

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

14 червня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Удосконалення системи управління персоналом підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Волощук Владислав Вадимович

Керівник кваліфікаційної роботи

Ірина ПОТАПЮК

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ.....	17
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	17
2.2. Оцінка системи управління персоналом підприємства.....	21
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	28
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37
ДОДАТКИ.....	42

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток підприємства безпосередньо залежить від інноваційного управління, зокрема і від управлінської діяльності в кадровій сфері або в системі менеджменту персоналом. Особливо складних умовах, викликаних інтеграцією та глобалізацією соціально-економічних відносин, забезпечення ефективного функціонування підприємства вимагає формування надійної системи менеджменту персоналу, удосконалення якої передбачає складний процес, що вимагає аналізу багатьох факторів, а модернізацію системи управління персоналом доцільно розглядати з точки зору інновації. Для досягнення кращих результатів у менеджменті персоналом підприємства, керівництву сучасного підприємства необхідно дотримуватися інноваційних методів управління, без яких неможливо реалізація програм роботи з кадрами. Теоретиками і практиками визначено різноманітну варіацію застосування інновацій в методах управління персоналом підприємства, проте залишаються малодослідженими питання застосування комплексного підходу до інноватизації системи менеджменту персоналу підприємства.

Ринкова економіка у сучасних умовах потребує розробки нових підходів до менеджменту персоналу підприємства, адже саме працівники є його основним резервом. Оскільки ринкове середовище постійно змінюється, принципи, які є основою системи управління персоналом підприємства повинні постійно уточнюватися та оновлюватися.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо системи управління персоналом підприємства. Це обумовило необхідність розв'язання наступних **завдань**:

дослідити теоретичні аспекти системи управління персоналом підприємства;

здійснити загальну характеристику підприємства;

оцінити системи управління персоналом підприємства;

запропонувати напрями удосконалення системи управління персоналом

підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Предметом виступають теоретичні положення та практичні рекомендації щодо процесу удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи формувалась на основі праць вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері кадрового менеджменту, законодавчих і нормативно-правових документів України, матеріалів науково-практичних конференцій, спеціальної економічної літератури, статистичної звітності підприємства. Обробку та аналіз інформації здійснено за допомогою сучасних програмних продуктів.

Методи дослідження. У роботі використано метод узагальнення та порівняння; порівняння та інтегрування; метод аналогії, метод аналізу не кількісних показників; метод графічного зображення аналітичних даних.

Елементи наукової новизни одержаних результатів дослідження полягають у подальшому розвитку теоретичних аспектів і науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у вдосконаленні системи управління персоналом підприємства шляхом проходження тренінгу для менеджерів вищого рівня «Креативне лідерство та активація креативного потенціалу команди» в напрямі вдосконалення навчання, підготовки та перепідготовки персоналу та за допомогою ефективної оцінки персоналу методом 360 градусів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати

досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей [32, 33]:

1. Потапюк І.П., Волощук В.В. Компоненти системи управління персоналом підприємств. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 198-199.

2. Потапюк І.П., Волощук В.В. Структура функціональних підсистем системи управління персоналом підприємств. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 51-53.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи 41 сторінка, містить 14 таблиць, 6 рисунків, 45 літературних джерел, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Управління персоналом є досить неоднозначним, одні автори опираються на мету і методи, за допомогою яких можна досягти цілі, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління, інші наголошують на змістовній частині, яка відображає функціональну сторону управління [7].

Підприємства, функціонуючи у сучасних умовах господарювання, кожного дня вимушені долати низку проблем пов'язаних із управлінням персоналу. Зокрема, організація відбору та найму працівників, їх звільнення, навчання та перепідготовка, підвищення кваліфікації, забезпечення ефективності праці працівників тощо. Вирішення цих та багато інших проблем, насамперед, залежить від організації та роботи системи управління персоналом, від обраної кадрової політики, від рівня організації діяльності кадрових служб, які мають безпосередній вплив на систему управління персоналом [3].

Питанням різноманітних аспектів управління персоналом, зокрема пошуку інноваційних підходів і підвищення конкурентоспроможності підприємств постійно досліджуються як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Аналіз дефініції поняття «управління персоналом» подано у табл. 1.1.

У цих визначеннях існує багато відмінностей, і вони належать до самих різних аспектів управління персоналом. На нашу думку, у загальному вигляді, управління персоналом, можна розглядати, як комплексну систему, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками підприємства для забезпечення необхідної кількості кваліфікованих працівників, які повинні бути мотивовані виконувати необхідні виробничі функції та забезпечувати необхідну виробничу поведінку. Основна суть управління персоналом полягає у тому, щоб ставитися до працівників, як до цінного ресурсу підприємства [23].

Симбіоз досвіду закордонних та вітчизняних практиків і теоретиків

дозволив сформулювати основну мету управління персоналом, яка полягає у максимальному формуванні, розвитку та застосуванні персоналу підприємства і його потенціалу, яка досягається через виконання загальних та спеціальних функцій.

Таблиця 1.1

Аналіз дефініції поняття «управління персоналом»

Автори	Визначення
Виноградський М.Д. [6]	Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
Деслер Г. [15]	Управління персоналом – це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей:– підвищення ефективності діяльності підприємства;– підвищення якості трудового життя персоналу
Кибанов А.Я. [19]	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.
Линенко А.В. [23]	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства
Пелих А.С. [29]	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей
Ситник Н.І. [39]	Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції

Управлінці реалізують загальні функції (планування, організація, мотивація та контроль) у тих межах, які передбачені для кожного органу. Що стосується спеціальних функцій управління персоналом, то їх реалізують структурні підрозділи відповідно до своїх функціональних обов'язків.

Рис. 1.1 наглядно демонструє модель українського ринку послуг з управління персоналом. В її основі лежить взаємозв'язок між ринком праці

(центри зайнятості), суб'єктами пропозиції ринку (компанії з HR-консалтингу, рекрутингові агенції та ін.) та ринком освітніх послуг (заклади вищої освіти, професійно-технічні навчальні заклади) з метою побудови успішної професійної кар'єри, надання послуг з управління персоналом для підприємств і реалізації засад навчання упродовж життя.

