-бренд гарантує привабливий імідж компанії як на зовнішньому ринку праці, де вона може залучати найбільш кваліфікованих фахівців, так і на внутрішньому ринку праці, де він підвищує лояльність і відданість співробітників і впливає на подальший успішний розвиток компанії.

Таким чином, для підвищення ефективності маркетингу персоналу на підприємстві необхідно розробити і впровадити комплекс заходів економічного, соціального та організаційного характеру, який має забезпечити вирішення наступних завдань:

- удосконалення процесу найму персоналу підприємства;
- обґрунтування комплексної оцінки працівників;
- узгодження системи оплати з результатами оцінки персоналу підприємства;
- покращення HR-бренду роботодавця.

Запропоновані напрями удосконалення маркетингу персоналу підприємства сприятимуть зростанню продуктивності роботи працівників та загальної ефективності роботи підприємства.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТА HR-БРЕНДА

3.1. Напрямки та заходи підвищення ефективності маркетингу персоналу

Визначення напрямів підвищення ефективності маркетингу персоналу у «Підприємства» Полтавського району передбачає створення системи заходів організаційного, економічного і соціального характеру, які визначають основні напрямки роботи з персоналом.

Основними цілями маркетингу персоналу у досліджуваному підприємстві є:

- формування ефективної системи набору, адаптації і оцінки персоналу;
- удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу;
- створення умов для праці, розвиток соціальної інфраструктури;
- забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі;
- формування корпоративної культури та іміджу підприємства;
- розвиток систем професійного розвитку, навчання та просування персоналу;
- залучення до роботи висококваліфікованих перспективних працівників.

Система маркетингу персоналу у «Підприємства» повинна сприяти зростанню можливостей підприємства протистояти конкурентам на ринку трудових ресурсів та забезпечувати досягнення економічних показників за рахунок створення умов для розвитку і ефективного використання персоналу.

Функції щодо підбору, оцінки персоналу здійснює секретар-кадровик підприємства. Управління персоналом керівник підприємства та головні

спеціалісти. Складові системи маркетингу персоналу «Підприємства» подані у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Складові системи маркетингу персоналу у «Підприємства»
Полтавського району, 2024 р.**

Забезпечення персоналом	Розвиток персоналу	Реалізація потенціалу працівників
Аналіз трудового потенціалу. Планування персоналу Відбір персоналу. Прийом. Адаптація. Звільнення.	Освіта. Планування кар'єри. Соціальна стабілізація. Соціальний розвиток. Формування корпоративної культури.	Організація робочої сили. Координація трудової діяльності. Мотивація. Компенсація. Управління. Оцінка результатів роботи.

Чітко розроблена система управління персоналом забезпечує підприємству гнучкість в управлінні, здатність і вміння швидко використовувати нові можливості ринку і нововведень.

На першому етапі ми проаналізували проблеми в діяльності системи управління персоналом, оцінили передумови та перспективи розвитку (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Проблеми у функціонуванні системи маркетингу персоналу
у «Підприємства» Полтавського району, 2023 р.**

Проблеми і місце їх виникнення	Причини проблем	Спосіб запобігання у рамках підприємства
1	2	3
1. У суб'єкті управління персоналом. Розуміння ролі і місця системи маркетингу персоналу у системі господарювання не відповідає дійсному об'єму і стратегічному характеру задач, які потребують вирішення.	Недостатній рівень професійно-кваліфікаційної підготовки адміністративно-управлінського персоналу. Застосування затратних підходів до персоналу, які не відповідають сучасним технологіям управління (маркетингове управління, менеджмент знань).	Перепідготовка вищих навчальних закладів та персоналу. Застосування підходу до людських ресурсів, що враховує довгостроковий характер їх використання та відтворення. Формування системи оцінювання діяльності персоналу. Формування ефективної системи винагород.

Продовж. табл. 3.2

1	2	3
2. Проблеми управління персоналом. Проблеми в соціальному середовищі. Застарілість знань у вузькоспеціалізованих професіях.	Старіння знань персоналу апарату управління підприємства. Відсутність аналізу і врахування змін у соціальному середовищі і їх дія на рішення в сфері маркетингу персоналу. Тривала відсутність роботи за спеціальністю. Зміна технологій виробництва і управління.	Використання практики консультацій професійних соціологів і психологів. Застосування систем управління персоналом, які враховують багатофакторну залежність і орієнтування на стратегічне маркетингове управління. Перепідготовка, ротація, найм персоналу.

Другий етап маркетингу персоналу пов'язаний з розумінням необхідності і прагненням вносити зміни у свою діяльність. Одним з головних мотивів працевлаштування були матеріальні стимули для працівників, які включають заробітну плату та доплати.

З метою стимулювання виконання норм виробітку та виробничих завдань слід застосовувати різні тарифні ставки для оплати праці. Якщо рівень виконання норм виробітку та виробничих завдань становить менше 100%, то працівникам «Підприємства» слід встановлювати погодинну оплату праці, якщо більше 100% - відрядну.