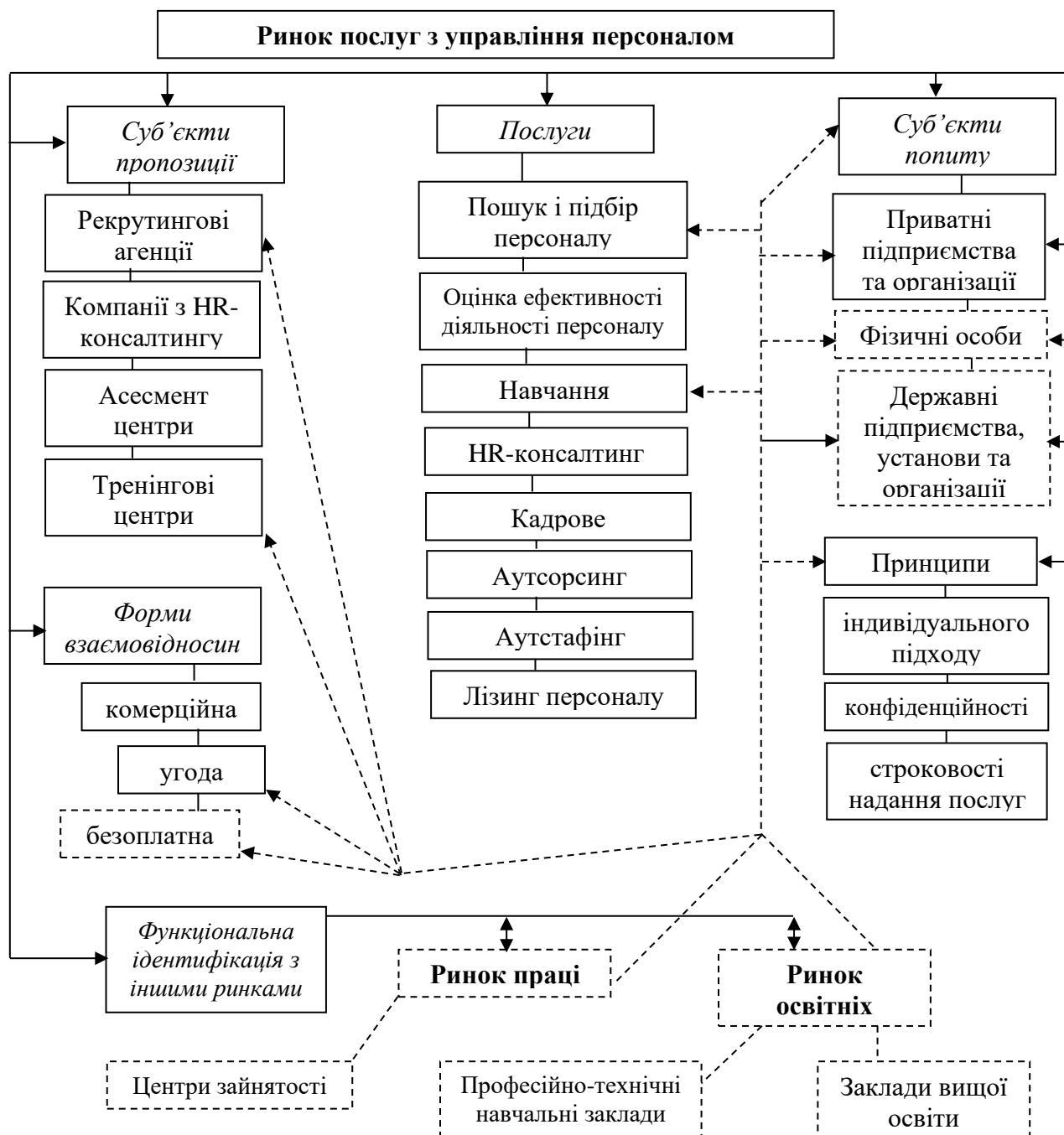


Рис. 1.1. Сучасна модель функціонування ринку послуг з управління персоналом в Україні [4]

Ефективність функціонування сучасного підприємства багато в чому визначається СУП, від того, наскільки швидко і адекватно ця система

адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Істотна зміна правил господарської взаємодії, посилення конкуренції практично на всіх сегментах вітчизняного ринку, вплив міжнародного середовища з одного боку, і розширення практики зарубіжного корпоративного менеджменту, норм етики ділового спілкування, необхідність в індивідуалізації бізнесу – з іншого боку, обґрунтовують необхідність зміни підходів до діяльності менеджерів, в тому числі менеджерів з персоналу.

Окремі аспекти дослідження класичних та базових підходів до менеджменту персоналу, їх характеристика, особливості застосування в різних країнах та на різних підприємствах знайшли відображення в працях деяких дослідників-науковців. Водночас, неналежного висвітлення набули аспекти виділення ключових переваг кожного із існуючих підходів та бар'єрів до їх реалізації [7; 10; 12].

Група науковців [3; 11; 15] досліджували особливості реалізації інноваційних технологій та методів менеджменту персоналу. До їх надбань слід віднести класифікацію та характеристику сучасних методів й технологій кадрового менеджменту, механізми їх реалізації, проблеми адаптації та застосування на вітчизняних підприємствах.

Незважаючи на значну кількість існуючих в теорії і застосовуваних на практиці традиційних методів і підходів управління персоналом, на сьогодні багато вітчизняних організації зіткнулися з тим фактом, що більшість з них не приносять відчутного управлінського ефекту, не стимулюють в належній мірі працівників на підвищення ефективності своєї праці, що обумовлює необхідність пошуку новітніх підходів, технологій та методів управління персоналом в сучасному бізнес-середовищі.

Управління персоналом є однією з головних функцій будь-якого підприємства, воно може бути одним із визначальних факторів, який розкриває успіхи чи невдачі підприємства. Для того, аби управління підприємством було ефективним, необхідно розглянути більш детально характеристику основних підходів до концепцій управління.

Для визначення характеристик в менеджменті персоналу підприємства, доцільно визначити та охарактеризувати відомі та розповсюджені підходи до управління персоналом (рис. 1.2).