Якщо умови виробництва вимагають перевиконання норм виробітку або виробничих завдань, наприклад, у сезон збору врожаю, слід застосовувати прогресивну систему оплати праці з відрядною формою оплати. Основою оплати праці працівників, зайнятих на колективних посадах у внутрішніх підрозділах підприємств, мають бути тарифні ставки, встановлені в галузевих або колективних угодах, а остаточно винагорода цієї категорії працівників має коригуватися відповідно до результатів їхньої роботи.

Схема нарахування тарифної ставки в залежності від рівня виконання норм виробітку і виробничих завдань (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розмір підвищення тарифної ставки відповідно до виконання норм виробітку «Підприємства», 2024 р.

Показник виконання норм виробітку	Показник підвищення тарифної ставки (розцінки)
До 100	оплата за почасовою тарифною ставкою
від 101 до 110	оплата за відрядною розцінкою
	відрядна розцінка здійснюється:
від 111 до 115	на 5 %
від 116 до 125	на 10%
від 126 до 135	на 15%
більше 135	на 20%

Враховуючи важливе значення проведення збирання врожаю у встановлені строки, у період збирання врожаю доцільно встановлювати підвищені розцінки по оплаті праці для працівників зайнятих на цих роботах. Трактористам – машиністам розцінки потрібно збільшити до 60 %, а іншим працівникам зайнятим на цих роботах до 15 %. Оплату праці водіїв автомобілів, які обслуговують збиральні агрегати пропонується проводити у розмірі до 80 %, начальників відділів – до 120 %, їх помічників до 80-100 % середнього заробітку трактористів – машиністів, які працюють на збиральних агрегатах. Потрібно застосовувати стимулювання за продовження строків служби техніки. Для такого стимулювання трактористів – машиністів, видаючи надбавки за безперервну роботу на одному і тому ж тракторі або комбайні з урахування строків тривалості експлуатації машин у таких розмірах, що відповідають за кожний напрацьований еталонний гектар.

Зараз у «Підприємства» Полтавського району основним мотивуючим чинником працівників є бажання мати гарантовану заробітну плату. Тому пропонуємо декілька основних положень про бонуси, що не стосуються специфіки господарства і є універсальними у різних його галузях. Ними повинні керуватися керівники під час впровадження методів економічної мотивації:

-Бонуси не повинні бути занадто загальними та всеохоплюючими.

-Бонуси не повинні бути занадто загальними та інклюзивними - інакше вони будуть сприйматися як частина звичайної заробітної плати за звичайних

обставин;

- Бонуси не повинні бути занадто загальними та всеохоплюючими. Бонуси не повинні бути загальними та всеохоплюючими, оскільки в іншому випадку вони за звичайних обставин будуть сприйматися як частина звичайної заробітної плати;

- Премії повинні бути пов'язані з індивідуальним внеском працівника у виробництво, незалежно від того, чи це особиста робота, чи робота в групі;

- Повинні бути встановлені методи вимірювання підвищення продуктивності;

- Працівники повинні відчувати, що премії є результатом особливих зусиль, а не нормативних зусиль;

- Додаткові зусилля працівника, винагородженого премією, повинні покривати витрати на премію.

Важливість їх використання зумовлена трьома обставинами. По-перше, це дозволяє більш об'єктивно оцінити трудові зусилля окремих фахівців і стимулює виконання найбільш важливих завдань. По-друге, фахівці, які роблять найбільший внесок у загальні результати діяльності підприємства (організації), отримують вищу заробітну плату.

Передбачену систему додаткових виплат працівникам слід розглядати наступним чином:

- доплати, що поєднують у собі заохочувальні та компенсаційні виплати;
- доплати (надбавки) компенсаційного характеру за умови праці, що відхиляються від нормальних;
- доплати (надбавки), що мають на меті мотивацію та стимулювання професійного розвитку.

Щодо характеру доплат до заробітної плати, слід зазначити, що вони повинні мати чітко виражений стимулюючий характер і обов'язково бути пов'язаними з трудовою кваліфікацією конкретного працівника. Найбільш поширеними компенсаціями заробітної плати є: а) високі професійні навички працівника, б) високі показники в роботі працівника, в) вислуга років (стаж

роботи), г) виконання особливо важливих завдань (на певний період).

Таблиця 3.4

**Проектована система доплат до заробітної плати працівникам
«Підприємства», 2024 р.**

Група доплат	Перелік можливих доплат	Розмір доплат
По-перше: як стимулюючі, так і компенсаційні доплати.	– за високу якість роботи та відмінні відгуки від безпосередніх підлеглих; – за дії, що покращують імідж компанії; – професійні (посадові) суміщення; – за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу роботи; – період, протягом якого вивчаються нові стандарти роботи; – виконання додаткових робіт.	до 10% від ставки до 10% від ставки до 40% від ставки до 20% від ставки до 30% від ставки до 10% від ставки
Друга: доплати (надбавки) за умови праці, що відхиляються від нормальних.	- важкі, небезпечні або особливо важкі та шкідливі умови праці; - інтенсивність праці; - нічна робота; - перевезення небезпечних вантажів; - вихідні є робочими днями за розкладом; - багатозмінна робота ; - водії, які працюють на транспортних засобах з ненормованим робочим днем або в кочових умовах праці; - робота понад нормальну тривалість робочого часу в періоди масового приймання та зберігання сільськогосподарської продукції.	до 100% від ставки до 50% від ставки до 40% від ставки до 100% від ставки оплата в подвійному розмірі додаткова відпустка-3 дні до 25% від ставки + додаткова відпустка – 7 днів до 25% від ставки + додаткова відпустка – 7 днів
По-третє: надбавки (додаткова винагорода), спрямовані на мотивацію та заохочення професійного розвитку.	– за високу професійну майстерність – диференційовані надбавки відповідно до класу та розряду, отриманому на атестації.	до 25% від ставки

Надбавки за високі досягнення у праці повинні відповідати певним результатам діяльності фахівця (керівника) і застосовуватися на тих ділянках роботи, де використовуються показники оцінки ефективності.

Такі надбавки слід встановлювати насамперед для лінійного персоналу та спеціалістів, які стабільно підвищують ефективність роботи окремих працівників та компанії в цілому.

Окреслюючи конкретні напрямки, в яких слід шукати оптимальні варіанти визначення розміру доплат і надбавок до заробітної плати, важливо

відзначити застосовність наступного.

1) перехід до розрахунку однакового абсолютного розміру винагороди для всіх категорій персоналу, незалежно від їх кваліфікації чи посади, за умов праці, що відхиляються від норми;

2) обов'язкове використання виплат, не пов'язаних з конкретною сферою діяльності, тобто таких, що поширюються на всіх працівників (зокрема, святкові, неробочі, вихідні дні, надурочні роботи тощо).

В умовах обмеженості фінансових ресурсів для підприємства є особливо актуальним такий їх розподіл, за якого будуть мінімізовані витрати на мотивацію обраних категорій працівників.

Одним із напрямків управління витратами на підприємстві є планування розподілу витрат, таким чином, щоб 1 гривня вкладених витрат давала максимальний результат (прибуток). Такий розподіл можна здійснити за допомогою теорії ігор.

Перед тим як сформулювати задачу опишемо загальну модель задач лінійного програмування, що розв'язуються за допомогою теорії ігор.

Цільова функція описана формулою [53]:

$$Z_{\max} = V, \quad (3.1)$$

де V – максимально гарантований виграш гравця при виборі декількох стратегій.

Обмеження задачі:

1) сума ймовірності вибору тієї чи іншої стратегії повинна дорівнювати одиниці, що відображено у формулі [53]:

$$\sum_{i=1}^n x_i = 1, \quad (3.2)$$

де x_i – i -та стратегія гравця;

n – кількість стратегій.

2) обмеження по гарантованому виграшу при обранні однієї з стратегій [53]:

$$\sum_{i=1}^n a_{ij} x_i \geq v_i, \quad (3.3)$$

де a_{ij} – j -тий елемент i -тої стратегії;

v_i – гарантований виграш i -тої стратегії.

3) значення шуканих змінних повинні бути невід’ємними, що відображено у формулі [53]:

$$x_i \geq 0. \quad (3.4)$$

Фонд основної заробітної плати у «Підприємства» Полтавського району у 2022 р. становив 1376,3 тис. грн, фонд додаткової заробітної плати – 293,0 тис. грн.

Виходячи з розміру фонду додаткової заробітної плати у 2022 р., планується його зростання на 25 %, тобто у 2024 р. він становитиме 366,3 тис. грн.

Виходячи з цих даних, сформулюємо задачу для досліджуваного підприємства (додаток Л).

У «Підприємства» Полтавського району планується виділення коштів на мотивацію працівників з фонду додаткової оплати праці у розмірі 336,3 тис. грн.

Було вирішено їх використати для таких напрямків мотивації головних спеціалістів та основних працівників галузі рослинництва підприємства:

- виплату премій та бонусів;
- витрати на підвищення заробітної плати;
- витрати на відпочинок та оздоровлення працівників.

Визначимо за допомогою теорії ігор, як необхідно розподілити кошти підприємства, щоб ефект від вкладених грошей був максимальний. У табл. 3.5 подано дані прибутку на 1 грн вкладених коштів підприємства на мотивацію робітників.

Таблиця 3.5

**Прибуток на 1 грн вкладених коштів на мотивацію у
«Підприємства», 2024 р.**

Напрямки розподілу коштів	Групи працівників		
	головні спеціалісти	працівники на виробництві зернових культур	працівники на виробництві технічних культур
Виплата премій та бонусів	2,6	2,4	2,8
Надбавки та виплати до тарифних ставок та окладів	3,1	2,5	2,0
Витрати на відпочинок та оздоровлення працівників	2,3	2,1	2,1

Математична модель задачі на основі цільової функції щодо розподілу фонду додаткової оплати праці буде мати наступний вигляд:

$$x_1 + x_2 + x_3 = 1$$

$$2,6 \times x_1 + 3,1 \times x_2 + 2,3 \times x_3 \geq v_1$$

$$2,4 \times x_1 + 2,5 \times x_2 + 2,1 \times x_3 \geq v_2$$

$$2,8 \times x_1 + 2,0 \times x_2 + 2,1 \times x_3 \geq v_3$$

Розв'язавши дану задачу (додаток М) отримали наступний розв'язок:
 $Z_{\max} = 2,04$, $x_1 = 0,2$, $x_2 = 0,66$, $x_3 = 0,14$.