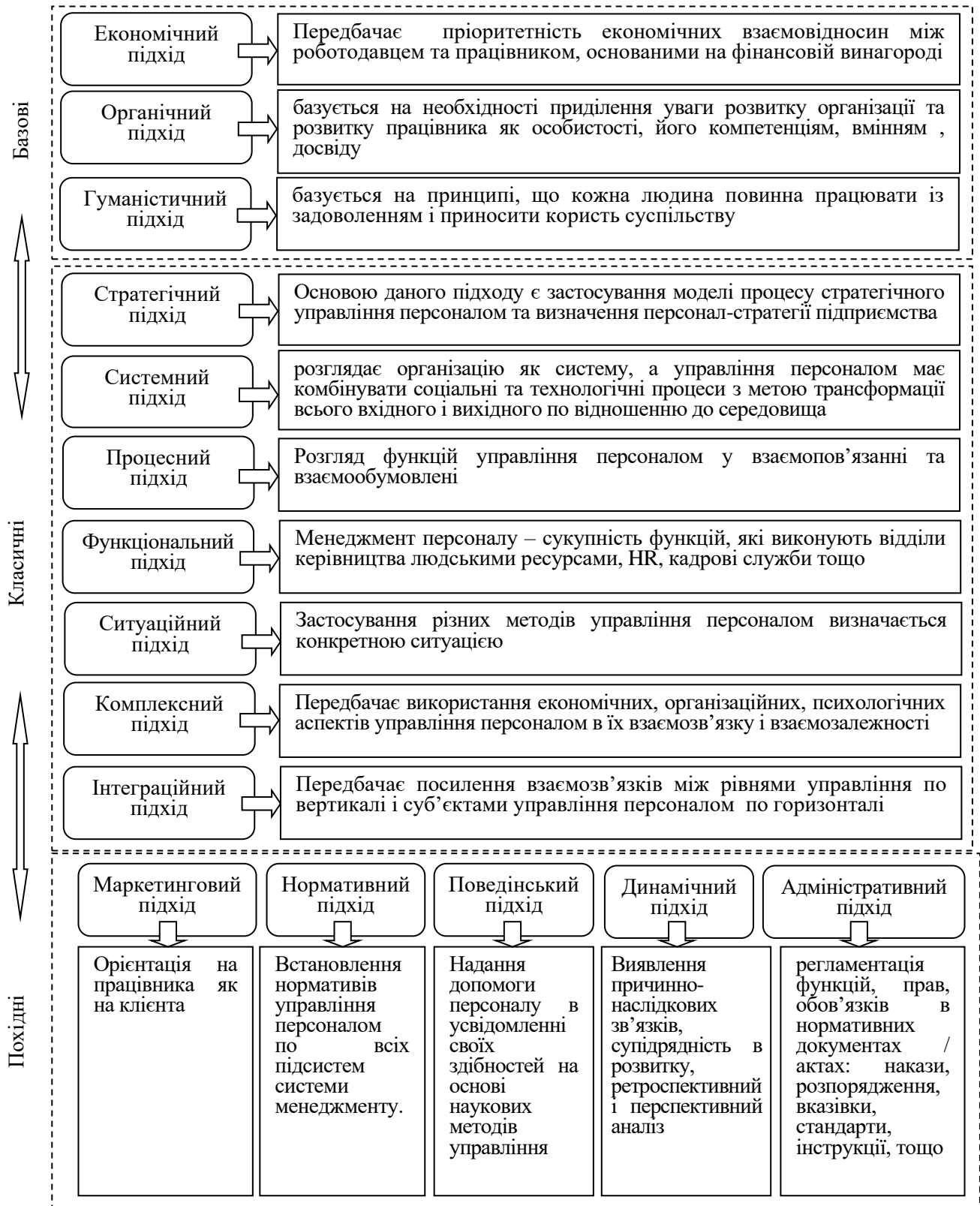


Рис. 1.2. Класифікація сучасних підходів до менеджменту персоналу підприємства [7; 10; 11; 17]

На основі узагальнення підходів до менеджменту персоналу [3; 7; 13; 12; 15] доцільно виділити їх розподіл на базові підходи, класичні підходи та похідні, які передбачають поєднання перелічених підходів, або таких, що визначаються певними обставинами або напрямками діяльності. Всі підходи мають місце в практичній діяльності підприємств та організацій, проте найбільш розповсюдженими є базові підходи.

Не зважаючи на існуюче різноманіття підходів до менеджменту персоналу, сучасний рівень підготовки спеціалістів, умови міжнародного ринку праці, конкурента боротьба за «інтелектуальний капітал» свого підприємства обумовлюють необхідність формування інноваційного підходу до управління персоналом. Слід зважати, що для кожного підприємства HR-інновації мають індивідуальний характер, але всі вони безпосередньо пов'язані з нововведеннями в менеджменті персоналу, які можна охарактеризувати як результат упровадження у практику кадрової роботи, яка полягає у зміні відносин працівників, рівня трудового потенціалу, морального та психологічного клімату підприємства, функціональних взаємозв'язків і функціонального розподілу праці, матеріального добробуту працівників, що спричиняє появу додаткового економічного і соціального ефекту [17].

Варто зазначити, що ефективна СУП є гарантією успіху будь якого підприємства. Оскільки, кваліфікований персонал є лише базою ефективного функціонування підприємства, то з метою отримання бажаного результату потрібно сприяти позитивному психологічному клімату в колективі, вмінні правильно організувати працівників, забезпечити належними умовами праці тощо. Тільки у такому випадку підприємство зможе досягти стабільного стратегічного розвитку, бути конкурентоздатним на ринку.

Основні компоненти СУП демонструє рис. 1.3.

Варто зазначити, що СУП підприємства включає:

- 1) визначення існуючої потреби у працівниках;
- 2) кадрове планування;
- 3) підбір співробітників;

- 4) відбір;
- 5) подальший найм працівників;
- 6) адаптація працівників, які були прийняті;
- 7) кар'єра;
- 8) навчання та перекваліфікація кадрів.

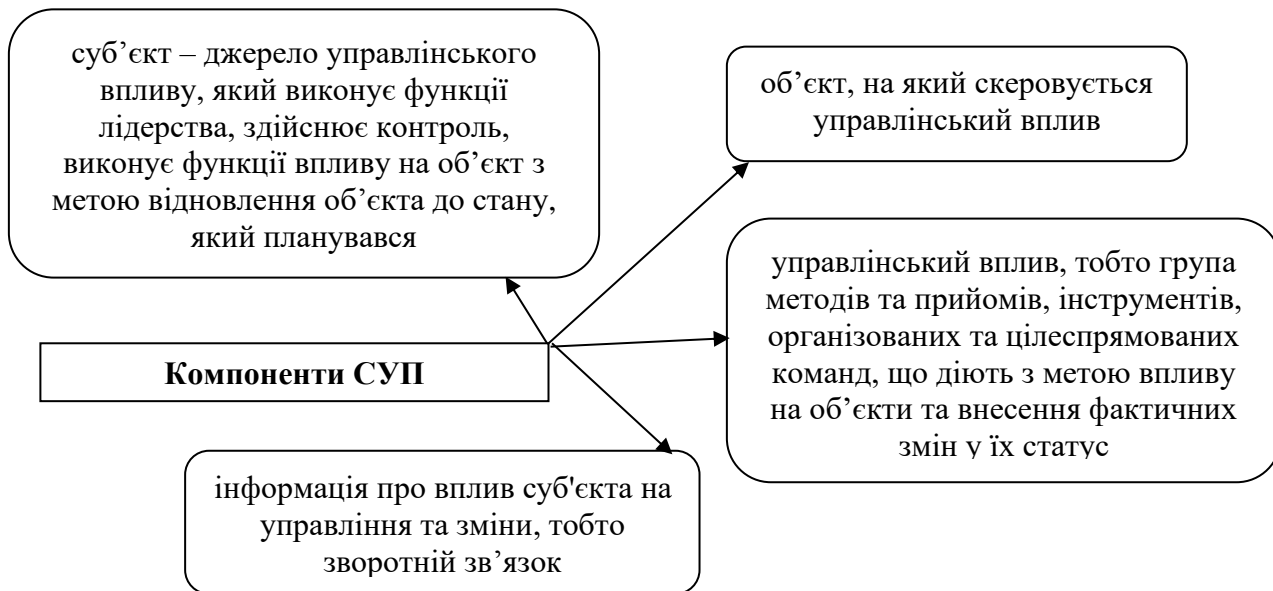


Рис. 1.3. Основні компоненти СУП [8; 42]

На нашу думку, СУП підприємства має формуватися з функціональних підсистем, кожна з яких має багатоступеневу структуру з різними видами діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Структура функціональних підсистем СУП підприємства [11]

Підсистема	Види діяльності
1	2
Трудові відносини	аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика
Умови праці	виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; охорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля
Оформлення та облік кадрів	оформлення та облік, приймання, звільнення, переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Прогнозування та планування персоналу	розробка стратегії управління персоналом; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінка персоналу

1	2
Розвиток трудового потенціалу	техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників
Стимулювання праці	нормування та тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією
Створення необхідної соціальної інфраструктури	організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку
Вибір та застосування організаційних структур управління	аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління; розробка штатного розпису

Успіх в управлінні досягається у тому випадку, коли всі функціональні підсистеми, яким керуються працівники, координуються та використовуються одночасно у просторі і часі.

Цілі СУП для різних підприємств залежать від результатів діяльності, характеру діяльності підприємства та його стратегічних цілей. Табл. 1.3 демонструє структуру цілей СУП.