Отже, виділені «Підприємства» кошти, у розмірі 336,3 тис. грн, повинні бути розділені наступним чином:

- 20,0 % коштів, що становить 67,3 тис. грн, необхідно направити на виплату премій та бонусів;
- 66,0 % коштів, що становить 221,9 тис. грн, необхідно направити на виплату надбавок та доплати до тарифних ставок та окладів;
- 14,0 % коштів, що становить 47,1 тис. грн, необхідно виділити на відпочинок та оздоровлення працівників.

При такому оптимальному розподілі коштів, гарантований прибуток з 1 вкладеної гривні на мотивацію працівників буде становити 2,04 грн.

У «Підприємства» преміювання головних спеціалістів доцільно здійснювати як виплати за високу прибутковість підприємства частини

чистого прибутку; одноразові премії за виконання завдань керівника, що збільшують прибутковість виробництва. Головним спеціалістам доплати до базового окладу призначати по результатах роботи підприємства в цілому.

При раціоналізації своїх дій та при розробці раціональної пропозиції працівником йому має виплачуватись додатковий прогрес-бонус.

В умовах обмежених ресурсів на перший план виходить ресурсозбереження та ефективне виробництво. Підприємству можна запропонувати впровадити таку програму: керівник робіт зі своєю командою мають зробити так, щоб за рахунок удосконалення виробничих процесів підприємство отримало реальну економію. За результатами роботи керівник та його команда отримують премії в розмірі певного відсотка економії. Частка премії має залежати від індивідуального вкладу.

Таким чином, у «Підприємства» Полтавського району пропонується виплата таких прогрес-бонусів (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Проектований розмір прогрес-бонусів за раціоналізацію роботи
у «Підприємстві», 2024 р.**

Перелік можливих прогрес-бонусів	Розмір винагороди
За економію паливно-мастильних матеріалів більше ніж на 10%	До 60% від зекономленого
За зниження втрат при збиранні врожаю більш ніж на 5%	Натуроплата до 40% від отриманого понад план
За випередження термінів збирання врожаю	До 25 % від ставки
За збільшення міжремонтних періодів експлуатації машинно-тракторного парку	Від 10% від ставки в залежності від періоду
За підвищення продуктивності праці За підвищення якості продукції понад встановлені норми За зниження собівартості продукції	Визначається керівником підприємства

Уведення таких доплат, на нашу думку, є необхідним для «Підприємства». Так, зниження втрат при збиранні врожаю дозволить збільшити валовий збір та підвищити ефективність використання ріллі у підприємстві. Випередження термінів збирання врожаю дозволяє реалізувати його за значно вигіднішими цінами, ніж при збиранні врожаю пізніше

встановлених строків.

У сучасних умовах, при використанні інформаційних технологій на підприємствах, бажано створювати програми спеціальної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації в базі даних автоматизованої системи управління персоналом. На основі бази даних автоматизованої системи управління персоналом для кожного працівника має бути створена окрема картотека, куди вносяться всі дані про навчання. Іншими словами, недостатньо вказати лише офіційні дані про дату, форму, місце, тривалість та вартість навчання для кожного працівника.

Оскільки кількість працівників підприємства має тенденцію до подальшого їх зростання, то є потреба у підвищенні кваліфікації з питань маркетингу персоналу та формування бренду роботодавця. У табл. 3.7 наведений план підготовки та підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів «Підприємства».

Таблиця 3.7

**План підготовки та підвищення кваліфікації працівників
«Підприємства», 2024 р.**

Посада працівника	Дата підвищення кваліфікації	Інформація щодо підвищення кваліфікації	Витрати на підвищення кваліфікації, тис. грн
Керівник підприємства	лютий 2024 р.	Платформа Prometheus, онлайн-курс «Бренд роботодавця», https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/hr-brand/	2,4
Головний агроном	лютий 2024 р.	ПДАУ, консультації щодо удосконалення технології вирощування технічних культур, розробка технологічної карти	10,0
Секретар-кадровик	січень 2024 р.	Оформлення річної підписки на фаховий журнал «Кадровик.ua»	9,8
Всього	х	х	22,2

Тому, впроваджуючи HR-маркетинг, керівники компаній зобов'язані заохочувати широке коло працівників до впровадження програм змін, інформувати їх про необхідність змін і демонструвати високий рівень довіри

та потребу в змінах. Організаційна робота з управління персоналом повинна постійно вдосконалюватися з метою підвищення ефективності роботи.

3.2. Формування «колеса HR-бренду» підприємства

Створення та розвиток бренду роботодавця – це складний процес, що включає наступні етапи. Насамперед слід визначити цілі розвитку бренду роботодавця. Тому можна виокремити наступні цілі розвитку HR-бренду для «Підприємства»:

- підвищення привабливості (іміджу, репутації) компанії як роботодавця на ринку праці;
- підвищення ефективності підбору персоналу: збільшення притоку цільових кандидатів, залучення молодих спеціалістів та формування кадрового резерву; та
- утримання ключових співробітників та зменшення плинності кадрів;
- скорочення бюджетів на підбір персоналу та зв'язки з громадськістю;
- встановлення емоційного зв'язку з працівниками (теперішніми та потенційними) та створення спільних цінностей, які забезпечать їхню близькість та лояльність до підприємства;
- побудувати міцний фундамент для мотивації працівників та подальшої комунікації бренду підприємства як роботодавця.

Етапи визначення цілей розвитку бренду «Підприємства» наведені на рис. 3.1.

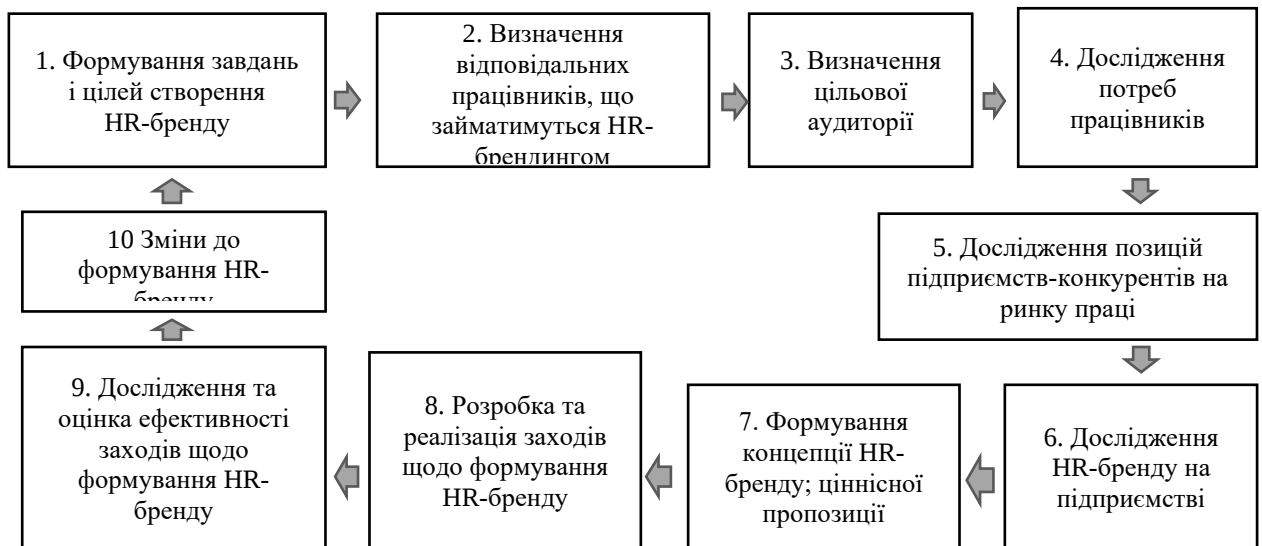


Рис. 3.1. Етапи формування HR-бренду «Підприємства», 2024 р.

Наступним кроком є створення команди фахівців, відповідальних за всі завдання, пов'язані з формулюванням і подальшим впровадженням та розвитком концепції бренду роботодавця. Іншими словами, ці фахівці, які відповідатимуть за всі зовнішні та внутрішні комунікації, пов'язані з активним HR-брендом підприємства.

Обираючи інструменти для побудови бренду роботодавця, слід орієнтуватися на очікування та потреби цільової аудиторії. Тому на третьому та четвертому етапах важливо чітко визначити цільову аудиторію для комунікації та виявити її потреби. Зокрема, якщо метою HR-брендингу є «утримання ключових співробітників і зниження плинності кадрів», заходи будуть спрямовані на конкретні аудиторії, такі як внутрішня аудиторія (співробітники компанії) і співробітники, які звільняються. Водночас інтерв'ю з працівниками, в тому числі онлайн-опитування, є найкращим способом зрозуміти потреби власних працівників компанії. Не менш важливо виявити основні причини високої плинності кадрів (у тому числі звільнень з особистих причин), і це найкраще робити за допомогою інтерв'ю або опитувань працівників під час скорочення.

Однак, якщо метою розвитку бренду роботодавця є «підвищення ефективності залучення персоналу», то діяльність з брендингу буде спрямована на зовнішні цільові групи. Тобто на студентів, шукачів роботи, людей, які працюють в інших компаніях, і потенційних кандидатів, рекрутингові агенції, тренінгові компанії та працівників ЗМІ, а також на членів професійних товариств та асоціацій, які прямо чи опосередковано впливають на бренд роботодавця.

Завдання брендингу – забезпечити максимальну відповідність між запланованим і сприйнятим образом бренду шляхом точного вимірювання споживчого сприйняття бренду і вмілого управління маркетинговими комунікаціями. Існують різні методи та рекомендації щодо розробки ідентичності бренду. Одна з найпопулярніших моделей побудови HR-бренду є «колесо бренду», яке забезпечує визначення ідентичності бренду, який з точки зору маркетингу персоналу.