Таблиця 1.3

Структура цілей СУП [11; 25; 43]

I рівень – основна мета СУП – це створення необхідної кадрової бази, організація її ефективного використання, розвиток етики, стимулювання професійного розвитку і творчості та досягнення ефективності роботи	
II рівень	III рівень
<ul style="list-style-type: none"> – розробка кадрової стратегії з урахуванням зміни зовнішнього середовища; – прогнозування та планування персоналу; – побудова системи соціального забезпечення персоналу і мотивації; – формування корпоративної культури 	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць; – аналіз потреб у нових спеціальностей; – аналіз динаміки розвитку персоналу та індивідуальних планів розвитку персоналу та кар'єри працівників; – діагностика трудових процесів; – аналіз планування та якості соціального розвитку персоналу

Залежно від видів та розмірів діяльності підприємства складові елементи підсистем можуть змінюватися. Табл. 1.4 наглядно демонструє загальну характеристику елементів СУП.

Узагальнюючи елементи СУП, можна констатувати, що її цілі, як і функції,

є різноманітними. Все залежить від розмірів підприємства, де реалізується СУП.

Таблиця 1.4

Елементи СУП та їх характеристика [11; 34]

Елемент	Склад	Призначення
Група фахівців апарату управління і обслуговуючий персонал	Керівники, фахівці з підбору кадрів і організації праці, експерти та ін.	Реалізація функцій управління персоналом
Комплекс технічних та інформаційних засобів	Засоби обчислювальної техніки, обчислювальні комплекси і мережі, пристрої збору і передачі інформації, оргтехніка, засоби зв'язку, система організації введення і зберігання інформації, бази даних і знань	Технічне та інформаційне забезпечення функцій управління
Методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами	Методи і методики вирішення кадрових питань (підбір, відбір, найм, адаптація, навчання звільнення і т. д.). Методи і методики організації праці і заробітної плати. Програмні засоби, що використовуються в процесі прийняття управлінських рішень	Організаційне та методичне забезпечення функцій управління. Методичне і програмне забезпечення процесу управління
Правові та нормативні документи	Статут, установчий договір, накази, розпорядження, інструкції та ін. Документи, що регламентують підпорядкованість, колективні та індивідуальні договори, кодекс законів про працю, рішення ради директорів, нормативно-довідкові документи, норми, стандарти	Правове і нормативне забезпечення функцій управління

Таким чином, СУП забезпечує ефективну роботу з персоналом та визначає її напрями, ти самим здійснює надзвичайно важливий вплив на діяльність підприємства загалом. Тому, управлінці, зважаючи на досвід іноземних підприємств, конкурентів та свій власний повинні приділяти цьому велику увагу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження було обрано потужне підприємство Полтавської області, яке у своїй діяльності керується чинним законодавством України, Статутом, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами (правила внутрішнього трудового розпорядку тощо).

Підприємство засноване у 2000 р. Має автотранспортне сполучення з різними пунктами реалізації сільськогосподарської продукції. Реалізує свою продукцію (в основному зерно та сою) підприємству «Промагросервіс А» та іншим покупцям. Основними напрямками діяльності підприємства є:

- рослинництво, тваринництво, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг;
- переробна промисловість;
- оптова та роздрібна торгівля;
- діяльність у комунальній сфері.

Підприємство займається вирощуванням зернових та олійних культур, а також скотарством. Основними культурами є: пшениця, ячмінь, кукурудза, цукрові буряки. Що стосується тваринництва, то розводять корів та свиней, також займаються бджільництвом. Також виготовляють та реалізують силос.

Основною метою діяльності підприємства є одержання прибутку і подальший його розподіл між власниками підприємства, підтримки національного товаровиробника, підвищення потреб на вітчизняні товари та послуги, підвищення інтересу до української економіки та культури, створення нових робочих місць, сприяння розвитку економіки України.

Виробничими підрозділами підприємства є рільничі бригади, тракторні бригади, машино-тракторний парк, зерноток, центральний склад зберігання добрив та зерна.

Об'єкт управління системи управління досліджуваного підприємства (керована підсистема) складається із основних складів, допоміжних господарств та відділів, персоналу підприємства, фінансових та матеріальних ресурсів, явищ і технологічних процесів (рис. 2.1).

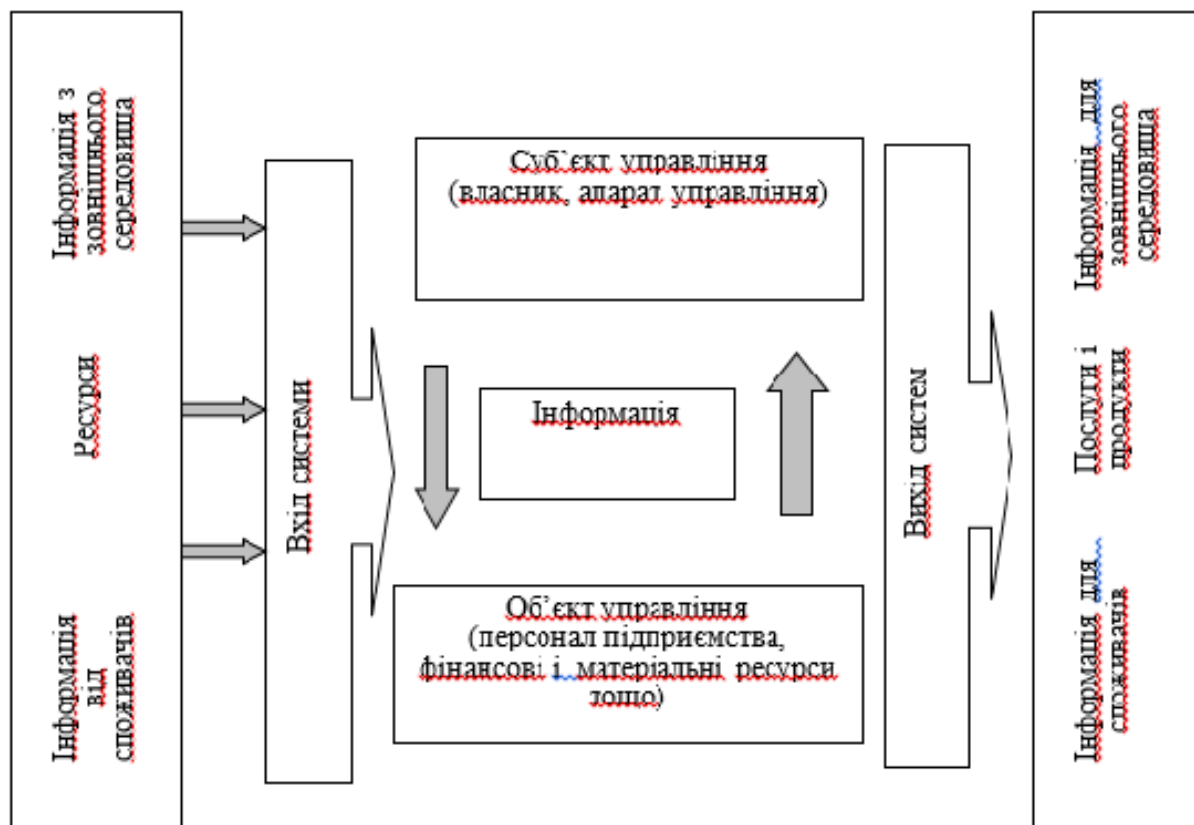


Рис. 2.1. Система управління підприємства

Керуюча підсистема (суб'єкт управління) моніторить та аналізує інформацію щодо господарської діяльності загалом, а також приймає рішення, які здійснюють вплив на об'єкт управління.

Керуючою підсистемою управління досліджуваного підприємства є сукупність керуючих органів, підрозділів і виконавців, які виконують свої функціональні обов'язки, а також сукупність системи методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.

Керуюча і керована підсистеми знаходяться в неперервному зв'язку, постійно впливають один на одного. Ці взаємодії здійснюються за допомогою обміну інформацією. Обмін між суб'єктами відбувається через канали прямого і

зворотного зв'язку, які є важливим елементом організаційної структури управління. У даному випадку, вона є лінійно-функціональною.

Земля у сільському господарстві є продуктом природи та основним засобом виробництва і тільки після її використання у процесі виробництва виступає як основний засіб виробництва при створенні сільськогосподарської продукції. Характеристику земельного фонду досліджуваного підприємства відображають дані табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельного фонду підприємства, 2020-2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Посівна площа – всього, га	3880	3823	3742	(3,6)
Структура посівної площі, %:				
Зернові та зернобобові культури	59,3	59,4	60,4	1,1
Технічні культури	20,9	20,9	19,8	(1,1)
Кормові культури	19,7	19,6	19,7	-

У зв'язку зі зменшенням площі ріллі, посівна площа досліджуваного підприємства зменшилася на 3,6 % і дорівнює 3742 га. У структурі посівної площі відбулися незначні зміни на користь збільшення частки зернових та зернобобових культур.

Спеціалізація сільськогосподарського виробництва органічно поєднана з його розміщенням. Вона є формою суспільного поділу праці і знаходиться в постійному взаємозв'язку. Розміщення вказує, які види продукції, на яких площах та в якій кількості виробляються та характеризує кількісний бік суспільного поділу праці. Також спеціалізація характеризує і якісний бік суспільного поділу праці, а також показує, які види продукції (культури) переважають на даній території у процесі виробництва. Це ефективна форма організації сільського господарства, яка дає можливість зосередити виробництво певних видів продукції на окремих територіях і підприємствах і одержати завдяки цьому кращих результатів господарської діяльності.

Проаналізуємо спеціалізацію досліджуваного сільськогосподарського

підприємства в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад і структура товарної продукції підприємства, 2020-2022 рр.

Види продукції	Вартість продукції, тис. грн			Вартість за 3 роки, тис. грн	Питома вага, %	Місце за питомою вагою
	Роки					
	2020	2021	2022			
Пшениця	11856,8	12920,9	13918,2	38695,9	8,99	4
Кукурудза на зерно	19034,1	34329,3	36975,6	90339,0	20,99	2
Ячмінь	5312,4	6791,5	10562,8	22666,7	5,27	7
Овес	230,9	263,4	426,1	920,4	0,21	11
Культури зернобобові сушені	2737,1	1452,6	3610,9	7800,6	1,81	9
Насіння ріпаку й кользи	2252,1	7523,0	3083,0	12858,1	2,98	8
Насіння соняшнику	17169,8	17147,5	16450,3	50767,6	11,79	3
Культури овочеві відкритого ґрунту	153,7	190,3	441,6	785,6	0,18	12
Разом по рослинництву	71741,8	99806,6	103185,1	274733,5	63,84	x
Велика рогата худоба	8029,3	7648,8	13473,8	29151,9	6,77	5
Свині	8706,7	7580,0	10861,3	27148,1	6,30	6
Молоко	28279,5	30348,8	31860,1	90488,4	21,02	1
Мед	360,1	396,0	454,1	1210,2	0,28	10
Разом по тваринництву	48150,9	46239,2	61248,1	155638,1	36,16	x
Всього по господарству	119892,7	146045,8	164433,2	430371,7	100	x

Результати розрахунків, які подані у табл. 2.2 дають змогу зазначити, що перше місце в структурі товарної продукції підприємства за останні три роки займало виробництво молока – 21,02 %, друге – виробництво кукурудзи на зерно 20,99 %, третє – насіння соняшнику 11,79 %. Дані таблиці показали значне зростання вартості продукції у 2021 і 2022 роках порівняно із попередніми.

Отже, виробничий напрямок підприємства можна охарактеризувати як зерново-технічний та молочний.

Розрахуємо рівень спеціалізації за формулою:

$$K_c = 100 / \sum V_i (2N_i - 1) \quad (2.1)$$

де K_c – коефіцієнт рівня спеціалізації;

V – питома вага товарної продукції;

N_i – питома вага товарної продукції;

i – місце продукції за питоною вагою.

$$K_c = 100 / [21,02 * (2 * 1 - 1) + 20,99 * (2 * 2 - 1) + 11,79 * (2 * 3 - 1) + 8,99 * (2 * 4 - 1) + 6,77 * (2 * 5 - 1) + 6,3 * (2 * 6 - 1) + 5,27 * (2 * 7 - 1) + 2,98 * (2 * 8 - 1) + 1,81 * (2 * 9 - 1) + 0,28 * (2 * 10 - 1) + 0,21 * (2 * 11 - 1) + 0,18 * (2 * 12 - 1)] = 100 / 493,95 = 0,2$$

Таким чином, за результатами проведених розрахунків $K_c = 0,2$. Значення даного коефіцієнта свідчить про слабкий рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений, насамперед тим, що підприємство є багатогалузевим.

2.2. Оцінка системи управління персоналом підприємства

Варто зазначити, що персонал є важливим ресурсом кожного суб'єкта господарювання, від якості та ефективності якого, зазвичай, залежать його конкурентоспроможність і результати господарської діяльності підприємства.

Проаналізуємо динаміку показників загальної структури персоналу підприємства в табл. 2.3.

Аналізуючи загальну структуру та динаміку персоналу досліджуваного підприємства за 2020-2022 роки, можна сказати, що кількість зайнятих осіб протягом досліджуваного періоду є сталою. Кількість працівників за категоріями впродовж досліджуваних років залишається майже однаковою.

Отже, на таку ситуацію по відношенню до чисельності персоналу звичайно впливає внутрішня специфіка підприємства, діяльність якого пов'язана з сільськогосподарською діяльністю, а саме вирощуванням зернових, технічних та інших культур. В сучасних умовах така ситуація пояснюється нестабільними економічними та політичними умовами, відсутністю достатньої кількості коштів на закупівлю посадкового матеріалу, засобів захисту рослин, підвищення цін на

паливо тощо.

Таблиця 2.3

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за категоріями зайнятих, 2020-2022 рр., осіб

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020		2021		2022		(+;-)	%
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %		
Управлінський персонал, у т. ч.:	53	21,99	53	21,99	54	22,13	1	1,9
керівники	15	6,22	15	6,22	15	6,15	0	0
спеціалісти	29	12,07	29	12,07	30	12,29	1	3,4
технічні працівники	9	3,7	9	3,7	9	3,69	0	0
Виробничий персонал	188	78,01	188	78,01	190	77,87	2	1,2
Разом	241	100	241	100	244	100	3	-

Далі охарактеризуємо персонал підприємства за статтю, що дозволить більш чітко визначити тенденції зміни соціальної структури (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика персоналу підприємства за статтю, 2020-2022 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності			Відхилення у 2022 р. до 2020 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Жінки	110	110	111	45,6	45,6	45,5	0,9
Чоловіки	131	131	133	54,4	54,4	54,5	1,5
Разом	241	241	244	100,0	100,0	100,0	x

Проаналізувавши дані табл. 2.4, бачимо, що протягом досліджуваного періоду чисельність працівників майже незмінна.