Бренд підприємства можна зобразити у вигляді серії кіл, де кожне представляє окремий елемент бренду. Атрибути – це оболонка колеса, набір характеристик бренду, за якими споживачі ідентифікують бренд. У випадку з аграрним підприємством до них відносяться:

- назва (номенклатура) бренду підприємства;
- дескриптори та слоган (визначення або опис) – це характеристика бренду, яка описує його функціональність (те, що робить власник бренду). Дескриптори сприяють створенню унікального, але простого і зрозумілого образу бренду, оскільки вони відображають позицію бренду по відношенню до сфери його діяльності. Вдала розробка та впровадження слогану може позитивно вплинути на думку споживача та одразу привести образ підприємства у свідомості споживача до необхідних результатів.
- система візуальної та мовної ідентифікації. Тут важливу роль у брендингу ЗВО відіграють історія, логотип, фірмовий стиль та корпоративні кольори. Історія бренду (сторітелінг) – правдиві або вигадані історії, події, міфи та легенди, які можуть додати емоційного забарвлення бренду

підприємства та привернути увагу споживачів і широкої громадськості.

- комунікаційні носії, які відображають і передають ідеї бренду. Одним з таких засобів у брендингу підприємства, безсумнівно, є веб-сайт.

- ще одним елементом бренду підприємства є популярність людей, пов'язаних із ним, таких як заслужені працівники сільського господарства або експерти у певній галузі.

Вигоди або переваги – це унікальні можливості, які бренд пропонує для задоволення конкретних потреб і які розробляються на основі атрибутів. Бренди можуть пропонувати різні типи переваг – функціональні, соціальні, емоційні тощо – але вони завжди підкріплені конкретними визначеннями, які є особливими атрибутами продукту, які виробник використовує для доведення переваг бренду. Цінність визначає емоційний результат використання бренду споживачами; цінність HR-бренду «Підприємства» складається з поєднання характеристик підприємства як роботодавця та особистих інтересів працівників, а також вигоди і переваги, отримані у результаті їх взаємодії. Також конкурентоспроможність на ринку праці «Підприємства» характеризують такі фактори, як цінова політика (розмір заробітної плати і доплат, можливість безкоштовного харчування для працівників тощо), матеріально-технічна база, корпоративна культура тощо. Набір прикметників індивідуальності допомагає створити впізнаваний образ, який бренд може пов'язувати зі споживачами протягом усього життя на ринку; індивідуальні характеристики бренду «Підприємства» включають місію, цінності, стратегію, особливу філософію, що формується через матеріальне та моральне стимулювання працівників підприємства, сприятливий соціально-психологічний клімат, легкість комунікації та взаєморозуміння на всіх рівнях управління.

Недостатньо створити «колесо HR-бренду», потрібно «змусити його котитися». До ключових аспектів політики просування бренду підприємства відносяться – реклама (всі заходи в рамках рекламних кампаній, спрямовані на покращення бренду роботодавця), різні способи заохочення лояльності

потенційних працівників; частина маркетингових комунікацій, спрямована на забезпечення взаєморозуміння і побудову добрих відносин між підприємством і цільовими аудиторіями (наявними і потенційними працівниками, агентствами по підбору персоналу; центрами зайнятості).

У подальшому слід розробити конкретні заходи для HR-брендингу. Важливо пам'ятати, що безпосередні засоби реалізації заходів мають варіюватися залежно від їхньої спрямованості. У таблиці 3.8 наведено рекомендовані інструменти для побудови ефективного HR-брендингу. При цьому слід уникати будь-яких проявів дискримінації оскільки чутки про неї негативно вплинуть на репутацію компанії.

Таблиця 3.8

Інструменти формування бренду «Підприємства», 2024 р.

Інструменти формування внутрішнього HR-бренду	Інструменти формування зовнішнього HR-бренду
Оплата праці, соціальні пакети, умови праці, кадровий резерв, програми мотивації, вступні програми, програми оцінки та вимірювання персоналу, програми наставництва, програми професійного розвитку, програми розвитку кар'єри, ротація персоналу та програми розвитку лідерства.	Процеси відбору та залучення працівників, програми рекрутингу, залучення вакансій, працевлаштування, робота з молодіжними організаціями та університетами, програми стажування, робота з колишніми працівниками.

Процес HR-брендингу також включає моніторинг результатів впроваджених заходів, оцінку їхньої ефективності та швидке коригування концепції, якщо фактичні результати відхиляються від запланованих або якщо витрати значно перевищують вигоди, отримані від впровадження.

Вцілому таке поетапне формування HR-бренду дозволить підприємству зміцнити власну конкурентну позицію та отримати додаткові переваги.

Якщо заробітна плата складається з двох частин: основної зарплати та премій, керівництво може, за необхідності, впливати на розмір винагороди залежно від того, якою мірою виконується план. Ці заходи можуть допомогти зменшити плинність кадрів і підвищити продуктивність праці за рахунок підвищення ефективності праці та покращення умов праці.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі «Формування ефективної системи маркетингу персоналу та HR-бренда» розроблено маркетингу персоналу підприємства та запропоновано напрями, спрямовані на підвищення ефективності HR-бренду «Підприємства» Полтавського району, зокрема:

1. Забезпечення комплексного вирішення проблем якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу на основі розробки та реалізації програм організаційного розвитку; впровадження прогресивних методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; забезпечення стабільності працездатного населення; підвищення трудової та соціальної активності працівників шляхом удосконалення матеріальної та моральної мотивації персоналу; підвищення трудової та соціальної активності працівників шляхом удосконалення їх соціальної мотивації.

2. Система матеріальної мотивації людських ресурсів має бути розроблена за такими напрямками:

- слід використовувати наступні показники: стаж роботи, освоєння працівниками додаткових виробничих завдань та освоєння додаткових професій. На основі цих показників з метою стимулювання праці працівників можна підвищувати тарифну ставку на відсоток, доплачувати відсоток або певну суму гривень понад тарифну ставку, підвищувати тарифний розряд працівникам, які виконують більш складні завдання;

- застосування відрядно-прогресивної системи оплати праці на робочих процесах, які потребують перевиконання норм виробітку та виробничих завдань;

- впровадження наступних показників преміювання працівників на великих виробничих об'єктах: стимулювання підвищення якості продукції та робіт: підвищення сортності продукції, зниження рівня браку порівняно з попереднім періодом; стимулювання зниження витрат: економія сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, інструменту та запасних частин; стимулювання освоєння нової техніки та випереджувального освоєння нової

техніки і прогресивних технологій: підвищення коефіцієнта змінності для нових видів машин і устаткування, скорочення термінів освоєння нових технологій тощо;

- преміювання за результатами роботи виробничих підрозділів з урахуванням особистого внеску працівників. Преміювання базується на підвищенні продуктивності праці, збільшенні прибутку та зниженні собівартості продукції. Премія виробничого підрозділу збільшується за кожен відсоток приросту в досягненні цих показників відповідно до запропонованої шкали. Для підвищення премій слід враховувати досягнення показників по галузі, а показники використовувати лише за умови збільшення фонду заробітної плати.

- відведення в системі винагород чинного місця соціальній політиці. До пропонованого укрупненого переліку пільг і послуг соціального характеру, що мусять стати обов'язковими, віднесено такі: систему пільг в грошовій формі; пільги в формі забезпечення працівників в старості, пільги в формі користування соціальними установами підприємства.

3. Фонд додаткової заробітної плати є важливим стимулюючим інструментом. Його розподіл повинен забезпечувати зростання мотивації працівників і отримання при цьому максимального прибутку на 1 грн вкладених коштів. Підприємство планує виділити у 2024 р. на мотивацію працівників 336,3 тис. грн, які пропонується розподілити наступним чином: 20,0 % коштів, що становить 67,3 тис. грн, необхідно направити на виплату премій та бонусів; 66,0 % коштів, що становить 221,9 тис. грн, необхідно направити на виплату надбавок та доплати до тарифних ставок та окладів; 14,0 % коштів, що становить 47,1 тис. грн, необхідно виділити на відпочинок та оздоровлення працівників.

4. Основним способом покращення непрямих стимулів до праці є створення соціальних пакетів, таких як безкоштовне (пільгове) харчування для працівників, особливо в пікові години роботи, транспорт для працівників, які проживають у віддалених районах і не мають власних автомобілів,

безкоштовний обробіток сімейної оранки для високопродуктивних працівників та інші сільськогосподарські послуги.

5. Важливим кроком на шляху до підвищення кваліфікації працівників є організація системи освіти та навчання. Ця система повинна включати наступні напрямки: підготовка майбутніх спеціалістів сільського господарства на базі підприємств; виробнича та переддипломна практика для студентів аграрних вузів; стажування; направлення працівників на провідні підприємства галузі для отримання позитивного досвіду; участь у сільськогосподарських ярмарках; направлення працівників на додаткові навчальні семінари; направлення, навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Зазначені пропозиції дозволять забезпечити підвищення результативність використання трудового потенціалу працівників та ефективності маркетингу персоналу «Підприємства» Полтавського району.

ВИСНОВКИ

Досягнутий рівень ефективності маркетингу підприємства характеризується виробничими, фінансовими показниками, та результативними показниками ефективності діяльності підприємства, задоволеністю працівників умовами праці.

На основі проведеного дослідження у «Підприємства» Полтавського району можна зробити наступні висновки:

1. Предметом діяльності досліджуваного підприємства є вирощування зернових та технічних культур.
2. Площа сільськогосподарських угідь підприємства становить 2094 га, у тому числі ріллі – 2094 га.
3. Середньорічна чисельність працівників, зайнятих у рослинництві, у звітному році становила 20 осіб.
4. Вартість основних засобів підприємства у 2022 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 8,75 % і становила у 2022 р. – 44693 тис. грн.
5. Підприємство має зерново-технічний напрям спеціалізації. Рівень спеціалізації підприємства високий (коефіцієнт спеціалізації становить 0,63).
6. Виробництво валової продукції у 2022 р. збільшилось на 46800,7 тис. грн або у 2,4 рази. Виручка від реалізації продукції і послуг у 2022 р. збільшилась на 49923,4 тис. грн (у 2,7 рази), а прибуток становив у звітному році 8916,2 тис. грн. Рентабельність підприємства у 2022 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 27,0 %.
7. Характеризуючи соціальну складову стратегічного управління необхідно відмітити, що у «Підприємства» спостерігається незначний рівень плинності кадрів. Коефіцієнт обороту по прийому за досліджуваний період збільшився на 30,0 % і становить 50,0 %, коефіцієнт обороту по вибуттю зменшився на 15,0 % і становить 5,0 %, а коефіцієнт загального обороту зріс у 2022 р. порівняно з 2018 р. на 15,0 % (становить 55,0 %).