В той же час питома вага працівників-жінок у підприємстві зменшилася з 45,6 % у 2020 році до 45,5 % у 2022 році, що на 1 особу більше порівняно з 2022 роком. Отже, у досліджуваному підприємстві переважна кількість працівників – чоловіки, що зумовлено специфікою діяльності.

Подальша оцінка якісних характеристик персоналу передбачає оцінку його вікової структури, оскільки досвід працівників має значний вплив на

ефективність діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу підприємства, 2020-2022 рр.

Вікові категорії	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+; -) у % 2022 р. від 2020 р.	
	кількість, осіб	частка,%	кількість, осіб	частка,%	кількість, осіб	частка,%	Абсолютне	Відносне
Молодь віком 15-24 років	30	12,4	30	12,4	31	12,7	1	3,3
29-40 років	81	33,6	81	33,6	83	34,0	2	2,5
41-50 років	99	41,1	99	41,1	102	41,8	3	3,0
Передпенсійні роки	25	10,4	25	10,4	23	9,4	(2)	(8,0)
Пенсійні роки	6	2,5	6	2,5	5	2,1	(1)	(16,6)
Разом	241	100	241	100,0	244	100,0	3	-

Згідно даних табл. 2.5 найбільшу питому вагу серед персоналу підприємства займає категорія працівників віком 41-50 років – 41,8 %. Ця категорія має тенденцію до зростання на 3,0 % відносно 2020 р. Це свідчить про досить зважену кадрову політику підприємства, що орієнтується на набір відносно зрілого персоналу, більш відповідального та з можливим досвідом роботи. Найменшою ж є категорія пенсійних працівників яка у 2022 р. становить 2,1 %, що на 16,6 % менше порівняно з 2020 р.

Аналіз вікової структури свідчить про орієнтацію підприємства на утримання молодого, фізично активного персоналу для виконання трудомістких виробничих процесів та водночас креативного персоналу і розробки та реалізації інноваційних інженерно-конструкторських проектів.

Таким чином, дослідження показали, що досліджуване підприємство має достатній рівень забезпеченості трудовими ресурсами. У більшості працівників є повна вища освіта та значний стаж роботи.

Що стосується СУП підприємства, то вона побудована за традиційною схемою та передбачає наявність штатної одиниці – менеджера з управління

персоналом, який підпорядковується директору та виконує функції з підбору, відбору, адаптації, ротації, мотивації, підвищення кваліфікації, атестації та вивільнення персоналу (рис. 2.2). Деякі з функцій притаманні тільки менеджеру з управління персоналом з управління персоналом і виконуються ним самостійно, інші такі як прийняття на роботу, підвищення, зміна посади, вивільнення – разом із вищим керівництвом підприємства.



Рис. 2.2. Організаційна побудова СУП підприємства та взаємозв'язок її основних функцій

За сучасних умов, керівництво досліджуваного підприємства особливу увагу приділяє залученню грамотних фахівців, максимально відповідних вимогам посади, таким, які володіють в повному обсязі необхідними професійними знаннями, навичками та компетентностями, а також легко

гармонуються в психологічний клімат вже сформованого колективу.

Особливостями СУП досліджуваного підприємства є:

- 1) основним ресурсом є персонал;
- 2) орієнтована на загальну стратегію підприємства;
- 3) завдання оптимально групуються;
- 4) дозволяє пристосуватись до змін зовнішнього середовища;
- 5) присутня гнучка горизонтальна структура, у якій структурні підрозділи ефективно взаємодіють між собою;
- 6) зацікавленість колективу у суспільних інтересах;
- 7) колектив зацікавлений в успіху підприємства;
- 8) схильність до ризику персоналу підприємства передбачає впровадження інновацій.

СУП підприємства базується на принципах, які умовно поділимо на групи:

- принципи, які характеризують напрями розвитку СУП;
- принципи, які визначають вимоги до СУП.

Усі принципи СУП реалізуються у взаємодії, а їх співвідношення підпорядковуються конкретним умовам функціонування підприємства.

Важливим аспектом менеджменту персоналу досліджуваного підприємства є мотивація персоналу.

Загальний перелік методів мотивації персоналу досліджуваного підприємства включає методи матеріального та нематеріального стимулювання (рис. 2.3).

Доцільно відмітити, що у підприємстві оптимізовано поєднання та використання як матеріальних, так і нематеріальних методів мотивації персоналу. Зазначені методи є перевіреними та дієвими, проте вони не відрізняють інноваційністю та потребують подальшого вдосконалення, переформатування для забезпечення дійсно дієвого та економічно й соціально ефективного стимулювання працівників підприємства.

Підбір персоналу – один з проблемних і, в той же час, один з найнеобхідніших процесів у функціонуванні підприємства.



Рис. 2.3. Методи мотивації працівників підприємства за 2020-2022 рр.

Надважливим завданням стало оптимізація цього процесу та зробити його максимально ефективним. З цією метою, СУП використовувалися наступні основні методи підбору та відбору персоналу:

рекрутинг – пошук і підбір персоналу, переважно виробничого, а також спеціалісті в категорії управлінського персоналу. Як правило, проводиться серед кандидатів, які вже перебувають у вільному пошуку місця роботи;

ексклюзивний пошук (exclusive search) – прямий цілеспрямований пошук і підбір персоналу вищої, переважно працівників управлінської ланки і спеціальних фахівців. Як правило, до цього методу звертаються, якщо необхідно знайти людей, які надають ключовий вплив на бізнес товариства, що забезпечують реалізацію стратегії. Пошук здійснюється як серед вільних фахівців, так і всередині товариства;

прелімінарінг (preliminaring) – залучення до роботи за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців (студентів та випускників ЗВО), які стануть запорукою успіху підприємства в майбутньому.

Для відбору персоналу керівництво підприємства в різні часові періоди використовувало і використовує:

вільне неструктуроване інтерв'ю, коли претендентів на вакансію не дуже багато, а посада досить творча. В цьому випадку стандартні питання не дозволять отримати повноцінне враження про кандидата.

групову співбесіду – коли з здобувачем спілкуються кілька інтерв'юерів. Така співбесіда створює максимально напружену ситуацію для інтерв'юера, і дозволяє оцінити, чи здатний він витримувати пресинг. Необхідність в застосуванні такого методу виникає, коли вакантна посада передбачає наявність вузькоспеціальних знань, які менеджер з управління персоналом не оцінити не може.

перевірку навичок та вмінь – цей метод можна віднести до професійного тестування. Він полягає в тому, що менеджер по управлінню персоналом самотійно або разом з безпосереднім керівником перевіряє вміння і навички, необхідні кандидату для якісного виконання роботи, наприклад швидкість тарування, або якість перевірки фасованої продукції тощо. Звичайно, подібний метод можна використовувати далеко не в кожному випадку, але він об'єктивний.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

За допомогою управління персоналом на об'єкт управління здійснюється постійний вплив суб'єкта за допомогою використання методів управління людьми: економічних, адміністративних, соціально-психологічних та правових.

На сьогодні в діяльності підприємства виявлені наступні проблеми щодо використання персоналу, до них відносять:

- низька ефективність заходів щодо наймання персоналу;
- відсутність систематичного і кваліфікованої оцінки персоналу;
- недостатня дієвість, гнучкість та адаптивність системи мотивації, що застосовується на підприємствах;
- проблеми у сфері визначення вимог до персоналу; – низький рівень впровадження заходів щодо розвитку персоналу (навчання, планування кар'єри, формування кадрового резерву) тощо.