8. Показник ефективності системи маркетингу персоналу становить 70,05 для поточного стану та 74,75 – для прогнозованого. Це говорить про незначне прогнозоване зростання ефективності системи маркетингового управління персоналом підприємства. Але показник знаходиться на середньому рівні.

На основі проведеного дослідження ми пропонуємо використовувати наступні напрями покращення маркетингу персоналу та формування HR-бренду для «Підприємства» Полтавського району, яка передбачає:

1. Забезпечення комплексного вирішення проблем якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу на основі розробки та реалізації програм організаційного розвитку; впровадження прогресивних методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; забезпечення стабільності працездатного населення; підвищення трудової та соціальної активності працівників шляхом удосконалення матеріальної та моральної мотивації персоналу; підвищення трудової та соціальної активності працівників шляхом удосконалення їх соціальної мотивації.

2. Система матеріальної мотивації людських ресурсів має бути розроблена за такими напрямками:

- слід використовувати наступні показники: стаж роботи, освоєння працівниками додаткових виробничих завдань та освоєння додаткових професій. На основі цих показників з метою стимулювання праці працівників можна підвищувати тарифну ставку на відсоток, доплачувати відсоток або певну суму гривень понад тарифну ставку, підвищувати тарифний розряд працівникам, які виконують більш складні завдання;

- застосування відрядно-прогресивної системи оплати праці на робочих процесах, які потребують перевиконання норм виробітку та виробничих завдань;

- впровадження наступних показників преміювання працівників на великих виробничих об'єктах: стимулювання підвищення якості продукції та робіт: підвищення сортності продукції, зниження рівня браку порівняно з

попереднім періодом; стимулювання зниження витрат: економія сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, інструменту та запасних частин; стимулювання освоєння нової техніки та випереджувального освоєння нової техніки і прогресивних технологій: підвищення коефіцієнта змінності для нових видів машин і устаткування, скорочення термінів освоєння нових технологій тощо;

- преміювання за результатами роботи виробничих підрозділів з урахуванням особистого внеску працівників. Преміювання базується на підвищенні продуктивності праці, збільшенні прибутку та зниженні собівартості продукції. Премія виробничого підрозділу збільшується за кожен відсоток приросту в досягненні цих показників відповідно до запропонованої шкали. Для підвищення премій слід враховувати досягнення показників по галузі, а показники використовувати лише за умови збільшення фонду заробітної плати.

- відведення в системі винагород чинного місця соціальній політиці. До пропонованого укрупненого переліку пільг і послуг соціального характеру, що мусять стати обов'язковими, віднесено такі: систему пільг в грошовій формі; пільги в формі забезпечення працівників в старості, пільги в формі користування соціальними установами підприємства.

3. Фонд додаткової заробітної плати є важливим стимулюючим інструментом. Його розподіл повинен забезпечувати зростання мотивації працівників і отримання при цьому максимального прибутку на 1 грн вкладених коштів. Підприємство планує виділити у 2024 р. на мотивацію працівників 336,3 тис. грн, які пропонується розподілити наступним чином: 20,0 % коштів, що становить 67,3 тис. грн, необхідно направити на виплату премій та бонусів; 66,0 % коштів, що становить 221,9 тис. грн, необхідно направити на виплату надбавок та доплати до тарифних ставок та окладів; 14,0 % коштів, що становить 47,1 тис. грн, необхідно виділити на відпочинок та оздоровлення працівників.

4. Основним способом покращення непрямих стимулів до праці є створення соціальних пакетів, таких як безкоштовне (пільгове) харчування для працівників, особливо в пікові години роботи, транспорт для працівників, які проживають у віддалених районах і не мають власних автомобілів, безкоштовний обробіток сімейної оранки для високопродуктивних працівників та інші сільськогосподарські послуги.

5. Важливим кроком на шляху до підвищення кваліфікації працівників є організація системи освіти та навчання. Ця система повинна включати наступні напрямки: підготовка майбутніх спеціалістів сільського господарства на базі підприємств; виробнича та переддипломна практика для студентів аграрних вузів; стажування; направлення працівників на провідні підприємства галузі для отримання позитивного досвіду; участь у сільськогосподарських ярмарках; направлення працівників на додаткові навчальні семінари; направлення, навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства. Затрати на підвищення кваліфікації працівників підприємства складуть 22,2 тис. грн.

Зазначені пропозиції дозволять забезпечити підвищення результативності використання трудового потенціалу працівників та розробку ефективної системи маркетингу персоналу та покращення HR-бренду «Підприємства» Полтавського району.