Це обумовлює необхідність розробки таких підходів до управління персоналом, які б забезпечили комплексне вирішення проблем, що стосуються різних його аспектів.

Варто зазначити, що СУП підприємства повинна функціонувати на основі наступних принципів:

принцип єдиноначальності забезпечує чіткий розподіл відповідальності, повноважень та прав між структурними підрозділами та управлінцями;

принцип системності, який передбачає застосування системного підходу в управлінні виконавцями, структурними підрозділами та підприємством загалом;

принцип плановірності забезпечує реалізацію операцій, дій та процесів в середині підприємства з використання й відтворення персоналу, а також виробництво і діяльність на робочих місцях на плановірній основі;

принцип економічної ефективності зобов'язує обґрунтування залучення інвестицій на оплату праці, у розвиток персоналу й утримання робочих місць;

принцип демократизму визначає оптимальне поєднання персональної відповідальності керівника єдиноначальності за стан справ у підрозділі;

принцип соціального партнерства забезпечує досягнення балансу інтересів та взаєморозуміння між соціальними партнерами за умови якщо персонал працюватиме продуктивно та свідомо;

принцип соціальної відповідальності передбачає, що будь які дії управлінців, умови праці персоналу та заходи мають бути соціально обґрунтовані і виправдані адже працює «на повну» лише та людина, яка задоволена роботою;

принцип економічної зацікавленості передбачає формування гнучкої системи стимулів, що забезпечить повну віддачу творчого потенціалу працівників на благо підприємства загалом.

Кадрова стратегія відіграє надзвичайно важливу роль та розробляється з метою формування стратегічного плану задля покриття потреб підприємства у кваліфікованому персоналі, що опирається на систему теоретичних аспектів, принципів, методів, ідей та поглядів. У майбутньому стратегія управління персоналом підприємства передбачає основні зміни в організаційній структурі підприємства.

Формування кадрової стратегії підприємства є одним з головних шляхів його економічної стратегії, що створює та поєднує системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб їх використання було дієвим фактором успіху в досягненні основних цілей діяльності підприємства.

На основі кадрової стратегії формується СУП підприємства, метою якої є визначення принципів та напрямів розвитку СУП.

Проведене дослідження дало можливість сформулювати пропозиції щодо удосконалення СУП у межах кадрової стратегії (табл. 3.1).

Таким чином, запропоновані шляхи удосконалення СУП підприємства підвищать ефективність господарської діяльності підприємства загалом та роботу персоналу зокрема.

Пропозиції щодо удосконалення СУП підприємства [27]

Пропозиція	Сутність	Результат
Система медичного страхування	Страхування працівників, підвищення якості медичного обслуговування, оплачуванні лікарняні	Співробітники будуть зацікавлені у роботі на підприємстві, оскільки можуть безкоштовно, оплачуючи страховкою, лікуватися
Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання	Визначення норм праці, аналіз та оцінка роботи кожного співробітника	Дає можливість визначити чи переробляють співробітники, визначає кількість прогулів, можливість преміювання кращого співробітника місяця
Направлення персоналу на підвищення рівня освіти	Направлення співробітників на курси підвищення кваліфікації	Забезпечує високий рівень знань працівників та нововведень у їх діяльності, що в свою чергу призводить до ефективної роботи співробітників та розвиток підприємства
Покращення системи відбору, оцінки та адаптації нових працівників	Встановлення адаптаційного періоду для нових працівників, призначення куратора для новачка, корпоративи для співробітників	Зменшує ризики неправильної роботи новачків, скорочує рівень адаптації та допомагає влитися у колектив, що дає змогу новому співробітнику продуктивно працювати не витрачаючи час на непорозуміння у колективі

Навчання працівників та підвищення їх кваліфікації є досить важливим моментом, який в подальшому впливає на їх заробітну плату, ефективність та продуктивність праці, відношення до роботи і їх трудову діяльність загалом. Результат успішного навчання буде визначатися додатковим економічним ефектом підприємства.

На основі статистичних даних доцільно запропонувати найбільш ефективні методи розвитку персоналу для підприємства, такі як: навчання на робочому місці (on-the-job training), внутрішньокорпоративні програми розвитку (in-house development programmes), коучинг (coaching), зовнішні тренінги (instructor-led training delivered off the job).

Одним із найбільш прийнятних різновидів навчання для управлінського персоналу підприємства може стати зовнішній тренінг (training delivered off the job)», який передбачає активне навчання, при якому працівник набуває конкретних навичок і вмінь та збагачується знаннями. У практиці діяльності підприємства доцільно застосовувати різні види тренінгових програм, які різняться цілями, завданнями та спрямованістю (для керівників, для спеціалістів тощо). Коучинг (Coaching) є тим процесом, який сприятиме комфортнішому і вільнішому розвитку не лише механічних навичок, необхідних для виконання трудової діяльності для працівника підприємства, а й дозволяє йому розвивати мислення та здатність приймати ефективні та обґрунтовані рішення, що дозволить у подальшому підвищити ефективність праці конкретного працівника або навіть виробничого процесу, а також надасть можливість управлінцям ефективно та безпечно здійснювати процес делегування деяких повноважень такому працівнику.

Тому пропонується проходження тренінгу для менеджерів вищого рівня «Креативне лідерство та активація креативного потенціалу команди» (табл. 3.2) в напрямі вдосконалення навчання, підготовки та перепідготовки персоналу. В результаті проходження тренінгу співробітники компанії отримають досвід пошуку нестандартних рішень бізнес-завдань і доведення їх програм до реалізації. В процесі проведення тренінгу учасникам будуть проведені лекції, але основний час буде виділено для виконання групових та індивідуальних практичних завдань.

Таблиця 3.2

Програма навчання персоналу, рекомендована для підприємства, 2023 р.

Етап	Зміст
I етап. Складання тематики тренінгів на підставі реальних проблем	Тематика основних тренінгів та семінарів для навчання: ефективність праці; технологія роботи
II етап. Проведення тренінгу або семінару	Працівники кожного структурного підрозділу проходять навчання, отримують матеріал і роздаткові матеріали.
III етап. Оцінювання ефективності навчання	Вибір методів оцінки і оцінка ефективності навчання: діалоги працівника з фахівцями; тестування; анкетування

У цілому навчальна програма тренінгу розрахована на 12 годин аудиторної та самостійної роботи. Тематичний план тренінгу «Креативне лідерство та активація креативного потенціалу команди» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Тематичний план тренінгу «Креативне лідерство та активація
креативного потенціалу команди», рекомендований
для підприємства, 2023 р.**

№	Зміст навчального модуля	Кількість годин		
		Аудиторна робота	Самостійна робота	Разом
Модуль 1. Вступ до тренінгу		1,0	-	1,0
1.1.	Знайомство учасників тренінгу	0,5	-	0,5
1.2.	Презентація цільового блоку, знайомство з методами проведення тренінгу	0,5	-	0,5
Модуль 2. Перетворююча сила інновацій в організації та принципи креативного лідерства		0,5	3,5	4,0
2.1.	Постановка цілей.	0,5	-	0,5
2.2.	Інновація як сила, яка змінює історію. Великі інноватори. Коротка історія інновацій. Кейси проривних інновацій.	-	1,0	1,0
2.3.	Правила життя, цінності, переконання і звички креативного лідера	-	2,5	2,5
Модуль 3. Технології командного генерування ідей і вирішення проблемних ситуацій		1,5	1,0	2,5
3.1.	Методики вивчення талантів співробітників.	0,5	-	0,5
3.2.	Управління командною динамікою. Нові способи командної взаємодії	1,0	1,0	2,0
Модуль 4. Формування креативної організації		1,0	2,5	3,5
4.1.	Управління креативністю персоналу	1,0	-	1,0
4.2.	Способи мотивації й стимулювання креативності персоналу	-	1,5	1,5
4.3.	Основні ознаки креативної команди	-	1,0	1,0
Модуль 5. Контрольно-діагностичний		0,5	0,5	1,0
5.1.	Тестування, анкетування	-	0,5	0,5
5.2.	Портрет креативного лідера: практикум	0,5	-	0,5
Усього		4,5	7,5	12

Оцінка ефективності даної тренінгової програми наведена в табл. 3.4.

Таким чином, проходження тренінгової програми працівниками підприємства дасть змогу підвищити показники господарської діяльності загалом на 35,1%.

Таблиця 3.4

Оцінка ефективності тренінгової програми для підприємства, 2023 р.

Показник	Тренінг
Вартість навчання 1 працівника, грн	4500,0
Кількість працівників, які залучені до навчання, осіб	7
Ефективність навчання персоналу, %	35,1

У загальному вигляді система стимулів повинна включати премії та додаткові виплати. Тобто працівники підприємства мають отримувати заробітну плату, яка буде складатися із кількох частин (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Запропоновані складові частини заробітної плати працівників підприємства, 2023 р.

Найменування статті заробітної плати	Частка в загальній сумі заробітної плати
Основна частина	50%
Надбавки за виробіток	25%
Надбавки за стаж	5%
Колективні премії	10%
Премія з фонду керівника	10%

Кожен з даних факторів повинен оцінюватися окремо, а потім додаватися до загальної оцінки, що впливає на відсоток надбавки за виробіток. Працівники, таким чином, будуть вмотивовані і виконувати свої функціональні обов'язки більш ефективно.

Що стосується пропозиції щодо удосконалення СУП підприємства за допомогою ефективної оцінки персоналу, то тут доцільно застосовувати оцінку методом 360 градусів, який є найбільш привабливий для підприємства з точки зору ступеня охоплення працівників та фінансових витрат.

Вважаємо, що на підприємстві експериментальним методом оцінки працівників є «360-градусна» атестація. Кваліфіковані спеціалісти кадрового менеджменту вважають, що даний метод є найбільш організаційно складним, але в той же час найбільш прогресивним.

«360-градусна» атестація застосовується як додатково до основної системи оцінки, так і для окремих кадрових завдань. Основною особливістю цього методу

є принципова відмінність від традиційного оцінювання, коли експертом є одна людина, тобто за моделлю «керівник-підлеглий». У даному випадку експертами виступає група людей, яка на постійній основі працює з людиною, яку оцінює, володіє достатньою кількістю інформації для прийняття конструктивного рішення. У ролі експертів, при цьому, можуть бути підлеглі, колеги, клієнти, керівники, консультанти, партнери тощо.

Отже, метод «360-градусної» атестації дає змогу підвищити шляхом збору інформації з різноманітних джерел об'єктивність оцінки та забезпечує ширший погляд на ефективність діяльності персоналу.

Однак застосування на практиці методу «360 градусів» може спричинити появу певних проблем (залучення великої кількості людей, які заповнюють форми оцінок, складність обробки інформації і т.д.), що призводить до того, що даний метод має використовуватись у специфічних ситуаціях (масштабна реорганізація, кардинальна зміна у кар'єрі, підготовка кадрового резерву, отримання достовірних відомостей про проблему працівника).

Таким чином, застосування методу «360-градусної» атестації на підприємстві буде доцільним за рахунок залучення до оцінки персоналу не тільки підлеглих і керівників, а і колег, партнерів та клієнтів. Усе це призведе до більш ефективної реалізації кадрового потенціалу з метою досягнення намічених цілей зокрема та удосконалення СУП підприємства загалом.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження на тему «Удосконалення системи управління персоналом підприємства» дають змогу зробити наступні висновки:

1. Управління персоналом є однією з головних функцій будь-якого підприємства, воно може бути одним із визначальних факторів, який розкриває успіхи чи невдачі підприємства. Для того, аби управління підприємством було ефективним, необхідно розглянути більш детально характеристику основних підходів до концепцій управління.

Основна мета управління персоналом полягає у максимальному формуванні, розвитку та застосуванні персоналу підприємства і його потенціалу, яка досягається через виконання загальних та спеціальних функцій.

СУП забезпечує ефективну роботу з персоналом та визначає її напрями, ти самим здійснює надзвичайно важливий вплив на діяльність підприємства загалом. Тому, управлінці, зважаючи на досвід іноземних підприємств, конкурентів та свій власний повинні приділяти цьому велику увагу.

2. Підприємство займається вирощуванням зернових та олійних культур, а також скотарством. Основними культурами є: пшениця, ячмінь, кукурудза, цукрові буряки. Що стосується тваринництва, то розводять корів та свиней, також займаються бджільництвом. Також виготовляють та реалізують силос.

Результати розрахунків дають змогу зазначити, що перше місце в структурі товарної продукції підприємства за останні три роки займало виробництво молока – 21,02 %, друге – виробництво кукурудзи на зерно 20,99 %, третє – насіння соняшнику 11,79 %. Дані показали значне зростання вартості продукції у 2021 і 2022 роках порівняно із попередніми.

За результатами проведених розрахунків коефіцієнт спеціалізації становить 0,2. Значення даного коефіцієнта свідчить про слабкий рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений, насамперед тим, що підприємство є багатогалузевим.

3. Кількість зайнятих осіб протягом досліджуваного періоду є сталою.

Кількість працівників за категоріями впродовж досліджуваних років залишається майже однаковою. На таку ситуацію по відношенню до чисельності персоналу звичайно впливає внутрішня специфіка підприємства, діяльність якого пов'язана з сільськогосподарською діяльністю, а саме вирощуванням зернових, технічних та інших культур.

Найбільшу питому вагу серед персоналу підприємства займає категорія працівників віком 41-50 років – 41,8 %. Ця категорія має тенденцію до зростання на 3,0 % відносно 2020 р. Це свідчить про досить зважену кадрову політику підприємства, що орієнтується на набір відносно зрілого персоналу, більш відповідального та з можливим досвідом роботи.

Підприємство має достатній рівень забезпеченості трудовими ресурсами. Керівництво досліджуваного підприємства особливу увагу приділяє залученню грамотних фахівців, максимально відповідних вимогам посади, таким, які володіють в повному обсязі необхідними професійними знаннями, навичками та компетентностями, а також легко гармонуються в психологічний клімат вже сформованого колективу.

4. Запропоновано шляхи удосконалення СУП підприємства підвищать ефективність господарської діяльності підприємства загалом та роботу персоналу зокрема.

Пропонується проходження тренінгу для менеджерів вищого рівня «Креативне лідерство та активація креативного потенціалу команди» в напрямі вдосконалення навчання, підготовки та перепідготовки персоналу. В результаті проходження тренінгу співробітники отримають досвід пошуку нестандартних рішень бізнес-завдань і доведення їх програм до реалізації. Метод 360 градусів є найбільш привабливий для підприємства з точки зору ступеня охоплення працівників та фінансових витрат. Це призведе до більш ефективної реалізації кадрового потенціалу з метою досягнення намічених цілей зокрема та удосконалення СУП підприємства загалом.